

Sławomir
Lachowski

Od
wartości
do działania

PRZYWÓDZTWO
w czasach przełomowych

„Mądra i ważna książka”
THINKTANK

Studio
Emka





SŁAWOMIR LACHOWSKI

– twórca mBanku, pierwszego banku internetowego w Polsce, który zdobył rynek Czech i Słowacji, a po dziesięciu latach działalności stał się jednym z największych tego typu banków na świecie.

Jego dziełem jest również MultiBank – bank dla wymagających klientów, reprezentujących kształującą się klasę średnią, a także przedsiębiorców. To druga z marek bankowości detalicznej BRE Banku, którego od 2000 roku był wiceprezesem zarządu, a w latach 2000–2008 prezesem.

A tak w ogóle pracę w bankowości rozpoczął w 1993 roku w Powszechnym Banku Gospodarczym SA, gdzie stworzył nowatorską koncepcję restrukturyzacji poprzez zamianę długów na akcje zagrożonych bankructwem przedsiębiorstw, klientów banku, a PFG Fundusz Inwestycyjny stał się pierwszym polskim funduszem typu private equity. Później, jako wiceprezes zarządu PKO BP, zajmował się restrukturyzacją banku oraz opracowaniem nowej strategii rozwoju, która pozwoliła tej cenionej firmie odzyskać konkurencyjność. Sławomir Lachowski jest zamilowanym podróżnikiem, wspina się w wysokich górach, biega maratony. Jest autorem książki „Droga innowacji. Pracuj ciężko – baw się – zmieniaj świat”, opisującej działanie innowacji przełomowych na przykładzie mBanku oraz „Drogi ważniejszej niż cel. Wartości w życiu i biznesie”, gdzie formułuje tezę, że wartości są tak samo ważne w życiu prywatnym, jak i na poziomie przedsiębiorstwa, w którym decydują o kształtowaniu jego kultury organizacyjnej, obejmującej sukcesem rykowym. Dla człowieka zaś są głównym aspektem rozwoju osobowości.

Sławomir Lachowski

Od **wartości**
do **działania**

Przywództwo
w czasach przełomowych



Warszawa
2013

Projekt graficzny: Anna Wojtunik
Redakcja: Elżbieta Sobolewska
Redakcja techniczna: Teresa Ojdana
Korekta: Zofia Kozik

Copyright © Sławomir Lachowski
Copyright © for the Polish edition by Wydawnictwo Studio EMKA
Ilustracje Copyright © by Gabriela Cichowska

Warszawa 2013

Wszelkich informacji udziela:
Wydawnictwo Studio EMKA
ul. Królowej Aldony 6/2a
03-928 Warszawa
tel./fax 022 628-08-38
wydawnictwo@studioemka.com.pl
www.studioemka.com.pl

ISBN 978-83-6773-46-5

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji
tekstów w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Skład i łamanie: Uniqueditions (www.studioxxx.art.pl)
Druk i oprawa: Totem, ul. Jacewska 89, Inowrocław
(www.totem.com.pl)

Mojej żonie Marzenie

Wszystkie korzyści z tej książki Autor przeznacza na cele charytatywne

Wstęp	9
Wprowadzenie	13
Część I. Przywództwo w czasach przełomowych	25
Rozdział 1. Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?	33
Rozdział 2. Dobre i złe przywództwo	45
Część II. Złe przywództwo	57
Rozdział 3. Nieudolność	61
Rozdział 4. Nieumiarkowanie	77
Rozdział 5. Hipokryzja	93
Rozdział 6. Chciwość	117
Rozdział 7. Korupcja	139
Część III. Przywództwo przez wartości	163
Rozdział 8. Mistyka przywództwa	165
Rozdział 9. Realne przywództwo	191
<i>Wartości w życiu człowieka</i>	<i>192</i>
<i>Wartości w biznesie</i>	<i>204</i>
<i>Realne przywództwo</i>	<i>212</i>
Część IV. Pięć zasad przywództwa przez wartości	221
Rozdział 10. Doskonałość	241
Rozdział 11. Realizacja	259
Rozdział 12. Odpowiedzialność	277
Rozdział 13. Gotowość	293
Rozdział 14. Angażowanie się	317
Zakończenie	333

津开班培训“英式管家” 潮范儿

全能“管家” 老“太年轻”

曾学西苑院、林马湖、南学城、中北街
协会的管家培训天津，经天津高丽人
学家协会“授权为天津地区唯一培训
英国皇家认证的“管家”认证或内地地区



链接 大

与英国2008
年中国管理
学协会合作
在津及48
个城市培训
CIBAC
安全管家
和管家培训
课程。培训
了100多名
管家。这些
管家将



*Mądrości możemy się nauczyć na trzy sposoby:
Po pierwsze, dzięki refleksji, która jest najszlachetniejsza;
Po drugie, dzięki naśladowaniu, które jest najłatwiejsze;
Po trzecie, dzięki doświadczeniu, które jest najbardziej gorzkie.*

Konfucjusz

Globalny kryzys przywództwa, z jakim mamy do czynienia we wszystkich niemal obszarach, to dziś spektakularny znak czasu. Mało jest liderów zdolnych podołać wyzwaniom współczesnego świata, tak w dziedzinie polityki, życia społecznego, jak i biznesu. Mamy zatem do czynienia z pewnym paradoksem; w okresie burzliwego rozwoju nauki o przywództwie doświadczamy jego realnego braku. Co gorsza, obserwujemy proliferację złego przywództwa, którego skutki dotkliwie dotykają zarówno ludzi, jak i przedsiębiorstwa. Przykłady skandali, afer, oszustw wstrząsających sceną polityczną i życiem gospodarczym można mnożyć.

U korzeni kryzysu przywództwa leży bowiem kryzys wartości. Jego przezwyciężenie stanie się zaś możliwe jedynie poprzez zwalczenie przyczyn, a nie objawów. Powrót do wartości, jako wyznacznika kształtującego nasze życie i sposób uprawiania działalności politycznej, społecznej i biznesowej, jest warunkiem koniecznym dla stworzenia trwałych podstaw dobrego przywództwa, które będzie w stanie sprostać wyzwaniom współczesnego świata. A jest ono konieczne i niezbędne, jako że determinuje wykorzystanie szans oraz wszelkiego potencjału, ludzkiego i gospodarczego, wpływa na jakość funkcjonowania instytucji politycznych, publicznych, przedsiębiorstw prywatnych, państwa i jego gospodarki. Obserwując rzeczywistość, można tymczasem odnieść wrażenie, że

choć nikt nie kwestionuje tezy, iż przywództwa można się nauczyć – czego dowodem są choćby kursy MBA oraz wszelkiego rodzaju szkolenia – dobre przywództwo stało się towarem deficytowym.

Przywództwo, choć powszechny jest raczej pogląd przeciwny, nie jest elitarne ani pod względem funkcjonalnym, ani pod względem umiejętności. Jest ono powszechne, każdy bowiem choćby na moment staje się przywódcą, pełniąc w życiu rozmaite role, jako ojciec, matka, lider dwuosobowego zespołu, kapitan drużyny sportowej, przewodniczący inicjatyw społecznych, szef projektu, kierownik, dyrektor, prezes, premier czy prezydent. Każdy z nas zostanie kiedyś poddany temu sprawdzianowi i, choć każdy w innym zakresie, wszyscy będą musieli się zmierzyć z tym wyzwaniem. Jakość przywództwa ma więc niebagatelne, a w wielu przypadkach nawet egzystencjalne znaczenie, gdyż wpływa w sposób decydujący na życie innych osób. To, czy sprawdziłem się jako ojciec, przyjaciel, mąż, kapitan, kierownik, prezes, przewodniczący, minister, premier, prezydent, jest niezmiernie ważne dla podwładnych, dla podążających za mną admiratorów moich idei, a wreszcie dla mnie samego stanowi podstawę do satysfakcji z życia i decyduje o dziedzictwie, które pozostawię po sobie. Pamiętając o tym, warto więc odpowiednio się przygotować, by dobrze wypełnić swoje zadanie. Obojętne, czy opiekujesz się rodziną, przewodzisz dwuosobowemu zespołowi czy kierujesz wielką korporacją zatrudniającą dziesięć tysięcy osób, odpowiedzialność jest podobna, jako że bierze się z naszego wpływu na los drugiego człowieka.

Przywództwa można, co więcej – trzeba, się nauczyć, ale ta umiejętność nie przychodzi sama. W odróżnieniu od powszechnie panującej opinii uważam, że tradycyjne sposoby kształcenia przywództwa nie są i nie mogą być skuteczne, jako że dobrymi przywódcami w większym stopniu stajemy się w wyniku samokształcenia niż poprzez uczestnictwo w najbardziej renomowanych szkoleniach. Przywództwo nie polega na nauce technik oddziaływania na ludzi i kierowania nimi przy ich pomocy, jego podstawą jest samoświadomość, rozpoznanie tego, co dla nas najważniejsze,

i ukształtowanie zasad, jakimi się kierujemy.

Świadomość podstawowych wartości to kompas wskazujący kierunki na drodze naszego życia, wyznawane wartości określają bowiem kryteria naszych wyborów, a decyzje podejmowane na ich podstawie kreślą naszą drogę. Człowiek świadomy swoich prawdziwych wartości jest zdeterminowany w działaniu, nie ma nic do ukrycia, nie kluczy, nie manipuluje innymi, jest prostolinijny, i nawet kiedy jego poglądy bywają kontrowersyjne, on wzbudza szacunek. Jawnie wyznaje swoje wartości, więc przyciąga uwagę innych osób, których system wartości jest podobny. Jego konsekwencja w działaniu wzbudza zaufanie, jego cele są zrozumiałe, a kiedy są ambitne i intrygujące, to przyciągną zwolenników, którzy podążą jego śladem.

Rozwój zdolności przywódczych staje się możliwy dopiero od momentu rozpoznania własnych przekonań i określenia własnych wartości zasadniczych. Ustalenie indywidualnych wartości jest sprawą osobistą i nikt tu nie jest w stanie nam pomóc. Przywództwo to nic innego jak otwarte komunikowanie otoczeniu naszych wartości i konsekwentne postępowanie zgodnie z nimi na drodze realizacji założonych celów. Wierność swoim zasadom pozwala osiągnąć szczęście rozumiane jako trwała satysfakcja z dokonań. Chciałem więc, aby ta książka była prostym przekazem przekonań bazujących na moich doświadczeniach jako lidera w różnych rolach: jako przywódcy podwórkowej watahy, kapitana drużyny sportowej, ojca, przedsiębiorcy i właściciela firmy, szefa dużych projektów biznesowych, wreszcie prezesa jednego z największych przedsiębiorstw w Polsce. Byłem w różnych kontekstach przywódcą, byłem też podążającym za liderem. Jako uczeń, sportowiec, pracownik miałem uwielbianych przywódców – nauczycieli, trenerów, rodziców, przełożonych w pracy, których wspominam z sentymentem i radością, bo podążając za ich wskazówkami i przykładem, nauczyłem się bardzo dużo i doświadczyłem wiele satysfakcji. Oni wszyscy wywarli na mnie duży wpływ i ukształ-

towali w dużym stopniu jako człowieka i przywódcę, gdy przyszło mi pełnić tę rolę. Zarządzania i przywództwa uczyłem się na najlepszych uczelniach w Polsce, Stanach Zjednoczonych, we Francji i Wielkiej Brytanii. W procesie stawania się przywódcą nic jednak nie zastąpi samokształcenia, które jest niezbędnym elementem edukacji przywódczej decydującym o ostatecznym wyniku.

Decyzja o napisaniu książki na temat przywództwa nie była łatwa, ale stała się oczywista, gdy zastanowiłem się nad ciężącym na mnie obowiązkiem „dania świadectwa”, a ja przecież miałem szczęście wiele doświadczyć, tak w roli lidera, jak i podążającego za różnymi przywódcami. Książek o przywództwie napisano aż nazbyt wiele, mimo to zdecydowałem się podjąć wysiłek przedstawienia moich doświadczeń i poglądów, ryzykując, że jednym mogą się one wydać anachroniczne, a innym oczywiste. Jedno mogę powiedzieć, zanim Państwo zechcą czytać tę książkę, że wzbudziła kontrowersje u wielu osób, z którymi rozmawiałem na temat zawartych w niej tez. Byli tacy, którzy mówili, że nie warto tracić czasu na pisanie o prymacie przywództwa poprzez wartości, skoro otaczająca nas rzeczywistość negatywnie weryfikuje przedstawioną w książce tezę. Mimo to uważam, że przywództwo przez wartości nie jest literacką fikcją, lecz potrzebą chwili i wyzwaniem przyszłości.

Sławomir Lachowski

Wprowadzenie

*Najważniejszym zadaniem i odpowiedzialnością naszego pokolenia
jest wyobrazić sobie od nowa nasze przedsiębiorstwa i instytucje,
zarówno publiczne, jak i prywatne.*

Tom Peters

Przywództwo jest drogą pełną przygód, nieoczekiwanych zwrotów i nowych doświadczeń. Jest niekończącą się nauką pokory. Dla mnie jedną z takich niespodzianek i nieprzewidywanych wydarzeń było nieoczekiwane odejście z BRE Banku w 2008 roku. Realizacja niezwykle przedsięwzięć zależy od koincydencji zdarzeń, wymaga, by w odpowiednim czasie i miejscu znalazły się osoby mające właściwy pomysł i sprawczą moc działania. To właśnie zdarzyło się w BRE Banku, gdzie najpierw przeprowadziłem niezwykle projektowi narodzin mBanku i MultiBanku, a później całej organizacji, która w tym okresie, przy sześciokrotnym wzroście wartości rynkowej firmy, awansowała do grona największych i najlepszych instytucji finansowych w Polsce. Gdy wydawało mi się, że jestem u szczytu powodzenia, niespodziewanie odszedłem z BRE Banku. W kategoriach przywództwa była to jedna z moich najtrudniejszych decyzji, którą podejmowałem z żalem i poczuciem niesprawiedliwości, ale jednocześnie z przekonaniem, że nie mogę postąpić inaczej. Jej przesłanką była nie tyle różnica zdań w zakresie strategii działania, co odmienny pogląd na sposób sprawowania przywództwa i rolę wartości w życiu i w biznesie. W dniu ogłoszenia mojej rezygnacji wartość notowanych na giełdzie akcji banku spadła o blisko 10%, co odpowiadało miliardowi złotych – kwocie, jak na warunki polskie, niebagatelnej. Największy polski dziennik zatytułował swój komentarz: *Prezes wart*

miliard złotych odchodzi. Wbrew temu, co mówiły tytuły analiz i relacji prasowych, moim największym wkładem w rozwój BRE Banku, mBanku i Multibanku nie były szybko rosnące aktywa i pozycja rynkowa oraz zyski, ale zmiana sposobu sprawowania przywództwa i wdrożenie zasad zarządzania przez wartości, które mobilizowały ludzi do niezwykłych dokonań. W wieku 50 lat nie dopuszczałem myśli, by zaprzestać aktywności w biznesie, jako że jest to najlepszy okres dla przekuwania wiedzy i doświadczeń zdobywanych przez lata na skuteczne działania. Ale nie dawała mi spokoju myśl, że mam obowiązek dać świadectwo swoich doświadczeń i przeżyć, skoro miałem poniekąd szczęście znaleźć się w odpowiednim miejscu i czasie, a na dodatek być kimś więcej niż tylko świadkiem niezwykłych wydarzeń. Nim więc podjąłem kolejne biznesowe wyzwania, napisałem książkę o poszukiwaniu przełomowych innowacji i ich mocy przekształcania rzeczywistości, a potem kolejną książkę o tym, co jest dla mnie najważniejsze, czyli o wartościach w życiu i w biznesie.

Wartości w życiu i w biznesie mają zasadnicze znaczenie. Życie, w którym kierujemy się wartościami, daje poczucie spełnienia i pozwala osiągnąć szczęście jako trwałe, pełne i uzasadnione zadowolenie z życia. I chociaż wartości nie zapewniają automatycznie materialnego sukcesu, to warto być uczciwym, nawet jeśli nie zawsze się to opłaca. I choć czasami opłaca się właśnie nieuczciwość, nie warto być nieuczciwym.

Wartości pomagają firmom odnosić sukcesy i dają szansę na przetrwanie na konkurencyjnym rynku, pozwalają przyciągnąć utalentowane osoby, które rozwijają się, czerpiąc satysfakcję z pracy. Takie firmy dają klientom zadowolenie z wartościowych i potrzebnych im produktów, a właścicielom przynoszą stabilne zyski.

Wartości w życiu i w biznesie są zasadniczo takie same, gdyż nie można zostawić osobistych wartości w domu, zamykając drzwi w drodze do pracy, a w pracy posługiwać się innymi,

często sprzecznymi z tymi, które określają naszą tożsamość. Wbrew rozpowszechnionej opinii, że liczy się tylko zysk, wartości w biznesie nie są luksusem, ale warunkiem koniecznym do przetrwania we współczesnej, stawiającej coraz większe wymagania gospodarce.

Takie postrzeganie rzeczywistości w biznesie nie jest bynajmniej powszechne i stoi w sprzeczności z praktyką większości współczesnych menedżerów, którzy co prawda zgadzają się z powyższą tezą co do zasady, ale nie stosują się do niej w praktyce. Zysk nadal pozostaje dla nich celem najważniejszym, a dla firm notowanych na giełdzie stanowi wyznacznik wartości w horyzoncie kwartalnym. W ostatnich kilkudziesięciu latach przyjął się pogląd, że jakość zarządzania decyduje o wartości i pomyślności przedsiębiorstw. Realizacja celów krótkookresowych, oparta na doskonałości operacyjnej i ograniczaniu ryzyka, była do niedawna najważniejszym wymogiem stawianym zarządzającym wszystkimi rodzajami przedsiębiorstw. Jednakże wzrastająca niepewność i szybkość zmian zachodzących ostatnio w gospodarce powoduje, że nie wystarczy być dobrym dziś i jutro, by przetrwać w średnim okresie. Wystarczy spojrzeć na przetarasowania w tradycyjnych branżach, błyskawiczne przenikanie nowych technologii, rozwój modeli biznesowych i wzrost firm, które je rozwinęły bądź szybko zaadaptowały. Liderzy i firmy muszą podejmować ryzyko, wychodzić poza schemat codziennej rutyny i małych ulepszeń. Nie wystarczy jutro być trochę lepszym niż wczoraj, niejednokrotnie, by mieć szansę na zwycięstwo, trzeba być zupełnie innym. Przywództwo staje się rozstrzygające w walce o przyszłość. Dobre zarządzanie jest warunkiem niezbędnym, ale niewystarczającym dla przetrwania i sukcesu w długim okresie.

Sposób działania przedsiębiorstw jest pochodną stylu przywództwa i praktykowanego sposobu zarządzania, odzwierciedlających przyjęte zasady i normy realizacji celów. Zarządzanie przez wartości, rozumiane jako praktykowanie przez firmę okre-

ślonych przez nią zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności, zaczęło zdobywać popularność w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia, gdy okazało się, że zachowanie wartości uznanych jako nadrzędne jest jedną z najważniejszych trwałych cech najlepszych przedsiębiorstw. Początek XXI wieku ujawnił, że tradycyjne metody zarządzania oparte na dążeniu do maksymalizacji korzyści indywidualnych, bazujące na egoizmie, a nawet na chciwości, stwarzają pole do nadużyć i prowadzą do cyklicznych kryzysów, które choć zapoczątkowane lokalnie, szybko stwarzają globalne zagrożenia. Zachowanie wartości etycznych i moralnych przez przedsiębiorstwa i ich pracowników staje się więc nieodzowne w obliczu zagrożeń, jakie stwarza błyskawiczne tempo kształtowania się trendów destabilizujących gospodarkę oraz przenikania antywartości do działalności przedsiębiorstw.

Głównym przesłaniem mojej ostatniej książki *Droga ważniejsza niż cel. Wartości w życiu i biznesie* jest przekonanie, że zarządzanie przez wartości to powrót do korzeni relacji międzyludzkich i biznesowych, a jednocześnie odpowiedź na wyzwania przyszłości. W momencie kiedy ukończyłem pisanie i przeczytałem na głos ostatnie zdanie: *Zarządzanie przez wartości zaczyna się i kończy na przywództwie, dobrze albo źle*, ogarnął mnie przejmujący strach, że popełniłem wielki błąd, nie zajmując się najpierw tym, co najważniejsze dla przejawiania się wartości w biznesie, czyli przywództwem. To przecież przywództwo jest pierwotne w stosunku do stylu zarządzania i ma decydujący wpływ na kulturę organizacji. Świadomość, że nie ma efektywnego zarządzania przez wartości bez przywództwa opartego na wartościach, nie dawała mi spokoju. Obserwując rzeczywistość, znajdowałem potwierdzenie tezy, że zarządzanie przez wartości nie jest samoistne, jego początek i trwanie jest następstwem przywództwa przez wartości. Widziałem, jak wartości umierają, gdy liderzy przestali się z nimi identyfikować lub kiedy ich następcy odrzucili je, podążając za doraźnymi korzyściami. Dość powszechnym zjawiskiem jest dziś

definiowanie wartości firmowych, ale często jest to jedynie wyraz poprawności politycznej, pozostawania w zgodzie z obowiązującym trendem, działania wedle zasady, że skoro „inni mają, to my też”. Wówczas jednak jest to tylko zabieg z dziedziny public relations, który staje się zaprzeczeniem samej idei. Siła wartości korporacyjnych przejawia się bowiem w działaniu, w obowiązywaniu ich na co dzień w relacjach pomiędzy pracownikami, w oferowanych produktach i w podejściu do klientów. Liderzy organizacji odgrywają decydującą rolę w procesie formułowania wartości firmy zgodnych z jej misją, wizją i modelem biznesowym. Jeszcze bardziej wymagającym zadaniem jest jednak zapewnienie przełożenia wartości na codzienną działalność na wszystkich płaszczyznach, tak by były one przestrzegane przez każdego pracownika. Osobisty przykład liderów jest w tym zakresie nieodzowny. Ponieważ wartości są jedynym trwałym elementem tożsamości firmy, identyfikacja z nimi zmieniających się liderów ma znaczenie krytyczne, w innym przypadku firma staje się nijaka. Wartości wymagają troskliwej i stałej pielęgnacji, inaczej szybko marnieją i umierają. W wielu przypadkach jest to zjawisko nieodwracalne, a jeśli nawet można temu zaradzić, proces przywracania wartości jest trudny i długotrwały.

Pomiędzy wartościami w życiu i w biznesie istnieje wzajemne powiązanie. Zasadniczą rolę odgrywa tu wyznawany przez jednostkę system wartości, umożliwiający przywództwo przez wartości, które z kolei daje podstawę do efektywnego zarządzania przez wartości.

Musimy jednak zdawać sobie sprawę, że świat jest bardziej skomplikowany, niż tego byśmy oczekiwali, a przywództwo oparte na wartościach nie jest zjawiskiem oczywistym. Przywództwo ma dwa oblicza, dobre i złe. Mówiąc o przywództwie, zwykle mamy na myśli dobre przywództwo, które buduje, wyzwala energię i daje satysfakcję podążającym za przywódcą zwolennikom. W odniesieniu do zespołu lub organizacji dobre przywództwo daje zadowolenie członkom i pracownikom, ale także kibicom i klientom.

Niestety złe przywództwo jest zjawiskiem częstszym, niż pozornie moglibyśmy się spodziewać, a jako że niejednokrotnie ma ono decydujący wpływ na procesy i wydarzenia, nie wolno go ignorować. Rzecz w tym, że wbrew powszechnemu pogładowi złe przywództwo nie jest przede wszystkim problemem lidera, ale ludzi, którzy dobrowolnie, albo pod wpływem autorytetu władzy formalnej, podążają za nim i jego dyrektywami. Złe przywództwo pojawia się w różnych sferach życia i biznesu jako wyraz negatywnej przemiany lub następstwo sukcesu dobrego przywództwa i szybko wyrządza niepowetowane szkody. Może być przyczyną frustracji i udręki ludzi zależnych od przywódcy. Jednych zły przywódca zmusza do poszukiwania innych dróg realizacji ich planów i marzeń, inni, z różnych przyczyn, nie mogą się spod tego wpływu wyzwolić. W świecie rzeczywistym mamy zatem do czynienia tak z dobrym, jak i ze złym przywództwem, z dobrymi przywódcami, którzy wspólnie ze swoimi zwolennikami czynią wiele dobrego, jak i ze złymi przywódcami, którzy oddziałując na otoczenie we właściwy dla siebie sposób, czynią zło.

Ta książka traktuje o przywództwie w szerokim zakresie, chociaż jej źródłem są głównie moje doświadczenia w życiu i w biznesie, a jej szczególnym obszarem zainteresowania jest przywództwo oparte na wartościach. Jestem przekonany, że odnowa życia społecznego, politycznego i sposobu funkcjonowania biznesu jest możliwa nie tyle przez wprowadzanie coraz to nowych przepisów prawa i regulacji, co dzięki powrotowi do źródeł i zasad klasycznego wychowania oraz podstaw działania, jak również wzrostowi roli wartości w życiu i w biznesie. Wyzwania, przed jakimi stoi świat w XXI wieku, wymagają przywództwa wyższego stopnia, rzeczywistego przywództwa opartego na wartościach, takiego, które wytyczy nowe kierunki rozwoju, zachęci do wysiłku i solidarności, często do kompromisu wymagającego samoograniczenia. Wzrost jest niezbędny, aby zwalczyć ubóstwo i zapewnić dostęp do podstawowych zdobyczy cywilizacji, ale w państwach rozwiniętych pomnażanie bogactwa nie może być celem samym w sobie. Dążenie

do maksymalizacji zysku uznawane jest za bezdyskusyjny paradygmat, fundament dla sacrum wzrostu gospodarczego utożsamianego błędnie z rozwojem. Nie dziwi zatem, że mantrą współczesnego biznesu jest chciwość. Tak dalej być nie może, gdyż – jak pokazują kryzysy ostatniej dekady – kapitalizm w tej formie stanowi zagrożenie dla samego siebie.

Część pierwsza tej książki zajmuje się przywództwem w czasach przełomowych, a w zasadzie problemami przywództwa we współczesnym świecie. Kryzys społeczny i cykliczne załamania gospodarcze ostatnich lat nie biorą się tylko z nadmiernej złożoności życia, niepewności i nieprzewidywalności, szybkości zachodzących zmian, lecz są głównie rezultatem braku prawdziwego przywództwa. Gdzie są ci wszyscy wielcy przywódcy znani z przeszłości, których wizja ekscytowała wyobraźnię jak najskrytsze marzenia, a głos inspirował, pobudzał do najwyższego wysiłku i powodował, że ze wszystkich sił staraliśmy się stawać coraz lepsi? Już Max Weber zauważył, że „nie każdy osobnik sprawujący władzę musi być przywódcą”. Powstaje wtedy paradoks – można mieć władzę, ale równocześnie nie być przywódcą.

Brak przywództwa politycznego, takiego, które potrafiłoby sprostać wyzwaniom XXI wieku, jest zjawiskiem powszechnym na całym świecie, w Stanach Zjednoczonych, w Unii Europejskiej, także w Polsce. Krytyczni obserwatorzy wyrażają opinię, że krajobraz przywództwa zdominowany jest przez mierność, a władza to wszystko, do czego dążą i co interesuje współczesnych polityków na Wschodzie i na Zachodzie. Najlepiej to widać na przykładzie obecnego kryzysu gospodarczego w Europie.

Kłopoty współczesnych przedsiębiorstw, przekładające się na całą gospodarkę w postaci okresowych kryzysów i załamania, których nie sposób przewidzieć, to pokłosie złego przywództwa. Kryzys przywództwa wynika w takim samym stopniu z braku dobrych przywódców, których inspiracje powodują, że „chce nam się chcieć”, jak i z częstej obecności złego przywództwa, które

zagroza stabilności firm i jest udręką pracowników. Gdzie te czasy, kiedy błędy i porażki nie były stygmatem niedołęstwa, ale szansą na poprawę i drogą do doskonałości?

Kryzys przywództwa wynika z kryzysu wartości. Współcześni liderzy wiele mówią o etyce w biznesie, o wartościach, ale na słowach poprzestają, a praktyka stoi w jaskrawej sprzeczności z ich deklaracjami. Powrót do znanych od wieków zasad i tradycji, przywództwo i zarządzanie przez wartości stanowią odpowiedź na wyzwania przyszłości tak w życiu społecznym, jak i w biznesie w zakresie kreowania podstaw zrównoważonego rozwoju.

Przesłaniem lidera jest postępować właściwie, działać w sposób doskonały, a nie byle jak. Przywództwo otoczone jest nimbem tajemniczości, jako właściwość dana nielicznym, jest uznawane za rzadką wrodzoną zdolność. Tymczasem to nic bardziej błędnego, prawdziwym przywódcą zostaje się przede wszystkim w wyniku własnej pracy, a nie z urodzenia bądź z nadania. To dobra i zła wiadomość. Dobra, bo w czasach, kiedy zapotrzebowanie na dobre przywództwo jest tak wielkie i dotyczy wielu sfer działalności, takich jak biznes, ale też instytucje publiczne oraz organizacje polityczne, konieczne jest istnienie placówek, które będą potrafiły odpowiednio kształcić przyszłych liderów. Zła wiadomość to konstatacja faktu, że w czasach kiedy popyt na nie rośnie, dobre przywództwo nadal pozostaje rzadkim dobrem. Można to w części wyjaśnić tym, że kształcenia przywódców nie da się całkowicie zinstytucjonalizować, bo wyrasta ono również z samokształcenia i wymaga ustawicznej pracy nad sobą. Ponieważ przywództwo jest pochodną osobowości, to jego fundamentem jest autorefleksja, równowaga, uzasadniona pewność siebie, pokora. Przywódca powinien charakteryzować się wysoką inteligencją emocjonalną i społeczną. Krytyczne kompetencje przywódcze to wiarygodność, zaufanie, powierzanie odpowiedzialności i dostosowanie.

W drugiej części tej książki odnoszę się bezpośrednio do zjawiska złego przywództwa, jego cech i przejawów, które dziś często budzą frustrację i zniechęcenie, zwłaszcza że w obecnych czasach złe przywództwo nie bywa wyjątkiem, a stało się wręcz regułą.

Deficyt wielkich przywódców nie jest jednak największym problemem współczesności, znacznie większym jest złe przywództwo i liderzy dążący za wszelką cenę do realizacji wytyczonych celów, często uciekający się do oszustw, manipulacji, malwersacji i fałszerstw, które prędzej czy później są ujawniane i prowadząc do bankructwa przedsiębiorstw, powodują ogromne problemy pracowników, kooperantów i inwestorów. Wydaje się, że ogromna presja na sukces, w świecie rozpasanej żądzы materialnego wzrostu, jest przyczyną coraz częstszych przypadków złego przywództwa i pojawiania się na scenie politycznej i gospodarczej przywódców zdegenerowanych, bezwzględnych i nikczemnych.

Wbrew panującej opinii jakość przywództwa można prosto i jednoznacznie zdefiniować. Podstawę oceny przywódcy stanowi jego efektywność w działaniu i etyka postępowania. Dobre przywództwo jest skuteczne i etyczne. Złe przywództwo ma wiele odcieni, najbardziej oczywisty to przywództwo jednocześnie nieefektywne i nieetyczne, złe przywództwo może być etyczne, lecz dyskwalifikuje go brak efektywności, z drugiej strony sama efektywność nie wystarcza, jeśli łamane są zasady etyki. Efektywność jest tu kryterium jednoznacznym i nie sprawia trudności w zastosowaniu dla oceny jakości przywództwa. Etyka postępowania przywódcy jest pojęciem szerokim, którego instrumentalizacja może stać się przedmiotem dyskusji i sporów, szczególnie w obliczu filozoficznych konotacji. Dla uproszczenia moja kategoryzacja złego przywództwa opiera się na pięciu kluczowych pod względem znaczenia i częstotliwości występowania cechach: nieudolności, hipokryzji, nieumiarkowaniu, chciwości i korupcji. Zdaję sobie sprawę, że ten katalog nie wyczerpuje wszystkich cech złego przywództwa, ale wynikające z niego przejawy złego przywództwa dominują w otoczeniu i doskonale ilustrują zagrożenia.

W trzeciej części książki opisuję przywództwo oparte na wartościach, co stanowi poniekąd powrót do źródeł i powtarza znane od dawna prawdy, które kiedyś traktowane jako oczywiste, dziś uległy zapomnieniu i nie są stosowane. Przywództwo przez wartości ma charakter uniwersalny i łączy sfery dotychczas analizowane oddzielnie: życie osobiste i biznes. Ponieważ wartości odnoszą się do tożsamości człowieka, to w sposób oczywisty kształtują postawy liderów i określają ich styl przywództwa. Przywództwo przez wartości nie bazuje na przymusie administracyjnym i ekonomicznym, zachęca do podążania za liderem ze względu na wspólnotę wartości, dlatego nazywam go rzeczywistym przywództwem. Jedni z nas identyfikują się z nimi świadomie, a inni podświadomie. Od lidera wymaga się bezwzględnie identyfikacji własnych wartości i świadomego posługiwania się nimi w życiu i w biznesie. Indywidualny system wartości kształtuje się w procesie poszukiwania i odkrywania wartości. Przywództwo przez wartości polega na używaniu wartości jako wspólnego wyznacznika dla działań grupy ludzi lub zespołu. Spójność grupy i jej efektywność może być utrzymana w długim czasie tylko wówczas, gdy jej członkowie wyznają wspólne wartości. Grupa ludzi o wyraźnie różnych wartościach indywidualnych może być kontrolowana, ale przewodzenie jej jest niemożliwe. Każdy człowiek ma swój system wartości i to one mają większy wpływ na jego postępowanie niż polecenia i procedury. W przypadku wspólnoty wartości pomiędzy liderem i członkami grupy wzajemne relacje nabierają wysokiej efektywności. Dysonans wartości powoduje, że relacje te nie mogą być efektywne. Warunkiem koniecznym rzeczywistego przywództwa jest zatem wspólnota wartości.

W końcowej, czwartej części książki przedstawiam pięć zasad przywództwa przez wartości – doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość i angażowanie się, podaję przykłady stosowania ich w życiu i w biznesie oraz osiągnięte dzięki temu rezultaty. Szczegółowy opis każdej z tych kategorii pokazuje bogactwo znaczeń i dynamikę ich zastosowań.

Wskazanie zaś ich wagi poprzez przykład oczekiwanych postaw i działań jest niezwykle pożądane, a wręcz niezbędne, gdyż pozwala uniknąć nieporozumień i uczynić je wspólnym mianownikiem współpracy zespołowej i przywództwa. Czynię przy tym ważne zastrzeżenie, że przedstawione wartości nie wyczerpują listy wszystkich wartości przywódczych, gdyż świat wartości jest tak bogaty jak świat ludzkich osobowości. Pokazuję je jako przykład wartości, subiektywnie najważniejszych, sprawdzonych w realizacji ważnych przedsięwzięć biznesowych o różnym charakterze.

Przywództwo przez wartości ma przede wszystkim wymiar ludzki, odnosi się do postaw i zachowań pracowników oraz menedżerów we wzajemnych relacjach, a także w relacjach z klientami, akcjonariuszami, dostawcami i szeroko rozumianym otoczeniem.

Własny przykład lidera jest niezastąpiony w przekazywaniu znaczenia, konieczny do ukazania siły oddziaływania wartości w praktyce, nie może więc być incydentalnym zdarzeniem, ale musi się stać ciągłym i trwałym elementem stylu przywództwa. Zwolennicy to nie przypadkowy zbiór ludzi ani nawet elitarny zespół najlepszych z najlepszych, którym przyszło nam przewodzić, ale sumiennie wybrani towarzysze podróży, wyznający podobne wartości, które określają ich standardy postępowania. Jednym z najważniejszych składników dobrego przywództwa opartego na wartościach jest ocena postaw i kompetencji oraz informacja zwrotna odnosząca się do tego, co ma największe znaczenie, czyli do stosowania wartości w działaniu. Dobrze jest przy tym rozważyć odwrócenie tradycyjnego sposobu oceny i rozpocząć go od samooceny przedstawianej przez członków zespołu. Wtedy znacząco wzrasta zaangażowanie obu stron, przez co proces staje się bardziej obiektywny. Przywództwo przez wartości ma na celu nie tylko ułożenie relacji międzyludzkich w zespole na odpowiednich zasadach, ale w takim samym stopniu ich zastosowanie w relacjach

zewnątrznych i ucieleśnienie we wszelkich efektach naszej działalności. Kiedy znajduje zastosowanie powiedzenie, że „po czynach twoich cię poznają”, wartości stają się wyróżnikiem, który wzbudza szacunek i uznanie.

Ludzie postępują zgodnie z wartościami, kiedy odnoszą się do powszechnie obowiązujących norm i zasad oraz własnego, indywidualnego systemu wartości. Dla człowieka wyznacznikiem działania jest samoświadomość, jak też zewnętrzna inspiracja ludzi, którzy wywierają na nas wpływ, ponieważ darzymy ich szacunkiem, uznaniem, podziwem, a czasem także przyjaźnią i miłością. Przywódcy mają duży, niekiedy decydujący wpływ na nasze życie, przy czym ma to odniesienie do przywódców rodzin, małych grup społecznych, a także dużych społeczności zjednoczonych wspólnymi wartościami i dążeniami, jak również przywódców politycznych i religijnych. Wartości są wspólnym mianownikiem łączącym wszystkich pozytywnych przywódców, we wszystkich wymiarach i na wszystkich płaszczyznach życia prywatnego i społecznego, polityki i biznesu.

Głównym przesłaniem tej książki jest przekonanie, że system indywidualnych wartości pozwala osiągnąć spełnienie w życiu poprzez odkrycie tego, co dla każdego z nas najważniejsze, a podążanie za wartościami kształtuje wyjątkową harmonię życia poprzez spójność wewnętrznego ja z postępowaniem na co dzień. To odnosi się zarówno do przywódców, jak i do tych, którzy za nimi podążają.

Część I

Przywództwo w czasach przełomowych

*W odpowiedzi na kryzys politycy tworzą nowe prawo i regulacje,
aby załatać dziury. Niektóre z nich są właściwe i konieczne,
ale nie rozwiązują podstawowego problemu, ponieważ nie jest możliwe,
aby ustanowić prawo stanowiące uczciwość i dobre przywództwo.*

Bill George

*W nadchodzącym stuleciu nic nie będzie tak ważne,
jak kształcenie przywódców przyszłości i rozwój nowych idei.*

Prof. Lawrence Summers,
Rektor Harvard University

*Jestem absolutnie przekonany, że większość dzisiejszych
organizacji cierpi na brak przywództwa.*

John Kotter,
Harvard Business School



W drugiej połowie ubiegłego wieku przywództwo przestało być postrzegane jako *spiritus movens* historii. Charyzmatyczni przywódcy zaczęli być uważani za relikty przeszłości, a wizjonerzy byli nawet postrzegani jako zagrożenie dla stabilności i wygodnego status quo. Kolegialne sprawowanie władzy przez rządy, zarządy, rady, komitety, gabinety i im podobne gremia stało się dominującym sposobem sprawowania przywództwa. Demokratyzacja przywództwa stała się wyrazem poprawności politycznej. Consensus wyparł większościowe głosowanie jako preferowany sposób podejmowania najważniejszych decyzji. Menedżerowie zastąpili przywódców na czele firm, organizacji i państw. W ostatnich kilkudziesięciu latach upowszechniło się przekonanie, że to zarządzanie, a nie przywództwo decyduje o wartości przedsiębiorstw i rozwoju państw. Od kiedy zarządzanie uznano za „największą innowację XX wieku, która pozostanie podstawową i dominującą instytucją być może tak długo, jak długo trwać będzie zachodnia cywilizacja” (Peter Drucker), menedżer stał się współczesnym bohaterem, demiurgiem wzrostu dobrobytu. Menedżer jest dzisiaj synonimem wysokiego statusu społecznego. W miarę jak kapitał stawał się coraz bardziej anonimowy, usuwając w cień właścicieli, nie tylko wysunął się na czoło w biznesie, ale stał się niezbędny w organizacjach publicznych i polityce. Druga połowa XX wieku to okres największego w historii światowego wzrostu gospodarczego i dobrobytu. Fakt ten w decydującym stopniu przyczynił się do umocnienia przekonania, że menedżer odgrywa kluczową rolę w procesie efektywnego zarządzania, które stało się fundamentem szybkiego rozwoju społecznego i gospodarczego.

Wraz z nastaniem XXI wieku wiele się jednak zmieniło. Rozwój cywilizacji nie jest procesem liniowym, następujące po sobie fale szybkiego wzrostu i spowolnienia wynikają z twórczej siły innowacji, których masa krytyczna okresowo powoduje gwałtowne przyspieszenie. Ta sinusoidalna w swoim charakterze zmiana określa trajektorię rozwoju gospodarki i cywilizacji. Innowacje z zakresu technologii informacji, które pojawiły się w ostatnich pięćdziesięciu latach, zyskały masę krytyczną o sile pozwalającej na całkowitą zmianę stylu życia i sposobu pracy jednostki, zasad działania przedsiębiorstw, sposobu funkcjonowania partii politycznych, organizacji społecznych, a wreszcie całokształtu życia społecznego i gospodarczego w wymiarze narodowym i globalnym. Żyjemy w okresie rewolucji technologicznej przechodzącej w fazę relewancji społecznej i gospodarczej. Jesteśmy dziś świadkami zjawisk i wydarzeń, które są siłą napędową kolejnego przyspieszenia. To rewolucja pod względem głębokości zmian w sposobie funkcjonowania gospodarki i życia społecznego porównywalna z rewolucją przemysłową sprzed dwustu lat, chociaż jej charakter jest odmienny. Siłą motoryczną zmian stały się obecnie innowacje w sieci powiązań i relacji za pomocą komputerów, urządzeń telekomunikacyjnych i odpowiedniego oprogramowania, które ułatwiają wykonywanie zadań, wspomagają komunikację, dostęp do informacji, przekazywanie wiedzy i jeszcze bardziej przyspieszają tempo wprowadzania innowacji.

Obecnie znajdujemy się w okresie przechodzenia od gospodarki przemysłowej do gospodarki opartej na wiedzy. Rewolucja technologiczna i zmiany społeczne wywołują radykalne zmiany w świecie biznesu i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw. Dotyczą one głównie:

- przepływu informacji;
- globalizacji podaży i popytu;
- zmian demograficznych i pojawienia się nowej generacji klientów;
- przejmowania kontroli nad firmami przez klientów;

- upadku barier oddzielających wewnątrz firmy od świata zewnętrznego.

Ta zmiana paradygmatu jest wyzwaniem dla tradycyjnych przedsiębiorstw, wymaga dogłębnego przekształcenia sposobu działania, jaki sprawdzał się przez wiele lat, zmiany mentalności pracowników, a także dużych umiejętności w zakresie zarządzania technologią informatyczną, wiedzą, procesami i relacjami z klientami. Nowa rzeczywistość jest wyzwaniem zarówno dla organizacji jako całości, jak i dla każdego z jej pracowników.

Aby sprostać wyzwaniom Nowej Gospodarki, przedsiębiorstwa muszą ulepszyć istniejące bądź znaleźć nowe metody zarządzania, które pozwolą rozwiązywać krytyczne problemy pojawiające się w sferze:

- przywództwa;
- nowej generacji klientów;
- wartości i potrzeb klientów jako podstawy modelu biznesowego;
- zarządzania wiedzą;
- pozyskiwania i rozwoju talentów;
- kreowania innowacji;
- płynnego dostosowywania struktury organizacji do wymagań chwili.

W Nowej Gospodarcie z jednej strony następuje demistyfikacja przywództwa, z drugiej zaś wzrasta jego rola w zarządzaniu przedsiębiorstwem, instytucjami publicznymi i państwem.

Przywództwo jest zjawiskiem powszechnym i występuje zarówno w relacjach nieformalnych, jak i instytucjach opartych na tradycji lub regulacjach prawnych, na każdym szczeblu, niezależnie od formalnej struktury władzy w organizacji. Nie ma dylematu „kierować czy przewodzić”, konieczne jest jedno i drugie, ale jedynie dobre przywództwo może zapewnić pełne

wykorzystanie specyficznych umiejętności pracowników, wzbudzić zaangażowanie, gotowość, odpowiedzialność i dać satysfakcję z działania.

Warren Bennis, wybitny amerykański badacz i pionier współczesnej nauki o przywództwie, twierdzi, iż „Dziś wiemy na pewno, że coraz mniej bezpieczny, stabilny i przewidywalny świat czyni potrzebę przywództwa w każdej organizacji, w każdej instytucji silniejszą niż kiedykolwiek”.¹ Dobre przywództwo pozwala w porę unikać śmiertelnych zagrożeń będących rezultatem gwałtownych turbulencji gospodarczych, jak również dostrzegać wyjątkowe okazje pojawiające się w wyniku przełomowych innowacji technologicznych i zmian modeli biznesowych. Podobnie na szczeblu narodowym nie wystarcza dobra administracja ani nawet dobre zarządzanie biurokratycznymi strukturami, konieczne jest dobre przywództwo.

Wyzwaniem naszych czasów jest umiejętne połączenie prawdziwego przywództwa i skutecznego zarządzania, co da w efekcie przywództwo na miarę XXI wieku. Przywódcy przyszłości to ludzie zdolni wyznaczać zupełnie nowe kierunki działania i ambitne cele, osobowości, które jednocześnie potrafią je urzeczywistnić poprzez efektywne zarządzanie sobą i dostępnymi zasobami ludzkimi i materialnymi.

¹ Warren Bennis, *Droga lidera. Klasyczna nauka o przywództwie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003, s. 27.



Gdzie się podzieli ci wszyscy przywódcy?

Gdzie się podzieli wszyscy ci przywódcy? Gdzie są ludzie z charakterem, z odwagą, przekonani do własnych celów; ludzie z kompetencjami i zdrowym rozsądkiem.

Lee Iacocca

Jak wielu z tych, których uważaliśmy za prawdziwych liderów, było tak naprawdę jedynie zdolnymi magikami, których pozorne umiejętności były równie iluzoryczne, jak ich podretuszowane księgi rachunkowe?

Warren Bennis

Żyjemy w czasach niepewności i szybkich zmian zachodzących w każdej dziedzinie, zmian, które napawają nas obawą przeobrażającą się w strach. Świat stał się nieprzewidywalny, kierunek procesów jest nieodgadniony, gwałtowne kryzysy wywołują wybuchy paniki, podobnie jak nagła poprawa wprawia nas w stany nieuzasadnionej euforii. Ludzie czują się zagubieni, osaczeni, bezsilni wobec zachodzących zjawisk, wywołujących głównie lęk, i pozbawiających nadziei. To wszystko dzieje się w czasie, kiedy człowiek, w wyniku bezprecedensowego rozwoju nauki, technologii i produkcji, w ostatnich dwóch stuleciach zyskał niemal pełną władzę nad naturą, co dało mu złudne przekonanie, że stał się jej wszechwładnym panem. W wysoko rozwiniętej gospodarczo części świata ogłoszono nawet koniec historii. Liberalna demokracja oraz rynkowy porządek gospodarczy miały być najdoskonalsze.

szym sposobem urzeczywistnienia systemu politycznego, w którym ludzie będą coraz bardziej szczęśliwi. Jednak z perspektywy zwykłego zjadacza chleba, nawet tego najbardziej uprzywilejowanego, żyjącego w lepszej części naszego globu, świat wygląda dziś zupełnie inaczej. Jesteśmy zapracowani bardziej niż kiedykolwiek, mamy dużo więcej obowiązków i mniej czasu dla siebie i najbliższych, żyjemy w ciągłym stresie, narażeni na nieustającą presję, a to rujnuje naszą psychikę. Jednocześnie dysponujemy narzędziami, które, przynajmniej w założeniu, ułatwiają nasze życie i pracę: samochód, telefon komórkowy, komputer, dostęp do internetu. W globalnej wiosce, pomimo tego, że żyjemy obok siebie oddaleni o kliknięcie myszką, a dostępność informacji, wiedzy, dóbr i usług jest większa niż kiedykolwiek dotąd, czujemy się coraz bardziej bezradni, przytłoczeni, bezsilni. Nie są to bynajmniej tylko odczucia „sfrustrowanych dobrobytem” mieszkańców najbogatszych krajów Zachodu.

Jak wynika z Diagnozy Społecznej 2011, jedynie 13% Polaków wierzy w dobre intencje innych; tyle samo zgadza się ze stwierdzeniem, że większości ludzi można ufać; niemal połowa obywateli jest obojętna na naruszanie dobra wspólnego. Profesor Janusz Czapiński, kierujący pracami nad raportem, stwierdził, że „Żyjemy ciągle w kulturze zawiści i nieufności”.

Kryzys społeczny i cykliczne załamania gospodarcze ostatnich lat nie biorą się tylko z nadmiernej złożoności życia, niepewności i nieprzewidywalności, szybkości zachodzących zmian, ale w równej mierze są rezultatem braku prawdziwego przywództwa.

Gdzie są więc ci przywódcy, którzy własnym przykładem pokazują, co znaczy kompetencja, odwaga, konsekwencja, determinacja, charakter, uczciwość, a także wierność, przyjaźń, miłość, zaufanie...? Gdzie są ci prawdziwi przywódcy, których głos powoduje, że „chce się nam chcieć”? Osobowości, dla których władza

jest środkiem, a nie celem? Staruszka Margaret Thatcher, patrząc na współczesny świat, w nagrodzonym Oscarem filmie *Żelazna dama*, mówi: „Kiedyś chodziło o to, żeby czegoś dokonać, teraz o to, żeby kimś być”. Trafia w sedno sprawy. Większość współczesnych przywódców, którym chodzi wyłącznie o to, żeby „kimś być”, to w porównaniu z nią karły. Aby się o tym przekonać, wystarczy rozejrzeć się wokół. Dzisiaj w najbliższym otoczeniu trudno znaleźć postacie, których postawa i dokonania zasługują na miano wybitnych przywódców.

Nie cofając się zbytnio w przeszłość, przyglądając się tylko drugiej połowie XX wieku, można powiedzieć, że pokolenie ludzi urodzonych do roku 1980 miało szczęście doświadczyć w swoim życiu wpływu wielkich przywódców, osobowości, które odcisnęły wyraźne piętno na świecie, wzbudzały zaangażowanie swoich zwolenników i respekt przeciwników i przyczyniły się do istotnych jakościowych zmian społecznych, gospodarczych i politycznych. Okres po II wojnie światowej wymagał najpierw przezwyciężenia psychologicznej traumy wojny, następnie przejścia do wytężonej pracy na rzecz odbudowy i rekonstrukcji gospodarczej, a wkrótce potem, gdy ekstensywne czynniki wzrostu się wyczerpały, potrzebował także nowych impulsów rozwojowych. Wolność i demokracja w wymiarze społecznym stały się, obok wzrostu gospodarczego, najważniejszymi czynnikami rozwoju. Wtedy pojawili się wielcy przywódcy, którzy potrafili pokazać właściwy kierunek i pociągnęli za sobą innych, ucząc ich, jak przewyżczać ograniczenia, które wydawały się nie do pokonania, i realizować cele, które dotychczas pozostawały jedynie w sferze marzeń. Stany Zjednoczone miały Johna Fitzgeralda Kennedy’ego i Martina Luthera Kinga, Afryka Nelsona Mandelę i Jomo Kenyattę, Francja Charles’a de Gaulle’a i Roberta Schumana, Wielka Brytania Margaret Thatcher, Niemcy Konrada Adenauera i Willy’ego Brandta, Rosja Michaiła Gorbaczowa, Czechy Vaclava Havla, a Polska Lecha Wałęsę i Jana Pawła II. W efekcie świat, przynajmniej w obszarze zachodniej cywilizacji, stał się bardziej przyjazny,

bardziej sprawiedliwy, a dzięki rewolucji technologicznej otwarty i dostępny prawie dla każdego.

Karol Wojtyła został papieżem w czasach postępującej laicyzacji i sekularyzacji, kiedy wydawało się, że rola religii i przywódców religijnych może się tylko zmniejszać. Tymczasem jego pontyfikat okazał się jednym z najbardziej znaczących w historii Kościoła, a on sam był przywódcą w wymiarze światowym, gigantem na miarę tysiąclecia. Wywarł realny wpływ na świat końca XX i początku XXI wieku, sprawując urząd papieski w latach 1978–2005. To jemu właśnie przypisuje się zapoczątkowanie zmian świadomości polskiego społeczeństwa, które zaowocowały powstaniem Solidarności, a następnie upadkiem komunizmu w Polsce i innych krajach Europy Środkowo-Wschodniej. Karol Wojtyła przyczynił się w dużym stopniu do głębokiej zmiany światowego porządku politycznego i gospodarczego, triumfu demokracji i kapitalizmu w krajach bloku sowieckiego, których łączna powierzchnia obejmowała prawie jedną czwartą powierzchni naszego globu.

Wielcy przywódcy odgrywają w dziejach kluczową rolę właśnie dlatego, że ich decyzje i postawa w krytycznych momentach doprowadzają do wydarzeń, które zmieniają rzeczywistość. Dostrzegają oni szanse i konieczność działania tam, gdzie innym umykają one z pola widzenia, a często nawet idą pod prąd, przeciwstawiając się obowiązującym przekonaniom, i wybierają drogę, która wydaje się nie do pokonania, gdyż prowadzi do punktu leżącego poza granicami ludzkiej wyobraźni. Jest taki rodzaj przywódców, którzy pojawiają się znikąd, w odpowiednim miejscu i czasie odpowiadając na wyzwanie chwili. Przejmują przewodzenie nieoczekiwanie i prowadzą do celu z niezwykłą wiarą i determinacją, która przyciąga rzesze zwolenników, wyzwala niezwykłą moc jednostkowych zdolności i zespołowego współdziałania. Wielcy przywódcy zmieniają rzeczywistość, dokonują przełomów, chociaż równouprawnione jest też stwierdzenie odwrotne, że są produktem swoich czasów. Efektem ich wysiłków są dokonania pozostające na trwałe w historii, podobnie jak pamięć o bohaterach, którzy je urzeczy-

wistnili i nadali im realne kształty zwycięstwa. Przykładem przywódcy czasów przełomu jest Lech Wałęsa, jeden z nielicznej grupy wyjątkowych liderów drugiej połowy XX wieku, którzy nadali współczesności inny, lepszy wymiar. O Lechu Wałęsie mówi się jednocześnie łatwo i trudno, gdyż z jednej strony jego dokonania, są realnym doświadczeniem połowy żyjących Polaków, a z drugiej strony on sam, jak prawie każdy żyjący bohater, musi na co dzień się zmagać z własną legendą. Lech Wałęsa to niezwykła postać i autentyczny przywódca. Ten elektryk ze Stoczni Gdańskiej, który niespodziewanie stał się liderem strajku, następnie przywódcą związków zawodowych i ruchu społecznego, doprowadził w ciągu dekady do obalenia komunizmu w Polsce i zapoczątkowania głębokich przemian politycznych, budowy społeczeństwa obywatelskiego i gospodarki rynkowej. Efekt końcowy zapoczątkowanych przez niego działań, które dały masę krytyczną zmian i dokonały przełomu, jest niezwykły. Dzięki nim żyjemy w wolnym kraju, jesteśmy obywatelami świata, mamy uprawnione aspiracje, by odgrywać istotną rolę w integracji europejskiej. Niezależnie od tego, że formuła i skuteczność przywództwa Lecha Wałęsy wyczerpała się po 1989 roku, a on sam popełnił później wiele błędów – był prezydentem, który nie spełnił oczekiwań, nie zauważył swoich oczywistych ograniczeń i słabości, nie potrafił z godnością przyjąć porażki w kolejnych wyborach prezydenckich, na którą sam zapracował, i nie odnalazł roli, w której później mógłby spełniać swoje ambicje – to nic nie jest w stanie zmienić oceny jego wyjątkowych przymiotów w sferze przywództwa w czasach przełomu.

Rządzących nazywamy przywódcami, ale to określenie na wyrost i często nieadekwatne do rzeczywistości. Władza opiera się na przymusie i autorytecie rządów, natomiast prawdziwe przywództwo jedynie na autorytecie. Jak już wspominałem, Max Weber zauważył, że „nie każdy osobnik sprawujący władzę musi być przywódcą”. Można bowiem mieć władzę, ale jednocześnie nie być przywódcą. Brak przywództwa politycznego, które mogłoby sprostać wyzwaniom XXI wieku, nie jest bynajmniej proble-

mem specyficznym polskim. W Unii Europejskiej i Stanach Zjednoczonych wcale nie jest lepiej, wielu znawców tematu przychyliło się do opinii, że krajobraz przywództwa zdominowany jest przez miernotę, a władza jest wszystkim, do czego dążą i co interesuje współczesnych polityków na Wschodzie i Zachodzie. Najlepiej to widać na przykładzie obecnego kryzysu gospodarczego w Europie. Diagnoza przyczyn kryzysu jest oczywista, określenie kuracji potrzebnej do uzdrowienia sytuacji też nie nastęrcza większych trudności. Zastosowanie odpowiednich środków zaradczych hamują jednak partykularne interesy europejskich liderów, obawa przed utratą władzy albo chęć jej zdobycia. W obu przypadkach populizm polityczny przywódców państw Unii Europejskiej, którzy kolektywnie decydują o sprawach wspólnoty, determinuje kryteria wyboru instrumentów restrukturyzacji upadającej gospodarki Grecji i pogrążających się w kryzysie gospodarek Hiszpanii, Portugalii i Włoch. Grecja w sposób oczywisty sfalszowała dane statystyczne pozwalające jej spełnić warunki wejścia do strefy euro, a odpowiedzialność za to ponoszą kolejni premierzy i liderzy partii rządzących. Trzeba przyznać, że zrobiła to dosyć sprytnie, a we wprowadzeniu w błąd Komisji Europejskiej pomógł Grecji Goldman Sachs, najbardziej znany na świecie bank inwestycyjny. Jednocześnie najbardziej prominentni politycy i najbogatsi Grecy oszukiwali swoje państwo, nie płacąc należnych podatków, a dużą część zarobionych pieniędzy wytransferowali na tajne konta za granicę. Pomimo tego oszukana Unia Europejska, pod naciskiem kanclerz Niemiec Angeli Merkel i prezydenta Francji Nicolasa Sarkozy'ego, podjęła decyzje o wsparciu Grecji, aby nie dopuścić do rozpadu strefy euro, która doskonale służy ich interesom. Warunkiem pomocy finansowej było przyjęcie przez Grecję programu drastycznych oszczędności i cięć budżetowych narzuconych przez Międzynarodowy Fundusz Walutowy i Unię Europejską. Od początku było wiadomo, że Grecja nie jest w stanie spłacić w pełni swoich długów, ale przywódcy krajów forsujących wsparcie dla Grecji zapewniali swoich wyborców, że koszty pomocy finanso-

wej nie obciążą podatników, co było podyktowane głównie troską o własne notowania i pozycję polityczną. W 2011 roku udało się zmusić prywatne banki komercyjne, posiadające połowę zewnętrznego długu Grecji, do redukcji zadłużenia o 56%, w zamian za pomoc w postaci niskooprocentowanych długoterminowych pożyczek dla banków w wysokości 1 bln euro. Restrykcyjna polityka gospodarcza spowodowała całkowitą zapaść, PKB skurczył się o jedną czwartą i w rezultacie zdolność do spłaty długu się zmniejszyła, podczas gdy wielkość zadłużenia wzrosła, m.in. ze względu na wysokie koszty obsługi.

Po kilku miesiącach Grecja ponownie stanęła na progu bankructwa, gdyż dług zewnętrzny zamiast zmniejszyć się, wzrósł do 165% PKB i kraj stał się niewypłacalny. Zamiast wymaganej redukcji zewnętrznego długu publicznego, głównie wobec państw Unii Europejskiej, w listopadzie 2012 roku dokonano ponownej restrukturyzacji terminów spłat – podwojony został okres spłaty z 15 do 30 lat, przedłużono okres karencji odsetek do 10 lat i dodatkowo Europejski Bank Centralny zobowiązał się do ukrytej subwencji w postaci transferu zysków z operacji restrukturyzacji długu Grecji, co pozwoli zmniejszyć koszt odsetkowy obsługi zadłużenia. Oczekuje się, że po wyborach parlamentarnych w Niemczech w 2013 roku, jeśli Angela Merkel pozostanie przy władzy, sprawa redukcji znów powróci na wokandę. Obserwując działania europejskich przywódców, decydujących o działaniach Unii Europejskiej wobec Grecji, nie sposób odnieść wrażenia, że były one nieadekwatne do rzeczywistych potrzeb i podejmowane za późno.

Restrukturyzacja zadłużenia Cypru, jednego z najmniejszych krajów UE i strefy euro, jest kolejnym dowodem ignorancji i braku odpowiedzialności europejskich przywódców. Cypr jest najmniejszą obok Malty gospodarką UE, ale jednocześnie doskonałym przykładem, że przywódcy europejscy mogą poprzez swoją indolencję stosunkowo mały problem finansowy zamienić w zagrożenie istnienia strefy euro. W obliczu krachu systemu finansowego Cypru w lutym 2013 roku szefowie eurogrupy, obejmującej ministrów

finansów krajów strefy euro, w pośpiechu opracowali program pomocy finansowej, który przewidywał opodatkowanie depozytów indywidualnych klientów banków w wysokości 6,65% dla kwot poniżej 100 tys. euro i 9,9% dla pozostałych. Opodatkowanie depozytów w ich zamierzeniu było niezbędnym wkładem własnym Cypru w proces sanacji. Stosunkowo niedawno, bo w 2008 roku, system finansowy całej Unii Europejskiej przeżywał poważne perturbacje, banki znalazły się w kryzysie, przestały sobie ufać i zamroziły wzajemne finansowanie, płynność sektora została niebezpiecznie ograniczona, a w efekcie odcięto strumień kredytów dla przedsiębiorstw i klientów indywidualnych. Utrata wiarygodności stanowiła realne zagrożenie masowego wycofywania oszczędności przez ludność, co doprowadziłoby do paraliżu systemu finansowego i katastrofy gospodarczej. Wtedy przywódcy polityczni, najpierw w Niemczech i w Wielkiej Brytanii, a następnie w innych państwach członkowskich UE, ogłosili gwarancje państwa dla wypłacalności depozytów osób fizycznych do wysokości 100 tys. euro. Deklaracje te zapobiegły szturmowaniu banków przez klientów i wprowadziły jednolitą w całej UE normę gwarancji depozytów ludności. Mając to na uwadze, przywódcy eurogrupy, gdyby chcieli działać odpowiedzialnie, nie mieli prawa zgodzić się na złamanie jednego z filarów zaufania do banków, nawet jeśli ją zaproponował prezydent Cypru, Nikos Anastasiadis. To ewidentny przykład braku konsekwencji działania, wyczucia i wyobraźni. Efekt był łatwy do przewidzenia, kurs euro poleciał na łeb, klienci banków w Grecji, we Włoszech, w Hiszpanii i w Portugalii zaczęli wypłacać swoje depozyty w obawie, że też mogą paść ofiarą podobnego rozwiązania. Ludzie na Cyprze wyszli na ulice, parlament jednogłośnie odrzucił warunki porozumienia, banki zamknęły swoje oddziały i bankomaty, system finansowy został sparaliżowany na dwa tygodnie, aż wreszcie wypracowano zasady restrukturyzacji uwzględniające ochronę depozytów o wartości poniżej 100 tys. euro. W końcu Unia Europejska, przy współpracy Międzynarodowego Funduszu Walutowego, udzieliła

pomocy w wysokości 10 mld dolarów w zamian za opodatkowanie depozytów powyżej kwoty 100 tys. euro i zobowiązanie do restrukturyzacji sektora bankowego. Większość dużych depozytów, bo około 31 mld euro, stanowiły lokaty osób fizycznych oraz firm rosyjskich. Straty w likwidowanym Laiki Bank, gdzie Rosjanie trzymali większość swoich pieniędzy, mogą osiągnąć 30% wartości depozytów. Cypr, jako członek strefy euro, miał jednocześnie wyjątkowo korzystne prawo podatkowe i liberalne prawo bankowe, w związku z czym był tolerowaną przez polityków pralnią brudnych pieniędzy i tylnymi drzwiami do UE, głównie dla Rosjan, chociaż nie tylko. Premier Rosji Dimitrij Miedwiediew, komentując wydarzenia, stwierdził, że „na Cyprze grabią to, co zostało wcześniej ukradzione”.

Przywódcy Unii Europejskiej zmuszają kraje wspólnoty do oszczędności, których celem ma być przywrócenie równowagi budżetowej, co jest szczególnie bolesne dla krajów znajdujących się w głębokim kryzysie. Jednocześnie wydatki na biurokrację w Brukseli i Strasburgu rosną w czasach kryzysu lawinowo. Liczba urzędników Komisji Europejskiej wzrosła z 23,8 tys. w 2008 roku do 32,7 tys. w 2013. Liczba zatrudnionych w Parlamencie Europejskim w tym samym okresie wzrosła z 5,9 tys. do 6,7 tys. W 2008 roku koszty administracji agend UE wynosiły 6,4 mld euro, w 2013 było to już 8,4 mld euro.

Według powszechnej opinii największym obecnie problemem Unii Europejskiej jest brak wyrazistego, silnego i zdecydowanego przywództwa, nakierowanego bardziej na rozwiązywanie problemów przyszłości, a mniej na załatwianie spraw bieżących, jak to się dzieje obecnie. Trudno jednak wymagać dobrego przywództwa na poziomie Unii Europejskiej, skoro brakuje go w krajach członkowskich.

„To, czego brakuje w coraz większym stopniu temu krajowi i kolejnym kanclerzom, to wola i zdolność przywództwa” – mówi Wilhelm Hennis, znany i wysoko ceniony politolog niemiecki, który krytycznie ocenia całą elitę polityczną Niemiec. Twierdzi on,

że „obecna generacja polityków to miernota i bezmyślność”, „ludzie, którzy otaczają się pochlebcami i potakiewiczami”, „poświęcają się wyłącznie walce o władzę”. Według niego prominentni politycy traktują politykę jak „reklamę proszku do prania”. Gerhard Schröder, pełniąc obowiązki kanclerza Niemiec, usilnie popierał krytykowany na arenie międzynarodowej plan budowy Gazociągu Północnego, budząc swoją postawą otwarty sprzeciw Polski i państw bałtyckich. Umowa między Rosją a Niemcami w sprawie budowy gazociągu została podpisana dwa tygodnie przed wyborami parlamentarnymi w Niemczech, w których kanclerz Schröder stracił stanowisko. Zaraz po wyborach były już kanclerz Gerhard Schröder objął stanowisko przewodniczącego rady nadzorczej konsorcjum powołanego do budowy gazociągu. Pomijając kwestie etyczne, sprawa ta ma niewątpliwie wymiar konfliktu interesów. Zarzut, że decyzja o podpisaniu kontraktu z Rosją mogła być motywowana osobistymi korzyściami, nie zaś interesem Niemiec, ma swoje uzasadnienie w faktach i biegu wydarzeń.

Wybory prezydenckie we Francji w 2012 roku niespodziewanie wygrał mało do niedawna znany polityk, działacz Francuskiej Partii Socjalistycznej, François Hollande, który pokonał faworyzowanego Nicolasa Sarkozy'ego. François Hollande zwyciężył, lansując populistyczne hasła zwiększenia zaangażowania państwa i wzrostu wydatków publicznych, które zamierzał sfinansować z drastycznej podwyżki do 75% stopy podatkowej dla najwyżej zarabiających. W trakcie kampanii ostro krytykował sektor bankowy jako przyczynę wszelkiego zła, grożąc nacjonalizacją największych banków. Byłby to powrót do przeszłości, kiedy François Mitterrand, realizując socjalistyczną utopię, dokonał nacjonalizacji największych przedsiębiorstw z pięciu najważniejszych sektorów gospodarki, w tym 36 banków. Operacja okazała się dla gospodarki katastrofalna w skutkach i po pewnym czasie pierwotni właściciele odkupili swoje firmy od państwa za pieniądze mniejsze niż te, które otrzymali wcześniej w formie odszkodowań. Ostatecznie François Hollande wycofał się z pomysłu nacjonalizacji banków,

a uchwalona 75-procentowa stawka podatkowa dla osób o dochodach powyżej 1 mln euro została odrzucona pod koniec 2012 roku przez francuski sąd konstytucyjny jako niezgodna z konstytucją. W odpowiedzi na to Hollande przedstawił pomysł opodatkowania taką samą stawką przedsiębiorstw, co – jak można było przewidzieć – wywołało krytykę, że jest „uderzeniem w sektor przedsiębiorczości”. Obserwując poczynania ludzi stojących na czele państw członków Unii Europejskiej, trudno się dziwić, że według powszechnej opinii podstawowym problemem Unii Europejskiej na drodze do rozwiązania bieżących problemów gospodarczych i sprostania wyzwaniom przyszłości jest brak przywództwa. Nawet jeśli w Unii Europejskiej zasadą jest kolegialne kierownictwo, to jego jakość zależy od charakterystyki poszczególnych członków.

Gdzie są ci przywódcy pokroju Johna Fitzgeralda Kennedy’ego, Winstona Churchilla, Charles’a de Gaulle’a, Roberta Schumana, Konrada Adenauera, Willywego Brandta, Margaret Thatcher, Lecha Wałęsy, Karola Wojtyły, których wizja w połączeniu z determinacją w działaniu inspirowała szerokie rzesze społeczeństwa i dawała siłę do obrony najwyższych wartości, pozwoliła zwyciężyć w bitwie o Anglię z przeważającymi siłami wroga, pozwoliła Francji podnieść się z traumy okupacji hitlerowskiej, stworzyć ideę wspólnoty europejskiej i wcielić ją w życie, odbudować zniszczony kraj i odnaleźć swoją tożsamość Niemcom, zaaranżować pokojową współpracę Wschód–Zachód, wydobyć z długotrwałego marazmu oraz odbudować pozycję gospodarczą Wielkiej Brytanii na arenie międzynarodowej, obalić komunizm i odzyskać wolność Polsce. W czasach kiedy pojawia się największa potrzeba realnego przywództwa, opartego na dalekosiężnej wizji i pozytywnych wartościach, paradoksalnie występuje jego największy deficyt.



Dobre i złe przywództwo

Wszyscy przywódcy posiadają władzę rzeczywistą lub potencjalną, ale nie wszyscy sprawujący władzę są przywódcami.

James MacGregor Burns

Przywództwo to relacje z innymi. To relacje pomiędzy aspirującymi do przewodzenia i tymi, którzy za nimi podążają. Bez względu na to, czy jest to relacja tylko z jedną osobą czy z wieloma, przywództwo wymaga zaangażowania innych. Nieważne, ile formalnej władzy i autorytetu wynika z naszego stanowiska – trwałe dziedzictwo pozostawimy jedynie w przypadku, gdy inni będą chcieli wejść z nami w ten rodzaj relacji.

James M. Kouzes, Barry Z. Posner

Mówiąc o przywództwie, zwykle mamy na myśli dobre przywództwo, które czyni dobre rzeczy, wyzwala energię i daje satysfakcję podążającym za przywódcą zwolennikom, buduje wartość społeczną i materialną. Jednakże złe przywództwo jest czymś, co się zdarza wcale nierzadko i ma w związku z tym niejednokrotnie znaczący wpływ na ludzi, instytucje, organizacje, przedsiębiorstwa i państwa, niejednokrotnie decyduje o biegu historii. Rzecz w tym, że wbrew powszechnemu pogładowi złe przywództwo nie jest przede wszystkim problemem lidera, ale ludzi, którzy dobrowolnie albo pod wpływem autorytetu formalnej władzy podążają za nim i jego dyrektywami.

Złe przywództwo pojawia się niepostrzeżenie, czasem nieoczekiwanie, i szybko wyrządza niepowetowane szkody, sta-

jąc się przyczyną frustracji i udręki ludzi zależnych od swojego lidera. Jedni z nich zmuszeni zostają do poszukiwania innych dróg realizacji swoich planów i marzeń, drudzy nie mogą z różnych przyczyn się pod wpływem wyzwolić.

Jak pokazuje doświadczenie, bezustannie mamy do czynienia ze złym i dobrym przywództwem, z dobrymi przywódcami, którzy wspólnie ze swoimi zwolennikami czynią wiele dobrego, jak i ze złymi przywódcami, którzy wyrządzają zło na świecie tak w wymiarze politycznym, jak społecznym i gospodarczym, w zasięgu lokalnym, regionalnym, narodowym, jak i międzynarodowym. Z nostalgią i tęsknotą wspominamy przy różnych okazjach wspaniałych przywódców, którzy zmienili świat na lepsze: Winstona Churchilla, Charles'a de Gaulle'a, Johna F. Kennedy'ego, Nelsona Mandelę, Michaiła Gorbaczowa, Karola Wojtyłę czy Lecha Wałęsę. Nie możemy jednak zapominać, że w tym samym czasie żyli też i odcisnęli diabelską pieczęć złoczyńcy, którzy – choć nie sposób im odmówić roli przywódczej w szerokim wymiarze – uprawiali skrajnie złe przywództwo: Józef Stalin, Mao Tse-tung, Pol Pot, Robert Mugabe, Saddam Husajn czy Radowan Karadžić. W biznesie także spotykamy dobre i złe przywództwo, chociaż różnice nie są tak spektakularne, a nazwiska często znane tylko ludziom z branży. Obok wspaniałych i podziwianych liderów, jak Jack Welch, Steve Jobs, Bill Gates, Robert Packard, którzy stworzyli moc wartości dodanej dla klientów i akcjonariuszy, byli tacy, jak Bernie Madoff (Bernard L. Madoff Investment Securities LLC), Ken Lay i Jeffrey Skilling z Enron, Dennis Kozlowski (Tyco International) czy Lech Grobelny (Bezpieczna Kasa Oszczędności) i Marcin Plichta (Amber Gold), którzy pociągnęli za sobą wielu ludzi, a ich malwersacje i oszustwa przyniosły zawód i rozczarowanie, unicestwienie majątku i niepowetowane straty dla wszystkich, klientów, pracowników i właścicieli.

Kryzys przywództwa to nie tylko brak dobrych przywódców w czasach, kiedy są oni niezbędni i bardzo potrzebni. To także obecność złego przywództwa, które jest widoczne niemalże na

każdym kroku. Przewyciężenie kryzysu przywództwa jest możliwe na drodze maksymalizacji dobrego, a ograniczaniu złego przywództwa. Dlatego rozważania o nim nie mogą się ograniczać do dobrego przywództwa. Kwestii złego przywództwa nie wolno pomijać milczeniem, nawet jeżeli jest ona wstydliva, niewygodna, bo wymaga dotknięcia ciemnej strony ludzkiej natury. Nie potrzeba dowodów w postaci wyników ankiet świadczących o spadku zaufania do przywódców ani wielkich skandali, typu Enron, Lehman Brothers czy mniejszych, ale bliższych geograficznie, jak Amber Gold lub Colloseum, aby przekonać się o tym, że złe przywództwo jest powszechne i bolesne dla otoczenia. Wystarczy spojrzeć wokół, by z łatwością dostrzec przykłady niekompetencji, braku rzetelności, bezdusznej bezwzględności, chciwości – tak pospolitych w najbliższym otoczeniu. Złe przywództwo nas przytłacza, przygnębia, stresuje i doprowadza do depresji. Z niewiadomych przyczyn zagadnienie złego przywództwa jest ignorowane przez naukę o przywództwie, a praktyka nauczania przywództwa w sposób oczywisty koncentruje się na propagowaniu sposobów, jak zostać dobrym przywódcą. Jedynie historia zajmuje się studiami przypadków złych przywódców, jako że niejednokrotnie wywierali oni istotny wpływ na bieg wydarzeń, stara się sformułować diagnozę, ale ze zrozumiałych względów nie proponuje terapii, bo odnosi się do statycznej analizy przeszłości. Nauka o przywództwie nie może ograniczać się do zagadnień dobrego przywództwa, musi jednoznacznie opisać i zdiagnozować złe przywództwo, określić, co jest złym przywództwem, jakie są jego korzenie, i w końcu sformułować terapię jego zwalczania. Ograniczenie złego przywództwa to poprawa sposobu przewodzenia lub eliminacja złych przywódców i zastąpienie ich dobrymi. Ten proces z pewnością nie jest samistny, podobnie jak dzieje się w przypadku walki dobra ze złem. Sama świadomość nie jest tu wystarczająca, potrzebne są ukierunkowane i konsekwentne działania. Koncentracja uwagi wyłącznie na dobrym przywództwie wzbudza w dzisiejszych czasach konfuzję i nieufność odbiorców takiego jednostronnego komunikatu,

czytelników, słuchaczy, studentów, uczestników szkoleń rozwoju umiejętności przywódczych, bo zaprzecza rzeczywistości, w której złe przywództwo jest powszechne i jawi się jako osobiste, bolesne doświadczenie niemal każdego z nas. Dla wielu ludzi złe przywództwo jest problemem pierwszorzędny, bo dotyka ich na co dzień i nie umieją sobie z nim poradzić. Propagowanie dobrego przywództwa bez zmierzenia się z reperkusjami złego przywództwa będzie tylko idealistyczną opowieścią na granicy fikcji. Przedstawianie atrakcyjnej wizji dobrego przywództwa jest efektowne, może spełniać wymagania i oczekiwania części odbiorców, gdyż przedstawia obiekt naszych pragnień. Jest dobrze przyjmowaną ofertą szkoleń pracowniczych, ponieważ firmy są gotowe dużo płacić za edukację dobrych liderów, ale co wtedy, gdy uczestnicy sugerują, aby podobnym szkoleniom poddać ich własnych przywódców, sugerując niedwuznacznie, że mówiąc wyłącznie o dobrym przywództwie, rysujemy fałszywą rzeczywistość? Wtedy szkolenie dobrych liderów staje się mało efektywnym seminarium, bo nie dając odpowiedzi, jak ograniczyć złe przywództwo, nie zmienia napiętnowanej przez nie rzeczywistości.

W Stanach Zjednoczonych na początku XXI wieku 75–80% wszystkich badanych przedsiębiorstw, a 90% dużych przedsiębiorstw posiadało formalny kodeks etyki, podczas gdy pod koniec lat sześćdziesiątych było to tylko 15%. Połowa firm z listy Fortune 500 ma oficerów ds. etyki, którzy zajmują się nadzorem przestrzegania tych zasad. W Polsce możemy zaobserwować podobne zjawisko, firmy stają się wrażliwe na punkcie przestrzegania zasad etyki biznesu, przynajmniej w sferze formalnoprawnej, tworzą wewnętrzne dokumenty, kodeksy, regulaminy czy zbiory zasad postępowania etycznego. Chętnie komunikują na zewnątrz, że takie działania zostały podjęte. Problem etyki w biznesie nie polega na tym, iż nie mówi się o tym publicznie, nie omawia się w działalności edukacyjnej i szkoleniowej, że firmy pomijają etykę w swoich deklaracjach wartości, bo one wręcz zobowiązują się do przestrzegania obowiązujących kodeksów etyki, tylko że w praktyce nie widać zasadni-

czej poprawy w sferze przestrzegania zasad etyki w biznesie, a co za tym idzie – sposób funkcjonowania firm w tym zakresie i jakość przywództwa nie poprawiają się, jak należałoby oczekiwać, a nawet istnieją przesłanki, by sądzić, że ulegają pogorszeniu. Przykłady złego przywództwa, nieudolność w działaniu, nieetyczne i niemoralne zachowania są często widoczne w biznesie, polityce, w działalności publicznej i bulwersują opinię publiczną, która nadal oczekuje odpowiedzi na podstawowe pytanie: Jak temu zaradzić?

Jakość przywództwa się pogarsza, pomimo tego, że instytucje publiczne i firmy na całym świecie wydają na edukację i szkolenia w zakresie przywództwa ponad 50 mld dolarów rocznie, pięć razy więcej niż trzydzieści lat temu.

W ciągu tego okresu uniwersytety, szkoły biznesu, firmy doradcze uczyniły z nauki o przywództwie prawdziwy biznes. Niemal każda licząca się uczelnia wyższa ma specjalistyczne katedry i instytucje zajmujące się etyką biznesu i przywództwem, pretendujące do rozwijania nauki o tym, czym jest przywództwo i jak przewodzić. Można by sądzić, że rozwojowi nauki powinny sprzyjać pieniądze, ale, jak widać, choć fundusze przeznaczone na edukację i szkolenia w zakresie przywództwa w biznesie i w sferze publicznej są ogromne, jakość nauki i efekty nie spełniają oczekiwań. Świadomość znaczenia problemu przywództwa jest wysoka tak w sferze biznesu, jak i w sektorze publicznym, co udowadnia się wielkością wydatków, a sektor edukacji pokazuje to przynajmniej w sferze deklaracji. Każda z sześciu branżowych uczelni Uniwersytetu Harvarda podkreśla w swojej misji kształcenie liderów. Najbardziej znana uczelnia biznesu w USA, Harvard Business School, określa swoją misję jako „edukację przywódców, którzy zmieniają świat”. Nauka przywództwa powinna znaleźć się w programie wszystkich uczelni, nie tylko szkół biznesu. Wyższa szkoła administracji publicznej – Harvard Kennedy School – utworzona w czasach Wielkiego Kryzysu (1936 r.), formułuje swoją misję jako „kształcenie

oświeconych przywódców dla sektora publicznego...”. Center for Public Leadership, działające od dziesięciu lat przy Harvard Kennedy School, podsumowując pierwszą dekadę XXI wieku, stwierdza, że „obecnie ludzie cierpią na skutek wielu przypadków złego przywództwa. Nie ma zatem nic ważniejszego niż wychowanie i pielęgnacja nowej generacji utalentowanych, efektywnych i moralnych przywódców”. Przywództwo stało się centralnym punktem misji wielu innych znanych amerykańskich uniwersytetów i szkół biznesu, ale nie jest wyłącznie amerykańską specjalnością, bo za świadomością wagi problemu podążają zmiany programowe w wielu szkołach wyższych i uczelniach ekonomicznych w Europie Zachodniej. W Polsce przywództwo w sferze edukacji publicznej ustępuje miejsca bardziej tradycyjnemu podejściu, które koncentruje się na kształceniu profesjonalnych umiejętności. To poważny błąd, gdyż chodzi tu o sprostanie wyzwaniu, które jest jednym z najważniejszych dla rozwoju społecznego i gospodarczego w najbliższej przyszłości. Rozziew pomiędzy potrzebami a rzeczywistością jest ogromny, co przejawia się w ogólnoświatowym kryzysie przywództwa (niektóre jego aspekty zostały poruszone w poprzednim rozdziale). Jednocześnie świat bezzwłocznie potrzebuje więcej lepszego przywództwa we wszystkich dziedzinach, włącznie z biznesem, polityką, działalnością publiczną i społeczną.

W wydanym w 2010 roku przez Harvard Business School przewodniku teorii i praktyki przywództwa czytamy, że „mimo iż przywództwo jest centralnym punktem misji i celem kształcenia w większości szkół wyższych, mało jest w nich sensownej nauki i badań na ten temat. Ten stan rzeczy nie ma żadnego uzasadnienia i nie jest on pożądany... Jakakolwiek jest tego przyczyna, akademickie badania nad przywództwem podupadły”². Przyczyną na pewno nie jest brak popytu na naukę przywództwa czy brak

² Nitin Nohria, Khurana Rakesh, *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, Boston 2010, s. 4–5.

funduszy na edukację w tym zakresie. Mamy do czynienia ze zjawiskiem wręcz odwrotnym. Wydaje się, że szybki wzrost popularności nauczania o przywództwie i popytu na szkolenia liderów, jak też szybki wzrost nakładów przedsiębiorstw na rozwój umiejętności liderek skłaniają interesariuszy do wyboru drogi na skróty, czego efektem jest zacofanie nauki i siermiężne metody szkolenia przywódców, które nie przynoszą pożądanych rezultatów. Nie można narzekać na liczbę książek, opracowań i publikacji, kursów, szkoleń i konferencji na temat przywództwa, jednakże ich jakość jest w większości mierna. Jeśli na początku lat osiemdziesiątych publikowano rocznie zaledwie trzy książki o przywództwie, to pod koniec tej samej dekady ich liczba wzrosła do dwudziestu trzech, a obecnie nastąpił taki ich zalew, że nawet trudno je policzyć. Większość bestsellerów o przywództwie, których nakłady są naprawdę imponujące, napisali konsultanci, dziennikarze, kontrowersyjni w swoim środowisku akademicy i znani liderzy biznesu chcący ugruntować swoją pozycję, zarobić jeszcze więcej pieniędzy bądź schlebić swojemu ego. Profesor Jeffrey Pfeffer ze Szkoły Biznesu Uniwersytetu Stanforda ostrzega, że „większość książek napisana przez słynnych liderów biznesu i większość wykładów oraz szkoleń z zakresu przywództwa powinna być opatrzona stemplem **UWAGA: TEN MATERIAŁ MOŻE BYĆ NIEBEZPIECZNY DLA TWOJEGO PRZETRWANIA W ORGANIZACJI**”³.

W rezultacie wzmagającego się zainteresowania etyką biznesu, która staje się tematem dyżurnym rozmów o działalności gospodarczej, rządy podejmują szereg działań skutkujących nowymi regulacjami prawnymi, system szkolnictwa uwzględnia nauczanie etyki, firmy wprowadzają wewnętrzne kodeksy etyki, zatrudniają oficerów ds. etyki i prowadzą masowe szkolenia, a efekt, mimo to, jest daleki od oczekiwań.

³ Jeffrey Pfeffer, *Power. Why Some People Have It – and Others Don't*, Harper Collins, New York, s. 11.

Jakość przywództwa mierzy się dwoma podstawowymi kryteriami – efektywnością i etyką. Dobre przywództwo jest zarówno etyczne, jak i efektywne. Każda inna kombinacja daje w efekcie złe przywództwo.

Efektywne, ale nieetyczne przywództwo to złe przywództwo, podobnie jak nieefektywne i etyczne oraz nieefektywne i nieetyczne. Identyfikacja złego przywództwa, a co za tym idzie złych przywódców, ma ze zrozumiałych względów istotne znaczenie, lecz nie jest oczywista, gdy poruszamy się pomiędzy biegunami idealnego (dobrego) przywództwa i modelowego złego przywództwa. Kryteria efektywności i etyki są bardzo pomocne, ale czasem niejednoznaczne, ważne jest więc szczegółowe ich określenie.

Złe przywództwo to wykorzystywanie władzy bądź wpływu w sposób, który nie tylko wyrządza szkodę, ale także nie przynosi spodziewanych wyników. To nie musi być działanie umyślne, może być wynikiem zaniedbania lub braku kompetencji. Nieefektywne przywództwo to działania lidera nieprzynoszące zamierzonych lub oczekiwanych rezultatów. Brak skuteczności może mieć wiele przyczyn, a najważniejsze z nich to: brak odpowiednich zdolności, niewystarczające umiejętności, źle opracowane strategie działania lub ich słaba realizacja. O ile dobrych przywódców zwykle charakteryzują określone cechy osobowości, wielkie zdolności i silny charakter, to charakterystyka cech złych przywódców jest ich negatywem. Źli przywódcy niejednokrotnie naruszają podstawowe zasady etyki i moralności, bywają nawet zbrodniarzami, chociaż sami nikogo nie zabili, żeby wspomnieć Józefa Stalina i Adolfa Hitlera, Roberta Mugabe i Radovana Karadžicia, ale takie dewiacje nie są przedmiotem naszych rozważań. Złe przywództwo charakteryzują nieetyczne zachowania i działania spotykane na tyle często, że można je bez trudu zidentyfikować w bliższym lub dalszym otoczeniu. Przywództwo napiętnowane takimi cechami, jak nieudolność, zepsucie, nepotyzm, obłuda, chciwość, bezduszność, zaściankowość, nieumiarkowanie, niegodziwość, pycha,

bojaźliwość, zawiść czy zazdrość, staje się nieznosnie uciążliwe dla ludzi poddanych jego wpływowi i jednocześnie jest zagrożeniem dla projektów, struktur i organizacji poddanych władzy takiego lidera. Barbara Kellerman, która poświęciła problemowi złego przywództwa swoją interesującą książkę, starając się odpowiedzieć na pytanie, co to jest złe przywództwo i jak się przejawia, wyróżnia jego siedem odmian: brak profesjonalizmu, sztywność, nieumiarkowanie, korupcja, bezdusność, zaściankowość, niegodziwość⁴. Jako że złe przywództwo nie było dotychczas przedmiotem usystematyzowanych badań, klasyfikacja jego źródeł i form ma w dużej mierze charakter subiektywny, uzależniony od indywidualnych obserwacji i doświadczeń. Moja kategoryzacja złego przywództwa opiera się zatem na kilku kluczowych cechach, które są dość często spotykane i w mojej opinii najbardziej szkodliwe dla otoczenia:

Nieudolność

Nieumiarkowanie

Hipokryzja

Chciwość

Korupcja

Nieudolność przywódcy wynika zazwyczaj z braku wiedzy, profesjonalnych kompetencji, niskiej inteligencji emocjonalnej lub braku kompetencji społecznych. Utrzymywanie się nieudolnych przywódców na szczycie wcale nie musi wynikać z tolerancji otoczenia dla ich nieefektywności, ale jest dowodem ich skuteczności na jednym tylko polu – utrzymania swojej pozycji. Dziwimy się, jak to się dzieje, że tacy ludzie pełnią funkcję lidera, jak udało im się to osiągnąć, jakie przesłanki zdecydowały, że taką rolę im powierzono. Nieudolność przywódców miewa wiele przyczyn. Najczęstszym źródłem porażek przywódców jest brak inteligencji

⁴ Barbara Kellerman, *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters (Leadership for the Common Good)* (p. 38), Perseus Books Group, 2004.

emocjonalnej, elastyczności i pokory. Nieudolność to przede wszystkim brak skuteczności, ale nie tylko. Doskonale to widać na przykładzie firm kierowanych przez liderów mających na uwadze głównie własne ego i korzyści materialne, które w pewnym okresie osiągają dobre, a nawet doskonałe wyniki finansowe, wykorzystując nadarzające się szanse rynkowe lub zgromadzone w przeszłości potencjał, eksploatując bezlitośnie pracowników podszytych strachem kreowanym przez atmosferę wyścigu szczurów i dojąc klientów, którzy ufając obietnicom partnerstwa biznesowego nie zauważyli zmiany podejścia drugiej strony. Jednak w dłuższej perspektywie firma traci najzdolniejszych ludzi, którzy szukają w pracy spełnienia, a także klientów, którzy prędzej czy później orientują się, że są oszukiwani. Wtedy efektywność spada i zaczyna się zjazd po równi pochyłej, który bardzo trudno zahamować.

Nieumiarkowanie to brak samokontroli i roztropności w działaniu, popędliwość i brak powściągliwości. To przeciwieństwo umiarkowania, jednej z cnót kardynalnych, wartości zasadniczej uznawanej za nadrzędną w kulturze antycznej i kulturze chrześcijańskiej. Brak umiaru w zaspokajaniu żądz prowadzi do zguby, a w najlepszym przypadku do nieszczęścia, krzywdy i niepowetowanych strat. Nieumiarkowanie przywódców ma efekt mnożnikowy, bo oddziałuje na podążających za nimi. Brak umiaru w każdym wymiarze jest szkodliwy i dyskwalifikuje przywódcę, zarówno niepohamowana żądza władzy, zemsty i gniewu, jak i rozpusta oraz pijaństwo. Przykłady złego przywództwa napiętnowanego nieumiarkowaniem można mnożyć i wcale nie trzeba się cofać do historii, gdzie władcy tworzyli prawo i interpretowali boskie przykazania według własnego uznania. Wystarczy wspomnieć w tym miejscu prezydenta Rosji Borysa Jelcyna niepotrafiącego zapanować nad skłonnością do alkoholu czy szefa Międzynarodowego Funduszu Walutowego i kandydata na prezydenta Francji Dominique Strauss-Kahna, którego zdyskredytowały ujawnione fakty rozpusty.

Hipokryzja to sposób myślenia przejawiający się brakiem spójności stosowanych w działaniu zasad moralnych, deklarowaniu innych wartości niż te, którymi rzeczywiście kierujemy się w naszym życiu. Zakłamanie to częste zjawisko w świecie przywództwa, często uzasadniane i usprawiedliwiane nadrzędnym interesem państwa, korporacji, idei. Populizm jest niczym innym jak odmianą hipokryzji, bo to nic innego jak zabieganie o poparcie i wpływy z pełną świadomością, że deklaracje i obietnice pozostaną pustymi hasłami, nie tylko dlatego, że są obiektywnie niemożliwe do spełnienia, ale także subiektywnie nieakceptowane, a często sprzeczne z rzeczywistymi zamierzeniami. Hipokryzja to więcej niż kłamstwo, bo u jej podstaw leży nie tylko własny interes oszusta, ale chęć wykorzystania dobrej woli i zaufania innych. Właśnie dlatego, że jest powszechnym narzędziem manipulacji, hipokryzja stała się poważnym zagrożeniem porządku społecznego i gospodarczego. Badania opinii publicznej, jakości produktów i usług, a także potrzeb i oczekiwań prowadzone są na bieżąco przez partie polityczne i przedsiębiorstwa, jednakże tak jedni, jak i drudzy zamiast wykorzystywać je do zmiany sposobu działania, eliminacji własnych błędów i zaspokojenia rzeczywistych potrzeb i oczekiwań zwolenników/klientów, ograniczają się do modyfikacji strategii komunikacji, która jest umiejętnym i celowym praniem mózgu.

Chciwość, niegdyś utożsamiana z żądzą natychmiastowego użycia bogactw, dziś jest raczej dążeniem do nieograniczonego gromadzenia majątku bez oglądania się na dobrze pojęty interes otoczenia. Chciwy przywódca to niemal zawsze przywódca bezwzględny, przedkładający własny interes ponad dobro organizacji i dobro tych, którzy za nim podążają czy dla niego pracują. Chciwość jest zaprzeczeniem solidarności, wielkoduszności i miłosierdzia. Niezależnie od tego chciwość zyskała we współczesnym świecie atrybut żądz napędzającej aktywność gospodarczą, a co za tym idzie – wzrost gospodarczy. Jej prawdziwa natura ujawniła się jako jedna

z głównych przyczyn ostatniego kryzysu finansowego, co pokazuje skalę zagrożenia przywództwa opartego na chciwości.

Korupcja jest jednym z najbardziej widocznych i najgroźniejszych zjawisk typowych dla złego przywództwa. Występuje na tyle często, że nie musimy angażować naszej wyobraźni do tego, by je zilustrować. Przez korupcję rozumie się łapówkarstwo, nepotyzm, oszustwo, defraudację. Zjawisko to występuje, kiedy przywódcy, czy ich poplecznicy przyjmują bądź wręczają łapówki, wykorzystują poufne informacje dla osiągnięcia prywatnych korzyści, w sposób nieuzasadniony faworyzują swoich zwolenników, defraudują powierzone środki, nadużywają władzy, obchodzą prawo, łamią obowiązujące zasady. Zwalczanie korupcji jest jednym z głównych punktów agendy działań prawie każdego rządu, wielu organizacji międzynarodowych i elementem dobrych praktyk w biznesie. Jednocześnie zjawisko korupcji jest powszechne, a rezultaty przeciwdziałania są niezadowalające. Korupcja dotyczy państw rozwiniętych i zacofanych, wielkich korporacji i małych przedsiębiorstw. Doświadczenie potwierdza, że korupcji nie sposób wypłenić środkami prawnymi. Wydaje się, iż kluczem do rozwiązania problemu, a przynajmniej znacznego ograniczenia korupcji, jest dobre przywództwo. Rzeczywistość jednak pokazuje, że to właśnie skorumpowani na różne sposoby przywódcy są problemem.

Część II

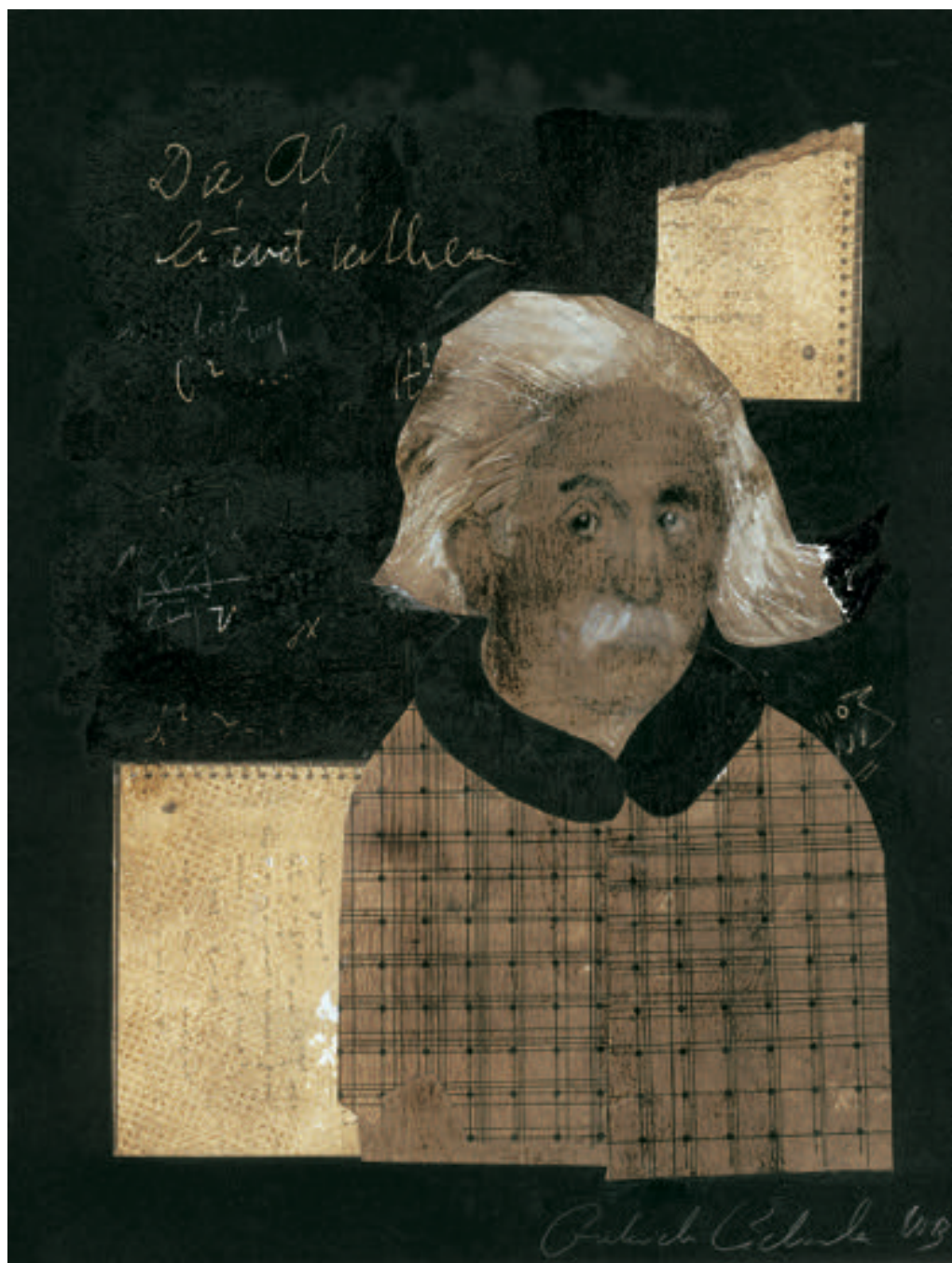
Złe przywództwo

*Złe przywództwo jest tak powszechnym fenomenem,
że zdziwienie musi budzić fakt, iż półki nie uginają się
pod ciężarem książek na ten temat.*

Profesor Barbara Kellerman,
Leadership Center for Public Leadership,
Harvard University

*Świat jest miejscem niebezpiecznym
nie tylko z powodu tych, którzy czynią zło, ale również tych,
którzy na to patrzą i nic nie robią.*

Albert Einstein



Mieszanka nieudolnego i nieetycznego przywództwa w efekcie zawsze staje się złym przywództwem. Trudno je dogłębnie zanalizować czy też precyzyjnie ocenić, gdyż jego dno leży w meandrach ludzkiej natury. Wzrost świadomości, co jest rzeczywiście złym przywództwem, możliwy jest jedynie dzięki zwiększeniu wrażliwości społecznej na przejawy nieefektywności i przypadki pogwałcenia zasad etycznego postępowania. Ogólne rozważania na temat typologii złego przywództwa umożliwiają jego kwalifikację jakościową jedynie w kategoriach zero-jedynkowych. Lepszemu zrozumieniu źródeł złego przywództwa może zaś służyć przedstawienie postaw i zachowań osób, których nieefektywne i amoralne działania miały istotny wpływ na otoczenie. Przedstawione na następnych stronach przykłady złego przywództwa opisują postacie z różnych sfer życia, głównie są to jednak politycy i biznesmeni, jako że przywództwo kojarzymy głównie z tymi obszarami, jednakże wśród przedstawianych przypadków można znaleźć także znanych sportowców czy liderów organizacji pozarządowych, gdyż jako przywódcy także odgrywają oni istotną rolę społeczną.



Nieudolność

*To, czego potrzebujemy, to osobowości przywódczych,
które innych ludzi napęłniają energią, entuzjazmem i kontrolują,
zamiast ich denerwować, deprymować i kontrolować.*

Jack Welch

Ryba zaczyna się psuć od głowy.

Przysłowie hiszpańskie

Nieudolne przywództwo jest nieefektywne, nieskuteczne w realizacji celów i planów, dotrzymywaniu przyrzeczeń czy spełnianiu oczekiwań. **Nieudolność** wynika głównie z braku kompetencji profesjonalnych, emocjonalnych lub społecznych. **Nieudolni przywódcy** to niestety zjawisko powszechne i, co zaskakujące, powszechnie tolerowane. Niejednokrotnie przechodzimy obok nich, zaledwie wzruszając ramionami, bo ich brak skuteczności często jest wprost proporcjonalny do niezrozumiale długiego trwania na piedestale, które zatrzuwa otoczenie atmosferą bezradności. Nieudacznicy przekonują o swoich domniemanych zdolnościach przywódczych, uciekając się do oportunistu bądź populizmu, i zawsze znajdują grono wyrachowanych sponsorów lub naiwnych zwolenników. Są oni bowiem najbardziej skuteczni w zabieganiu o własne przetrwanie, które zapewnia im realizację celów osobistych, materialnych czy ambicji sprawowania władzy. Zastanawiamy się, jak mogło się stać, że tacy ludzie pełnią funkcję lidera, jak udało się im to osiągnąć, jakie przesłanki zadecydowały o tym, że powierzono im taką rolę. A nieskuteczni przywódcy siłą bezwładu trwają na

swoich pozycjach, co dla osób bezpośrednio zaangażowanych jest prawdziwym utrapieniem i stratą cennego czasu, a dla otoczenia zaprzepaszczeniem możliwości wykreowania pozytywnej zmiany. Nieudolność przywódców ma wiele przyczyn. Może być pochodną zadufania, niedostatecznych kompetencji zawodowych, braku edukacji i wiedzy. Nie wystarczy jednak posiadać dobre wykształcenie i wiedzę, gdy człowiekowi brakuje energii, determinacji i odwagi w działaniu. Dobre wypełnianie roli lidera wymaga spełnienia wielu warunków, a skuteczność jest w szczególności uzależniona od posiadania i świadomego wykorzystywania różnych kompetencji. Podobnie nieudolne przywództwo ma wiele przyczyn, czasem jedna może ważyć na wyniku, ale zwykle o braku skuteczności realizacji celów decyduje kilka występujących jednocześnie.

Międzynarodowa Federacja Piłki Nożnej (FIFA – Fédération Internationale de Football Association) jest najpotężniejszą organizacją pozarządową zrzeszającą 209 narodowych federacji piłki nożnej, więcej niż Międzynarodowy Komitet Olimpijski (204 federacje) i ONZ (193 kraje). FIFA została założona w Paryżu w 1904 roku przez reprezentantów krajowych federacji Francji, Belgii, Danii, Holandii, Szwecji, Szwajcarii, Niemiec oraz hiszpańskiego klubu Madrid CF. Powstała jednak bez udziału najstarszej piłkarskiej federacji założonej w kraju, gdzie narodziła się piłka nożna.

Dziś zaś futbol stał się przykładem ekstremalnej komercjalizacji sportu. Mistrz świata w piłce nożnej 2010 (Hiszpania) otrzymał kwotę równą 30 mln dolarów amerykańskich, przegrana drużyna z finału (Holandia) dostała 24 mln, a za sam udział w mistrzostwach świata FIFA nagrodziła każdą federację piłkarską kwotą 1 mln dolarów. Puła nagród wynosiła 420 mln dolarów. Piłkarskie mistrzostwa świata w RPA obejrzało 3,2 mld widzów, podobna liczba jak w Niemczech w 2006 roku. Statystyka ta nie uwzględnia kibiców, którzy oglądali mecze na telebimach w miejscach publicznych, w barach, restauracjach, w internecie czy na telefonach komórkowych. Mecze mundialowe były transmitowane na

245 kanałach w 204 krajach na całym świecie. Mecz Hiszpania-Niemcy w finale turnieju mistrzostw świata w 2010 roku oglądało z pewnością ponad miliard osób. FIFA jest globalną korporacją, która posiada solidne źródła przychodów, głównie ze sprzedaży biletów na rozgrywki mistrzostw świata, praw transmisji telewizyjnych i radiowych, z organizowanych przez nią imprez oraz z reklamy i ze współpracy z partnerami strategicznymi⁵ oraz sponsorami mundialu⁶. Organizacja mistrzostw świata w RPA, które po raz pierwszy odbywały się w Afryce, przyniosła FIFA 631 mln dolarów zysku, a planowane zyski z turnieju w Brazylii w 2014 roku mają się podwoić i sięgnąć 1,2 mld dolarów. Przychody FIFA w roku 2011 wyniosły 1070 mln dolarów, z czego 988 mln pochodziło ze sprzedaży praw marketingowych, a zysk wyniósł 36 mln dolarów. Rezerwy budżetowe powstałe z zysków lat ubiegłych wynoszą 1293 mln dolarów.

Piłka nożna to najbardziej popularny sport na świecie, czynnie uprawiany przez 270 mln zawodników i zawodniczek i posiadający kilka razy więcej kibiców. W ten sposób piłka nożna stała się społecznym fenomenem XXI wieku, obok którego nikt nie może przejść obojętnie. To także wielki biznes, przede wszystkim medialny. Dzięki temu najlepsze i najbogatsze kluby mogą sobie pozwolić na wydanie kilkudziesięciu milionów euro na zakup zawodnika (za Ronaldo Real Madryt zapłacił Manchesterowi United 94 mln euro) i zapewnienie mu średnio kilkunastu milionów euro rocznego wynagrodzenia (zarobki Samuela Eto'o w Anży Machaczkała 20 mln euro rocznie).

Współczesna piłka nożna to splot masowych sportowych emocji i ogromnego biznesu. Nic więc dziwnego, że polityka, która stała się sceną celebrytów, usilnie zabiega o swój udział w piłkarskim przedstawieniu dla wielomilionowej publiczności, rozpala-

⁵ VISA, Emirates, Adidas, Kia-Hyundai, Sony, Coca-Cola.

⁶ Castrol, Uniroyal, Budweiser, Johnson & Johnson, McDonald's, Oi, Seara, Yingli.

jącym uczucia do temperatury wrzenia. Głowy państw, szefowie rządów, przywódcy partii politycznych są uczestnikami wydarzeń piłkarskich, najchętniej w roli kibiców zwycięskich drużyn narodowych, gdyż wtedy łatwo o uzyskanie dobrego wizerunku. Szefowie narodowych federacji, jako organizatorzy zbiorowych wydarzeń największej wagi, stają się niespodziewanie partnerami przedstawicieli wielkiego biznesu i polityki. Ich ranga społeczna rośnie niewspółmiernie do rzeczywistych działań i posiadanych kompetencji. System organizacji i zarządzania w tym sporcie jest prosty i skuteczny, opiera się na znanej od wieków zasadzie: dziel i rządź. Federacje krajowe są niezależnymi organizacjami pozarządowymi. W większości są to ogólnokrajowe stowarzyszenia sportowe, posiadające osobowość prawną, działające na terytorium danego kraju. Początkowo krajowe federacje były wyłącznie członkami FIFA, ale w miarę upływu czasu i wzrostu popularności piłki nożnej powstały regionalne związki koordynujące rozgrywki w Europie, Ameryce Południowej, Ameryce Północnej, Środkowej i na Karaibach, w Afryce, Azji i Oceanii. Znaczenie federacji krajowych jest ściśle związane z wagą organizowanych i nadzorowanych przez nie wydarzeń sportowych. Można to ocenić na przykładzie Polskiego Związku Piłki Nożnej, który koordynuje udział polskiej reprezentacji w mistrzostwach świata, mistrzostwach Europy oraz udział drużyn klubowych w rozgrywkach europejskich (Liga Mistrzów, Liga Europy, Superpuchar Europy). W efekcie narastającego konfliktu z rządem w październiku 2008 roku minister sportu Mirosław Drzewiecki zdecydował się na wprowadzenie do Polskiego Związku Piłki Nożnej kuratora, stawiając zarzuty Zarządowi, że w związku „dochodziło do wielu nieprawidłowości, łamano prawo i nie podejmowano skutecznych działań w walce z korupcją”. Wtedy FIFA i UEFA postawiły ultimatum, że jeśli rząd nie wycofa kuratora i nie przywróci władzy usuniętego Zarządu, reprezentacja narodowa i polskie kluby nie wystąpią w międzynarodowych rozgrywkach. Spekulowano również, że Polsce odebrana zostanie organizacja mistrzostw Europy

w 2012 roku. Premier Donald Tusk zapowiedział wówczas, że „nie ugnie się pod naciskami Blattera, Platinięgo i reszty możliwych piłkarskiego świata”, a następnie poddał się, idąc na ustępstwa tuż przed upływem terminu ultimatum. „Gazeta Wyborcza” w podsumowaniu wydarzeń napisała: „Komu postawił się premier? Najpotężniejszej, najbogatszej i jednej z najbardziej skorumpowanych organizacji sportowych na świecie. PZPN wygląda przy niej jak gang kieszonkowców przy handlarzach bronią. Prezes Michał Listkiewicz, mimo że rządzi organizacją, której ponad 100 członków zostało aresztowanych, nie może się równać z szefem FIFA, Seppem Blatterem”. W efekcie rząd dużego, liczącego się w skali międzynarodowej demokratycznego państwa uległ szantażowi prezesa FIFA, którego ulubionym powiedzeniem jest, że „Futbol jest rodziną. Porównywać ją z Kościołem katolickim to według mnie za mało. Kiedy napotykamy problem, staramy się uporać z nim wewnątrz naszej rodziny. Nie zwracamy się do innej”. Joseph Blatter w latach 1981–1998 był sekretarzem generalnym FIFA, od 1998 roku pełni funkcję jej przewodniczącego, a w 2011 roku został wybrany na kolejną, czwartą kadencję. Pierwsze wybory w 1998 roku wygrał niespodziewanie. Jak później opowiedział dziennikarzom szef somalijskiego związku piłki nożnej, Farah Addo, tylko dzięki temu, że w przeddzień wyborów do osiemnastu prezesów związków z Afryki, którzy wcześniej zapowiadali poparcie dla rywala Blattera, zapukał tajemniczy wysłannik i każdemu wręczył kopertę ze 100 tys. dolarów. FIFA uznała to za bajkę i nawet nie wszczęła w tej sprawie dochodzenia. Sepp Blatter stał się na długi czas jednym z najważniejszych ludzi na świecie, a jego pozycja umacniała się proporcjonalnie do wzrostu popularności i komercjalizacji piłki nożnej. W 2001 roku wraz z bankructwem szwajcarskiej firmy International Sports and Leisure, sprzedającej prawa marketingowe i telewizyjne w imieniu FIFA, wyszło na jaw, że firma przekazała prominentnym pracownikom i członkom FIFA 160 mln franków szwajcarskich łapówek, a niekorzystnie zawierane kontrakty mogły przynieść w okresie 1989–2001 nawet 500 mln

dolarów strat. Szefem ISL był bliski znajomy Seppa Blattera, Jean-Marie Weber. FIFA i dwie osoby oskarżone o przyjmowanie łapówek zawarły ugodę z prokuratorem w kantonie Zug, płacąc prokuraturze za zawieszenie postępowania w tej sprawie 5,5 mln franków szwajcarskich, a niektóre szczegóły zostały ujawnione dopiero w 2012 roku. Z dokumentów wynika, że Joao Havelange, przewodniczący FIFA w latach 1977–1978, oraz jego zięć, Ricardo Tera Teixeira, który w okresie 1989–2012 sprawował funkcję przewodniczącego Brazylijskiej Federacji Piłki Nożnej i jednocześnie był członkiem Komitetu Wykonawczego FIFA, wzięli co najmniej 22 mln franków łapówek od ISL. Akta sprawy potwierdzają, że Sepp Blatter wiedział o tym procederze, chociaż nie doszukano się dowodów, że on sam był beneficjentem wręczanych łapówek. Zapytany o komentarz na ten temat, odpowiedział, że „w latach dziewięćdziesiątych prowizje były w Szwajcarii legalne”.

Pokusa władzy w FIFA wiąże się nierozłącznie z zarządzaniem wielomiliardowym budżetem przychodów i wydatków związanych z organizacją piłkarskich mistrzostw świata i rozwojem tej dyscypliny na całym świecie. System sprawowania władzy jest tak skonstruowany, że przewodniczącego i Komitet Wykonawczy (obecnie 26-osobowy) wybierają wszyscy członkowie na kongresie odbywającym się co cztery lata. Najważniejsze decyzje strategiczne podejmuje Komitet Wykonawczy, który zbiera się dwa razy do roku, a organizacją kieruje na co dzień przewodniczący przy udziale sekretarza generalnego. Sepp Blatter ma większą władzę niż prezes dużej korporacji, prezydent czy premier dużego kraju. Jego decyzje uruchamiają środki finansowe płynące do federacji krajowych na całym świecie, przy czym ma on też istotny wpływ na kluczowe postanowienia Komitetu Wykonawczego w zakresie wyboru miejsca kolejnych mistrzostw świata i sprzedaży praw marketingowych i telewizyjnych oraz biletów na eliminacje i turnieje finałowe. Struktura organizacyjna i system decyzyjny FIFA powodują, że oprócz przewodniczącego najsilniejszą pozycję mają

szefowie organizacji regionalnych zrzeszających największą liczbę członków, którzy w wielu sprawach głosują jednomyślnie. Afrykańska Konfederacja Piłkarska (CAF) ma 56 członków, a Konfederacja Piłki Nożnej Ameryki Północnej, Środkowej i Karaibów (CONCACAF) 40 członków. Głosami tych dwóch organizacji można zdominować system władzy w FIFA.

Issa Hayatou z Kamerunu od 1988 roku przewodzi niepodzielnie CAF, a **Jack Warner** z Trynidadu i Tobago, biznesmen i polityk w jednej osobie, zasiadał w Komitecie Wykonawczym FIFA od 1983 roku, zaś w okresie 1990–2011 był jednocześnie szefem CONCACAF. Obaj panowie utrzymując twardą dyscyplinę w szeregach swoich organizacji, byli najbliższymi zaufanymi Seppa Blattera, gdy pełnił funkcję przewodniczącego. Ze zrozumiałych względów cieszyli się oni szczególnymi względami i nieograniczonym wsparciem swojego szefa. **Jack Warner** był wielokrotnie oskarżany o łapówkarstwo i wykorzystywanie swojej funkcji w FIFA dla osiągnięcia finansowych korzyści. Najgłośniejsze sprawy to:

- sprzedaż na czarnym rynku biletów na piłkarskie mistrzostwa świata w latach 2002 i 2006 roku, która przyniosła mu co najmniej 1,5 mln dolarów zysku,
- sprzeniewierzenie środków Federacji Piłkarskiej Trynidadu i Tobago,
- kupczenie głosami w głosowaniu o wyborze miejsca organizacji mistrzostw świata w 2018 i 2022 roku (przewodniczący Angielskiej Federacji Piłkarskiej, **Lord Triesman**, zeznał przed Izbą Lordów, że za oddanie głosu na Anglię **Jack Warner** zażądał 2,5 mln funtów),
- kupczenie prawami do transmisji telewizyjnych i radiowych z mistrzostw świata w 1998, 2002, 2006, 2010 i 2014 roku.

Sepp Blatter nie reagował na oskarżenia, aż do momentu gdy **Jack Warner** wystąpił przeciwko niemu, wspierając jego kontrkandydata na stanowisko przewodniczącego w 2011 roku, wtedy natychmiast

go usunął z FIFA, skazując na dożywotnią banicję pod zarzutem korupcji. „Nasza organizacja nie jest skorumpowana, ale być może niektórzy jej członkowie – tak” – przyznał Szwajcar.

Issa Hayatou z Kamerunu, prawa ręka Seppa Blattera od początku jego kariery, był w młodości niezwykle utalentowanym sportowcem, rekordzistą kraju w biegu na 400 i 800 m oraz członkiem drużyny narodowej w koszykówce. Jest najbardziej prominentnym przedstawicielem Afryki w establishmencie sportu międzynarodowego, członkiem Międzynarodowego Komitetu Olimpijskiego. Na nim także ciążyą ciężkie zarzuty korupcji. Dziennikarz BBC, Andrew Jennings, opierając się na własnym śledztwie, oskarżył Hayatou o to, że w latach dziewięćdziesiątych brał udział w ustawionym przetargu na sprzedaż praw do transmisji telewizyjnych z mistrzostw świata firmie marketingowej ISL, za co miał otrzymać 20 mln dolarów. Hayatou nie przyznał się do winy i oświadczył, że pieniądze zasiliły nie jego konto, lecz budżet CAF. W maju 2011 gazeta „The Sunday Times” prowadząca dochodzenie dziennikarskie w sprawie rzekomych machinacji przy wyborach miejsca organizacji mistrzostw świata w 2018 i 2020 roku oskarżyła trzech działaczy FIFA, w tym Hayatou, o przyjęcie łapówki w wysokości 1,8 mln dolarów za oddanie głosów na kandydaturę Kataru. Jak wynika z nagranej ukrytą kamerą wypowiedzi jednego z wysokich funkcjonariuszy FIFA, 13 spośród 24 głosów można było kupić. Podobnie jak w przypadku łapówki ISL, Hayatou zaprzeczył oskarżeniom, twierdząc, że pieniądze zostały przeznaczone na prezentację kandydatury Kataru na zjeździe Afrykańskiej Konfederacji Piłkarskiej w Luandzie. Sepp Blatter nie zareagował na zarzuty stawiane jego bliskiemu współpracownikowi, podczas gdy Międzynarodowy Komitet Olimpijski zajął się sprawą i wdrożył postępowanie wyjaśniające.

Nikt z uważnych obserwatorów działalności FIFA nie ma wątpliwości, że ogromnym sukcesom na polu popularyzacji piłki nożnej na świecie i niebotycznemu wzrostowi wartości komercyjnej futbolu towarzyszą nieprzejrzyste, często korupcyjne praktyki

działaczy. FIFA jawi się w rzeczywistości jako globalna korporacja o statusie monopolisty, która przynosi krociowe zyski bez obaw o konkurencję. Ten spektakularny sukces spowodował zaś, że stała się jego zakładnikiem. Piłka nożna jest obiektem zainteresowania mas, biznesu i polityki, więc jej włodarze, sposób zarządzania i efekty działalności w coraz większym stopniu podlegają zewnętrznej, często krytycznej, ocenie. Po tym, jak w wyborach w 2011 roku, określonych przez premiera Wielkiej Brytanii Davida Camerona jako farsa, Sepp Blatter został wybrany na czwartą kadencję, zapowiedział głębokie zmiany, które mają poprawić wizerunek FIFA. Niezwłocznie powołał Radę Mędrców (Council of Wisdom), w której skład wszedł m.in. Henry Kissinger i Placido Domingo i której zadaniem było wypracowanie rozwiązań zwiększających transparentność i wiarygodność. Znany profesor prawa z Uniwersytetu Berneńskiego, Mark Pieth, stanął na czele Niezależnego Komitetu Ładu Korporacyjnego, który miał wypracować nowe formy zarządzania. Raport opracowany pod koniec 2011 roku wykazuje, że tradycyjna struktura organizacyjna i sposób zarządzania charakterystyczny dla „klubu dzentelmenów” nie sprawdziły się i w przeszłości doprowadzały do kryzysów i skandali, należy więc je zmienić, wprowadzając zasady typowe dla ładu organizacyjnego współczesnych korporacji. Dokonano zmian w statucie i sformułowano nowy Kodeks Etyki, jednocześnie poddano rewizji zasady funkcjonowania Komisji Etyki. Sepp Blatter jest obecnie pod dużą presją opinii publicznej, instytucji międzynarodowych i dziennikarzy śledzących z uwagą wszystkie jego poczynania. Rada Europy krytykuje sposób zarządzania i brak przejrzystości finansowej. MKOl również wziął pod lupę działania Seppa Blattera, który jako członek tej organizacji podlega zaostrożnym w ostatnim czasie przepisom etycznego zachowania. Blatter w jakiejś mierze był skutecznym liderem FIFA, która zawdzięczała mu ekspansję futbolu i zwiększenie rangi społecznej tego sportu na całym świecie, chociaż tutaj wśród fachowców zdania są podzielone. Jego inicjatywa popularyzacji piłki nożnej

w krajach rozwijających się, w Afryce i w Azji, przyniosła niesłychane owoce. Wzrost zainteresowania w skali globalnej skutkował fenomenalnym zwiększeniem wartości komercyjnej tego sportu i niebotycznym wzrostem przychodów wszystkich uczestników ekosystemu piłki nożnej. Liczba zawodników i kibiców błyskawicznie rosła, a co za tym idzie rosła też sprzedaż sprzętu sportowego, rozwijała się infrastruktura, a także zwiększała liczba sprzedawanych biletów na mecze, jak też wartość medialna transmisji. FIFA w każdym aspekcie była beneficjentem tego wzrostu, rosło jej znaczenie sportowe, społeczne, polityczne i biznesowe. Wbrew temu, co pisze w swoim raporcie profesor Pieth, FIFA nie była bynajmniej „klubem dżentelmenów”, a prominentni funkcjonariusze okazali się zwykłymi przestępcami, chociaż nie ponieśli za to żadnej kary. Oszustwa, manipulacje, matactwo, kradzież i łapówkarstwo stały się stygmatem tej organizacji, która przez długi czas nie przyjmowała żadnej krytyki, pływając się w luksusie i blasku komercyjnego sukcesu.

Sepp Blatter okazał się nieudolnym przywódcą, pomimo doskonałych wyników finansowych FIFA, głównie z tego powodu, że nie był w stanie zapanować nad swoimi najbliższymi współpracownikami i zmusić ich do przestrzegania podstawowych zasad etyki biznesu – przyzwoitości, integralności, uczciwości. Nawet jeśli przyznamy rację jego słowom, że „nie da się całkowicie zwalczyć korupcji w futbolu, bo to jest gra, a w każdej grze są i będą oszuści”, to nie jest to żadne usprawiedliwienie dla jego dotychczasowej biernej postawy w zwalczaniu nieprawidłowości na najwyższych szczeblach władzy w FIFA. Wręcz przeciwnie, jego tolerancja dla przekrętów na samej górze zachęcała do korupcyjnych działań na dole, w federacjach krajowych i klubach sportowych. Wydaje się, że właśnie to pozwoliło na uzależnienie kluczowych funkcjonariuszy FIFA i podporządkowało ich woli Seppa Blattera, który choć nie brał udziału w całym procederze, bynajmniej nie może mieć ani czystego sumienia, ani usprawiedliwienia. Nonszalancja Blattera twierdzącego, że „w futbolu

nie ma rasizmu, a wszelkie nieporozumienia można załatwić uściskiem ręki” lub że „Angielską Federacją Piłki Nożnej rządzą idioci”, zakrawa na ignorancję. Co prawda dzięki wyjątkowemu sprytowi i bezwzględności zachował on przez długi czas władzę i wpływy, ale stracił dobre imię, szacunek i poważanie, a jego spuścizna pójdzie szybko w zapomnienie. To człowiek pełen pychy, zdeprawowany nieograniczoną niczym władzą. Blatter jest przyjmowany przez głowy państwa na równi z innymi głowami państw, a nawet z większą atencją, bo przecież piłka nożna jest sprawą wagi państwowej w każdym kraju na świecie. Uehonorowano go najwyższymi nagrodami, medalami i wyróżnieniami państwowymi i międzynarodowymi, a ich lista zamieszczona na stronach internetowych FIFA może wprawić w nieopisane zdumienie, podobnie jak przyznanych mu pięć doktoratów *honoris causa*. Nie dajmy się temu omamić, Sepp Blatter jest ewidentnym przykładem złego przywódcy, jego standardy etyczne pozwalały mu tolerować korupcję w najbliższym otoczeniu, a przykłady obłudy, kłamstwa i nepotyzmu można mnożyć. Nieudolne przywództwo na szczycie przekłada się zaś na jakość przywództwa na niższych szczeblach i jakość funkcjonowania całej organizacji. Najlepszym tego dowodem jest Polski Związek Piłki Nożnej i jego kolejni prezesi. W okresie 1999–2008 prezesem PZPN był Michał Listkiewicz, kiedyś najlepszy polski sędzia międzynarodowy, w kolejnych latach, aż do 2012 roku, funkcję tę sprawował Grzegorz Lato, jeden z najwybitniejszych polskich piłkarzy, król strzelców MŚ w Niemczech w 1974 roku. Zamiana Listkiewicza na Latę na stanowisku prezesa odbyła się w atmosferze szantażu FIFA wobec polskiego rządu, który desperacko próbował wymusić głębokie zmiany sposobu funkcjonowania PZPN i polskiej piłki nożnej przeżartej korupcją i aferami. Ujawniona w 2004 roku piłkarska afera korupcyjna była jedną z największych na świecie. W trakcie postępowania sądowego postawiono zarzuty 650 osobom, skazano ponad 300 osób, a sąd do dziś nie uniewinnił żadnej z nich. Oskarżonymi w procesie

były wpływowe postacie polskiego futbolu, byli członkowie zarządu PZPN, sędziowie piłkarscy, obserwatorzy meczów z ramienia PZPN, znani trenerzy, reprezentanci Polski w piłce nożnej, którzy za łapówki ustawiali wyniki meczów piłkarskich w różnych ligach. Grzegorz Lato miał uzdrowić polską piłkę nożną, przyrzekał uczynić to szybko i skutecznie, zapewniał, że jeśli przez rok nic nie zmieni się na lepsze, zrezygnuje ze stanowiska. Zapowiadał także rezygnację na wypadek nieudanego występu drużyny narodowej na mistrzostwach Europy, które odbyły się w Polsce i na Ukrainie w 2012 roku. Tymczasem Polacy nie zdołali wyjść nawet z rozgrywek grupowych. A Grzegorz Lato wytrwał na stanowisku do następnych wyborów, w których ostatecznie nie wystartował, ale tylko dlatego, że nie uzyskał wystarczającego poparcia pozwalającego na zgłoszenie kandydatury. Profesor Wojciech Przybylski, rzecznik etyki PZPN, przyznał, że w końcowej fazie rządów Lato związek sięgnął dna. Lato był wspaniałym piłkarzem, ale nie posiadał podstawowych kompetencji do pełnienia funkcji prezesa, zaczynając od znajomości języków obcych, na elementarnych umiejętnościach menedżerskich i przywódczych kończąc. Zarzucano mu lenistwo, brak odpowiedzialności i działanie na szkodę PZPN, kiedy jednoosobowo, w trybie tajnym, bez przejrzystego przetargu i analiz finansowo-prawnych, przy sprzeciwie części zarządu, który nawet nie poznał treści umowy, podpisał kontrakt o sprzedaży praw do transmisji telewizyjnych i marketingowych firmie Sportfive obowiązujący do 2020 roku. Popępiał wiele szokujących gaf, na przykład o decyzji zwolnienia trenera reprezentacji poinformował najpierw media, krytykował prokuratorów tropiących korupcję, aż w końcu w wyborach do władz europejskiej federacji piłkarskiej UEFA zbierał zaledwie dwa głosy, w tym jeden własny, pomimo że był jednym z najbardziej rozpoznawalnych członków FIFA. Skandalicznym przejawem niekompetencji prezesa Lato była decyzja o zastąpieniu emblematu orzełka na koszulkach reprezentacji narodowej godłem PZPN i sponsora. Sprawą zajął się Sejm, wprowadzając obowiązek umieszczenia godła

państwowego na strojach reprezentacji narodowej we wszystkich dyscyplinach. Na koniec Latę pogrążyło ujawnienie przez biznesmena współpracującego z PZPN taśm z nagraniem rozmowy, która mogła sugerować korupcję. Niezależnie od wartości dowodowej wymiar moralno-etyczny sprawy dyskwalifikował Latę jako przywódcę i prezesa PZPN. W październiku 2012 roku nowym prezesem PZPN został Zbigniew Boniek, najbardziej znany w skali międzynarodowej polski piłkarz, doświadczony na polu biznesu i działalności społecznej. Wybory wzbudziły ogromne zainteresowanie i emocje, bo swoje kandydatury zgłosili m.in. poseł na Sejm z ramienia rządzącej Platformy Obywatelskiej – Roman Kosecki oraz były minister i aktualny deputowany do Parlamentu Europejskiego z ramienia największej partii opozycyjnej (PiS) – Ryszard Czarnecki. Nadzieje na poprawę sytuacji w PZPN i w polskiej piłce nożnej są ogromne. Kibice liczą na to, że kolejna ikona polskiej piłki tym razem ich nie zawiedzie.

FIFA i jej członkowie mają pociągającą misję i wizję działania. Deklarowanym celem jest ochrona zasad i wysokich standardów konkurencji sportowej oraz rozwój tej dyscypliny na całym świecie. Sport jest integralnym elementem rozwoju indywidualnego i społecznego. Piłka nożna jest najpopularniejszą dyscypliną sportową na świecie, uprawiają ją setki milionów ludzi, wzbudza ogromne emocje wśród kibiców, jest powodem niezapomnianych pozytywnych przeżyć, ale może też stać się zapalnikiem chuligańskich wybryków, a nawet międzynarodowych konfliktów. Ogromny wzrost zainteresowania piłką nożną w ostatnich kilkudziesięciu latach jest w większym stopniu związany z ogólnymi trendami globalizacyjnymi niż ze szczególnymi zasługami i rezultatami wysiłków organizacji piłkarskich i sprawnością zarządzającą ich szefów. Wręcz przeciwnie, można przytoczyć wiele dowodów uzasadniających tezę, że to one nie nadążają za tempem rozwoju tej dyscypliny i wzrostem wymagań regulacyjnych i zarządczych. Nie wystarczy głosić, iż wartościami zasadniczymi są autentyzm, solidarność i uczciwość, trzeba zapewnić ich realizację, inaczej rzeczywistość

odsłoni pustosłowie, które staje się szyderczym zaprzeczeniem szczytnych ideałów. To jest właśnie przypadek FIFA i wielu jej organizacji członkowskich. Sepp Blatter jako przewodniczący Międzynarodowej Federacji Piłki Nożnej okazał się nieudolnym przywódcą niezdolnym do realizacji zasadniczych wartości, które są fundamentem powodzenia organizacji i osiągnięcia przez nią komercyjnych, a także społecznych celów strategicznych.



Nieumiarkowanie

*Nie ma większego nieszczęścia nad uleganie
pożądaniom, większego przewinienia nad nienasycenie
i większej klęski nad pragnienie zysku.*

Lao-cy

*Miary przestrzegaj i pory właściwej
We wszystkim dokładnie*

Hezjod

Nieumiarkowanie to brak samokontroli i zachowania racjonalnych proporcji w odniesieniu do pragnień zmysłowych. Nieumiarkowanie to nic innego jak nieumiejętność panowania nad instynktami i potrzebami, nieudolność utrzymywania właściwych kontaktów z otoczeniem, obrażanie uczuć innych osób, dręczenie, zastraszenie poprzez nieopanowane wybuchy złości, agresji, niezdolność do oceny, co jest dopuszczalne moralnie i społecznie akceptowane. W szerszym znaczeniu to nieumiejętność korzystania z dóbr materialnych zgodnie z ich rzeczywistym przeznaczeniem. O ile człowiek umiarkowany jest panem samego siebie, gdyż swoim pragnieniom stawia pewne granice, to postępowaniem człowieka nieumiarkowanego rządzą instynkty i popędlliwość. Zachowanie umiaru bynajmniej nie oznacza ascezy, a tylko umiejętne zaspokajanie pragnień, we właściwy sposób, w odpowiednim miejscu i czasie. Zasada złotego środka pozwala znaleźć odpowiednią granicę dla instynktów, pokusy, żądz i popędów, nie prowadząc do zezwierzęcenia. Nieumiarkowanie bowiem w każdej postaci jest

dla człowieka niebezpieczne, zwłaszcza kiedy prowadzi do alkoholizmu, narkomanii, rozpusty czy innych zachowań autodestrukcyjnych. Powściągliwość jest fundamentem zrównoważonego życia i dobrych relacji z otoczeniem i jest niezbędna do zachowania wewnętrznego ładu. Popędliwość zaś w każdym aspekcie prowadzi do napięć i problemów z innymi osobami, a na końcu z samym sobą.

Studiując biografie niegdysiejszych wielkich przywódców, można odnieść wrażenie, że nieumiarkowanie było ich przywilejem, a niejednokrotnie nawet cechą wyróżniającą, jak to się działo w przypadku Nerona. Na potrzebę zachowania cnoty umiarkowania wskazywali starożytni filozofowie, Sokrates i Arystoteles, a później także Tomasz z Akwinu, stąd stała się ona w tradycji chrześcijańskiej jedną z czterech cnót kardynalnych. Współcześnie nieumiarkowanie jest uznawane za niemoralne, nawet jeśli nie narusza integralności innych. Prasa angielska w 2002 roku szczegółowo opisała przypadek spotkania sześciu menedżerów Barclays Capital, jednego z banków inwestycyjnych z siedzibą w londyńskim City, którzy świętowali otrzymanie sowitych premii rocznych w jednej z restauracji londyńskich. Kolacja odbyła się w spokojnej atmosferze, bez żadnych ekscesów, jedynym odstępstwem od przyjętych standardów był rachunek, który wyniósł 44 tys. funtów, czyli ponad 200 tys. złotych. Właściciel restauracji, niejaki Petrus, był tak zadowolony, że policzył tylko za wypite wino, a koszty jedzenia wziął na siebie. Panowie nie wypili wcale tak dużo, zaledwie kilka butelek, ale najdroższa Château Pétrus z 1947 roku kosztowała 12 300 funtów. Goście zapłacili z własnej kieszeni, więc gdy sprawa przeniknęła do mediów, pracodawca specjalnie się tym nie przejął, argumentując, iż to prywatna sprawa jego pracowników. Na tym by się zapewne skończyło, gdyby nie to, że część poniesionych kosztów panowie później próbowali w tajemnicy przedstawić jako wydatek firmowy. Wszyscy z wyjątkiem jednego zostali zwolnieni w trybie natychmiastowym.

Inny przypadek nieumiarkowania, znacznie bardziej drastyczny, to człowiek, który miał wszystko. Prezes Międzynarodowego Funduszu Walutowego, najpotężniejszej i najbardziej wpływowej instytucji finansowej na świecie, żonaty z bogatą i niezwykle atrakcyjną kobietą, pewny kandydat na prezydenta Francji, światowego mocarstwa militarnego i gospodarczego – **Dominique Strauss-Kahn**, nazywany w skrócie DSK.

W dniu 14 maja 2011 roku stracił wszystko, na co tak długo i ciężko pracował, szansę na prezydenturę, a nawet możliwość dalszej kariery politycznej, pozycję w świecie finansów, reputację i godność, przyjaciół i znajomych, a w konsekwencji także małżonkę. Najpierw został wyprowadzony przez policję z samolotu Air France gotowego do startu do lotu do Paryża, a następnie oskarżony i osadzony w areszcie pod zarzutem próby gwałtu na pokojówce w jego apartamencie w hotelu Sofitel w Nowym Jorku. Jak do tego doszło, że sześćdziesięciodziesięcioletni dojrzały mężczyzna, człowiek, który osiągnął tak wiele sukcesów politycznych i biznesowych, doświadczony i przewidujący, dający sobie radę w najtrudniejszych sytuacjach zawodowych, nie potrafił pohamować popędu seksualnego i żądzy zaspokojenia chwilowych pragnień? To pytanie z pewnością zajmuje psychologów, a dla naszych rozważań jest istotne o tyle, że przypadek ten, kiedy postępowaniem człowieka rządzą instynkty i popędliwość, stanowi klasyczny przykład nieumiarkowania i braku samokontroli.

Życie i działalność Dominique Strauss-Kahna pokazują, że to co się stało, ma źródło w jego wcześniejszym postępowaniu i nastawieniu do innych oraz do siebie. DSK ukończył prawo i napisał doktorat z ekonomii, był profesorem Uniwersytetu Paryskiego. Nie był działaczem partyjnym, ale jego zdolności umożliwiły mu błyskotliwą karierę polityczną. Trzykrotnie pełnił funkcję ministra, najpierw ds. przemysłu i handlu zagranicznego w okresie od 17 maja 1991 roku do 2 kwietnia 1992 roku w rządzie Édith Cresson, następnie do 29 marca 1993 roku był ministrem przemysłu i handlu zagranicznego w gabinecie premiera Pierre'a Bérégovoy.

W trudnym momencie dla francuskiej Partii Socjalistycznej, w roku 1997, napisał program gospodarczy, którego sztandarową reformą był trzydziestopięciogodzinny tydzień pracy. Po wygranych wyborach został ministrem gospodarki i finansów. Trzymał stery francuskiej gospodarki w okresie przygotowań i wejścia Francji do strefy euro. Był też kandydatem na premiera w wyborach w 2002 roku, przegranych przez Partię Socjalistyczną. W 2007 roku wystartował w prawyborach Partii Socjalistycznej do wyborów prezydenckich i przegrał z Ségolène Royal, która poniosła porażkę z Nicolasem Sarkozym w 2007 roku. Prezydent Sarkozy, widząc jednak zagrożenie ze strony DSK, postanowił pozbyć się potencjalnego rywala z krajowej sceny politycznej i niezwłocznie załatwił mu intratną i prestiżową funkcję dyrektora zarządzającego, prezesa Międzynarodowego Funduszu Walutowego urzędującego w Waszyngtonie. Prezydentura Nicolasa Sarkozy'ego w trudnym okresie światowego kryzysu finansowego była pasmem spadającego poparcia dla prawicy i prezydenta, który nie radził sobie w kraju i nie miał sukcesów za granicą. W tym samym czasie Międzynarodowy Fundusz Walutowy stał się ważnym ośrodkiem władzy, odgrywającym istotną rolę w zwalczaniu kryzysu finansowego, a jego szef występował w roli zbawcy zagrożonych gospodarek największych państw i całych światowych finansów. W wyniku światowego kryzysu finansowego MFW nieustannie znajdował się na pierwszych stronach gazet, a działalność jego szefa postawiła fundusz w centrum nowego ładu finansowego. Dominique Strauss-Kahn stał się zatem najbardziej wpływowym politykiem francuskim na świecie, ciesząc się dużą niezależnością jako przedstawiciel międzynarodowej instytucji. Miał opinię sprawnego menedżera, który z powodzeniem przeprowadził ważne reformy wewnętrzne w MFW i zmienił jego oblicze. Był lubiany przez swoich współpracowników. W ciągu zaledwie dwóch lat Strauss-Kahn zmienił tę skostniałą instytucję nie do poznania. A gdy w 2010 roku zatwierdzono szereg reform, m.in. obszerną reformę prawa do głosu oraz reformę udziału kwotowego, co

pozwoili docelowo trzykrotnie podwyzszyć budzet, glównie na skutek wpłat wschodzących gospodarek krajów BRICS, odbudował renomę i znaczenie MFW. Najważniejsza zmiana dotyczyła podejścia do warunków pomocy dla gospodarek znajdujących się w kryzysie i porzucenia ortodoksyjnego neoliberalnego stanowiska na rzecz mniej restrykcyjnego wspomagania typu keynesowskiego. W ten sposób MFW stanął na wysokości zadania i przeprowadził skuteczną akcję ratunkową w gospodarce światowej. Mówiący świetnie po angielsku i niemiecku Francuz znakomicie wypełniał funkcje szefa MFW; wielu obserwatorów wątpiło więc, czy zdecyduje się podjąć walkę o urząd prezydenta Francji w wyborach 2012 roku, nawet wówczas, gdy w badaniach opinii publicznej zdecydowanie prowadził z urzędującym Nicolasem Sarkozym, zyskując w drugiej turze przewagę 62 do 38% głosów. On sam unikał jednak jasnej odpowiedzi na ten temat, chociaż spekulowano, że jego żądza władzy nie pozwoli mu zrezygnować z pewnej wygranej. Hamulcem mogły być tylko nieczyste sprawy z przeszłości, których ujawnienia mógł się obawiać w toku brutalnej kampanii wyborczej. W 1999 roku, po oskarżeniach o korupcję w sprawach toczących się przeciwko koncernowi paliwowemu Elf Aquitaine i studenckiemu towarzystwu ubezpieczeń wzajemnych MNEF, DSK złożył dymisję z urzędu ministra gospodarki i finansów. Co prawda w roku 2001 został oczyszczony ze wszystkich zarzutów, ale później pojawiły się jeszcze inne oskarżenia w sprawach korupcyjnych i obyczajowych. W 2008 roku „The Wall Street Journal” ujawnił romans z Piroską Nagy, pracownicą MFW, a przyczyną skandalu było ewentualne nadużycie władzy, co w praktyce oznaczało nakłonienie podwładnej do romansu. Rada nadzorcza funduszu wszczęła dochodzenie, ale w jego trakcie doszła do wniosku, że kobieta romansowała dobrowolnie, i ostatecznie nie wniosła o zwolnienie DSK. On sam przyznał się publicznie do „błędnej oceny sytuacji”, przeprosił pracowników i przyrzekł, że „nic podobnego więcej się nie wydarzy”. Wcześniej wyplęnęła na jaw sprawa Tristane Banon, pisarki i dziennikarki francuskiej,

która jeszcze w 2002 roku rozważała wytoczenie procesu Strauss-Kahnowi o próbę gwałtu podczas wywiadu, który z nim przeprowadzała w jego paryskim mieszkaniu. Podobno zrezygnowała wtedy z wniesienia sprawy do sądu za namową matki, radnej Partii Socjalistycznej. O incydencie opowiedziała w 2006 roku w plotkarskim programie telewizyjnym, w którym nazwisko Strauss-Kahna zagłuszono, lecz do publiczności i tak doszło, że chodziło o DSK. Można było się spodziewać natychmiastowego skandalu, ale Francja pod tym względem jest krajem, gdzie politykom wybacza się więcej niż gdzie indziej. W 2011 roku Tristane Banon jednak oskarżyła DSK o próbę gwałtu. Śledczy stwierdzili wprawdzie, że w świetle dostępnych dowodów Strauss-Kahn dopuścił się wobec pisarki napastowania seksualnego, ale sprawy z tego paragrafu ulegają przedawnieniu po trzech latach, więc prokuratura umorzyła śledztwo. Według tygodnika „L'Express”, Strauss-Kahn miał wtedy zeznać, że „chciał tylko pocałować” Banon, lecz ona go odepchnęła i po tej stanowczej odmowie pisarki „nie nalegał”. Sama Tristane Banon twierdzi, że DSK zachowywał się „jak szympanś w okresie rui” i dopiero po szamotaninie udało się jej uciec z jego pokoju.

Afera w hotelu Sofitel, zakończona spektakularnym aresztowaniem na lotnisku JFK w Nowym Jorku, wstrząsnęła karierą zawodową Strauss-Kahna i zaprzepaściła polityczne szanse na zostanie we Francji człowiekiem numer jeden. Co prawda nowojorski sąd po kilku miesiącach oddalił zarzut o napaść i gwałt na pokojówkę Nafissatou Diallo i oczyścił Dominique Strauss-Kahna, przyznając mu pośrednio rację, że seks odbył się za obopólną zgodą, ale nie zmienia to faktu, że nie doszłoby do niczego, gdyby nie jego słabość do seksualnych ekscesów. W trakcie toczącego się niezależnie procesu cywilnego kilka miesięcy później DSK i pokojówka Nafissatou Diallo zawarli ugodę, która kosztowała DSK kilka milionów dolarów. W świetle dalszych wydarzeń wydaje się, że sprawa ta była zaledwie wierzchołkiem góry lodowej występków człowieka pozbawionego umiarkowania i wszelkich hamulców, który sam siebie określał jako libertyna. W lutym 2012 roku tym razem francuskie

organy ścigania zdecydowały o zatrzymaniu na 48 godzin byłego szefa MFW pod zarzutem współudziału w stręczycielstwie i poplecznictwa w malwersacjach, w tzw. aferze Carlton w Lille. Tym razem chodziło o „libertyńskie wieczory” w Paryżu i Waszyngtonie organizowane przez siatkę stręczycieli z Lille, którzy zapewniali udział prostytutek w towarzyskich spotkaniach zakończonych seksem. Każdy z wieczorów kosztował kilkanaście tysięcy euro, luksusowe call girls były opłacane przez prywatne firmy, a udział w nich brali dwaj biznesmeni powiązani z Partią Socjalistyczną oraz zastępca szefa policji w departamencie Nord. Zebrana przez policję dokumentacja potwierdza, że wieczory odbywały się nie tylko przy okazji wizyt we Francji, głównie w Paryżu, szefa MFW, ale także w Waszyngtonie, dokąd prostytutki wyjeżdżały jako sekretarki firm finansujących te spotkania. Należy się domyślać, że biznesmeni i szef policji liczyli na wymierne korzyści w przypadku, gdy beneficjent korzystający z hojnie przez nich zapewnianych radości życia zostanie prezydentem. DSK wykorzystywał każdą okazję, a nawet był inicjatorem takich imprez i sam zgłaszał na nie „zapotrzebowanie”. Gdy zarzucono mu stręczycielstwo, bo przecież korzystanie z usług prostytutek nie jest karalne, stwierdził, że nie miał pojęcia, że kobiety otrzymywały pieniądze.

Opisane przypadki, a także wiele innych zdarzeń pokazują ponury obraz człowieka, który obdarzony nieprzeciętnymi zdolnościami, umiejętnie lawirował w mętnych wodach biznesu i polityki, pnąc się po szczeblach kariery, aż dotarł na sam szczyt. Jego brak umiarkowania, by nie powiedzieć dosłownie – rozpusta, był od dawna częścią jego życia. Zamiast zwiększać samokontrolę, ograniczać swoje rozpasane żądze, w miarę wspinania się po ścieżce kariery Dominique Strauss-Kahn tracił umiar i kontrolę nad własnymi zmysłami. Coraz większa władza i wpływy, jakie posiadał, uspiły w nim nie tylko wszelką moralność, ale także instynkt samozachowawczy. W końcu otrzymał to, na co zasłużył, spadł na samo dno, szybko opuścił go tłum doradców, potakiwaczy i pochlebców, którym zapewniał rozliczne profity, następnie odeszli

partyjni towarzysze i koledzy, na końcu przyjaciele i żona. DSK jest przykładem zdegenerowanego lidera, który przed wybuchem skandalu był przywódcą, na którego liczyła światowa gospodarka, a także nadzieją socjalistów na pokonanie w wyborach prezydenckich Nicolasa Sarkozy'ego. W rezultacie wygrał z nim człowiek znikąd, Françoise Hollande, który początkowo nie miał najmniejszych szans z DSK, o konkurencji z Sarkozym nawet nie mówiąc. Pewnie dlatego, że był zaprzeczeniem obu panów, którzy brylowali w świecie celebrytów, efektowni, bogaci i sławni, ożenieni z pięknymi i majątynymi kobietami. Francuzi zapragnęli mieć prezydenta normalnego, takiego jak oni.

Borys Jelcyn rozbłysnął na firmamencie polityki rosyjskiej w momencie, kiedy zgasła gwiazda Michaiła Gorbaczowa, autora reform pierestrojki, które doprowadziły do upadku komunizmu na świecie. Wygrał zdecydowanie wybory powszechne i w czerwcu 1991 roku został prezydentem Rosji. I już miesiąc później stanął przed największą próbą swojego życia. W przeddzień podpisania nowego traktatu związkowego, który miał zapobiec rozpadowi Związku Socjalistycznych Republik Radzieckich, wybuchł pucz przeciwko prezydentowi ZSRR Michaiłowi Gorbaczowowi. Gorbaczow został uwięziony w areszcie domowym, na całym terytorium związku ogłoszono stan wyjątkowy, a do Moskwy wkroczyły pancerne oddziały wojskowe i okrążyły wszystkie ważniejsze gmachy w mieście. Po stronie Gorbaczowa stanął wybrany niedawno prezydent Federacji Rosyjskiej Borys Jelcyn, który w przełomowym momencie wdrapał się na czołg i przy biernej postawie żołnierzy ogłosił, że nie uznaje zamachu stanu, i wezwał rodaków do sprzeciwu oraz bojkotu zarządzeń przywódców puczu. W odpowiedzi na apel Jelcyna wokół budynku parlamentu Rosji utworzył się żywy kordon obronny. Część oddziałów wojskowych znajdujących się w Moskwie, w tym elitarne jednostki antyterrorystyczne, mające za zadanie zdobyć budynek parlamentu, przeszła na stronę Jelcyna. Pucz upadł, a Jelcyn stał się bohaterem, obrońcą

demokracji. W kilka dni później zlikwidowano Komunistyczną Partię Związku Radzieckiego, jednocześnie całkowicie marginalizując rolę przywróconego do władzy prezydenta ZSRR Michała Gorbaczowa. Jelcyń uzyskał pełnię władzy. Od tego momentu jego popularność i wpływy rosły, a znaczenie Gorbaczowa malało. Wkrótce doszło do likwidacji ZSRR i Jelcyń przejął od Gorbaczowa kody aktywacyjne głowic jądrowych. Wykorzystując poparcie społeczne, w następnych latach konsekwentnie dążył do zmiany systemu władzy i wprowadzenia rządów prezydenckich w kraju, w którym dotychczas występował dualizm władzy wykonawczej dzielonej pomiędzy prezydenta a rząd. Spór z Radą Najwyższą, niechętną tej inicjatywie, eskalował we wrześniu 1993 roku, kiedy prezydent przystąpił do opracowania nowej konstytucji i równocześnie rozwiązał parlament, wyznaczając nowe wybory na grudzień. Deputowani nie uznali prezydenckiego dekretu i zdymisjonowali Jelcyna. W odpowiedzi siły zbrojne wierne Jelcynowi przypuściły atak na budynek parlamentu, ten sam, którego dwa lata wcześniej Jelcyń bronił przed wrogami Gorbaczowa. Według oficjalnych danych zginęło wtedy 156 osób, a 350 zostało rannych. 12 grudnia 1993 roku administracja prezydenta opracowała projekt konstytucji uchwalonej w drodze referendum, która ustanawiała de facto prezydencki system władzy, dając Jelcynowi szerokie prerogatywy w polityce wewnętrznej i zagranicznej.

Polityczne zwycięstwo, rozpoczynające okres niezwykle ważnych i ogromnie trudnych reform ustrojowych i gospodarczych, było łatwiejsze niż wypracowanie sukcesu transformacji kraju, która jawiła się jako długotrwały i bolesny dla społeczeństwa proces. Borys Jelcyń, mimo podobnego rodowodu politycznego i komunistycznych korzeni, nie miał zahamowań natury ideologicznej. Przeobrażenie partyjnego aparaczyka w zwolennika demokracji nie dziwi, taki był znak czasu, ale zaskakuje fakt, że jego wybór gospodarczy padł na neoliberalizm. Kluczowe stanowiska w rządzie, którym wobec nieobsadzonego stanowiska premiera przewodził Jelcyń, objęli liberałowie, zwolennicy radykalnej reformy gospo-

darczej. Aby zapewnić poparcie parlamentu, Jelcyn sam przedstawił program radykalnych reform gospodarczych, które opierały się na modelu terapii szokowej, opracowanym przez amerykańskiego ekonomistę Jeffreyja Sachsa i rosyjskiego liberała Jegora Gajdara, który jako minister finansów i gospodarki, a później wicepremier stał się siłą napędową przeprowadzanych reform. Plan Gajdara, wprowadzony w 1992 roku, zakładał szybkie przejście z ustroju gospodarki centralnie sterowanej do realiów wolnego rynku. W rezultacie kontroli płac i jednoczesnego kilkunastokrotnego wzrostu cen realne dochody społeczeństwa spadły o 60% i większość ludzi znalazła się poniżej progu ubóstwa. Dodatkowo brak indeksacji oszczędności bankowych spowodował praktycznie ich utratę. Produkcja przemysłowa obniżyła się do poziomu z roku 1976, a konsumpcja spadła do poziomu z lat sześćdziesiątych. Prywatyzacja gospodarki poprzez przekazanie obywatelom czeków prywatyzacyjnych, dopuszczonych do wolnego obrotu rynkowego, doprowadziła szybko do zasadniczej zmiany struktury własności. Do 1994 roku ponad połowa przedsiębiorstw przeszła w ręce prywatne, a dwie trzecie PKB było wytwarzane przez niepaństwowy sektor gospodarki. W pierwszym etapie nie podlegały prywatyzacji przedsiębiorstwa strategicznych sektorów gospodarki, do których zaliczono m.in. przemysł wydobywczy oraz przetwórstwo surowców mineralnych i energetycznych, dające większość przychodów eksportowych.

Pod koniec pierwszej kadencji rządów Borysa Jelcyna gospodarka znajdowała się w dalszym ciągu w okresie transformacji, która nie przynosiła jednak spodziewanych efektów, produkt narodowy spadał w kolejnych latach w ujęciu realnym⁷, koszty społeczne stawały się coraz wyższe, czego efektem było coraz większe ubóstwo i walka o przetrwanie szerokich mas społecznych. Niezadowole-

⁷ Spadek realny PKB Rosji wyniósł w roku 1992 – 14,5%, 1993 – 8,7%, 1994 – 12,7%, 1995 – 4,1%.

nie zwykłych ludzi rosło, a pogłębiający się deficyt budżetu groził bankructwem państwa, co oznaczało katastrofę społeczną. W krytycznym 1995 roku nie tylko przedsiębiorstwa państwowe, ale też administracja państwowa zalegały z wypłatami dla urzędników po kilka miesięcy. Aby myśleć o szansach na powtórny prezydenturę, Jelcyn musiał koniecznie zdobyć pieniądze na kampanię. W tym czasie pojawił się poważny konkurent, którego popularność wzrastała wraz z pogłębiającym się chaosem gospodarczym i brakiem odczuwalnych społecznie rezultatów transformacji systemowej. Był nim Giennadij Ziuganow stojący na czele Komunistycznej Partii Federacji Rosyjskiej, którego wrogie nastawienie do prywatyzacji majątku państwowego musiało budzić obawy wyłaniającej się młodej klasy rosyjskich kapitalistów. Wtedy to grupa magnatów finansowych, na czele z Władimirem Potaninem, właścicielem banku Oneksim, i Michaiłem Chodorkowskim kontrolującym Menatep przedstawiła rządowi propozycję udzielenia pożyczek w wysokości 9,1 trylionu rubli (ok. 2 mld dolarów) pod zastaw najcenniejszych aktywów Rosji, akcji dwunastu wybranych państwowych przedsiębiorstw przemysłu paliwowo-energetycznego i wydobywczego, m.in. Jukosu, Sibnieftu, Łukoilu, Sidanko i Norylskiego Nikielu. W razie niemożliwości spłaty pożyczek akcje miały zostać wystawione na sprzedaż, a pożyczkodawcy uzyskiwali prawo do 30-procentowego zysku ponad pierwotną wycenę zastawionych akcji. Akceptacja propozycji określana jest jako „sprzedaż stulecia” i moment narodzin rosyjskiej oligarchii, bo jak się można spodziewać, rząd nie wywiązał się z zobowiązań spłaty i w trybie ograniczonych „aukcji zastawnych”, za ułamek rzeczywistej wartości, najcenniejsze aktywa narodowe przeszły w ręce wąskiej grupy magnatów finansowo-przemysłowych, którzy wcześniej udzielili rządowi kredytów. Aukcje zastawne były szczególnie kontrowersyjnym sposobem prywatyzacji, który miał charakter korupcyjny, gdyż aktywa zmieniły właściciela dzięki zaniżeniu ich ceny, w nieprzejrzystym procesie sprzedaży, w którym brała udział ograniczona grupa potencjalnych nabywców. W drugim etapie

prywatyzacji powszechnie wykorzystywano formę otwartych aukcji spełniających wymagania konkurencji rynkowej i konkursów inwestycyjnych, co umożliwiało przejmowanie podupadających zakładów za symboliczną kwotę w celu restrukturyzacji i realizacji przyrzeczonego programu inwestycyjnego. Wobec małej dostępności kapitału i ograniczonego grona potencjalnych nabywców, którymi w dużej części byli ówcześni dyrektorzy i powiązani z nimi dorobkiewiczze okresu przejściowego, następowało uwłaszczenie według wartości rynkowej, ale znacznie poniżej wartości rzeczywistej. Proces pierwotnej akumulacji kapitału, odbywający się w postkomunistycznej Rosji na zasadach korupcyjnego uwłaszczenia, ustanowił szczególnie rodzaj kapitalizmu zdominowanego przez wąską grupę oligarchów, byłych komunistycznych menedżerów-aparatczyków i spekulantów. W efekcie Rosja, kiedyś kraj totalnej urawniłowki, jest obecnie krajem o największym na świecie rozwarstwieniu dochodów i majątku. W Moskwie mieszka najwięcej miliardów na świecie, a spośród 330 miliardów mieszkańców w Europie jedną trzecią stanowią Rosjanie, których majątek wynosi ponad 450 mld dolarów.

Aby to mogło się ziścić, Borys Jelcyn musiał wygrać wybory w 1996 roku. I tak się stało. Jego kampania została hojnie sfinansowana przez oligarchów i była mocno wspomagana przez należące do nich media. On sam w trakcie kampanii wykazał niebywałą determinację i poświęcenie, co kosztowało go kolejny zawał serca. Ostatecznie Jelcyn utrzymał się jednak przy władzy, ale kosztem zależności od oligarchów, toteż stał się ich zakładnikiem. W miarę upływu czasu oligarchowie poprzez nieformalne układy zdobyli ogromny wpływ na prezydenta Jelcyna, w praktyce sami decydowali o obsadzie stanowisk rządowych i kluczowych publicznych funkcji gospodarczych. Mieli decydujący głos w sprawach gospodarczych, a ich celem było uzyskanie przywilejów dla realizacji własnych nieposkromionych ambicji ekspansji gospodarczej. Zadanie mieli ułatwione, gdyż Jelcyn, który zawsze nadużywał alkoholu, w okresie sprawowania władzy prezydenckiej stał się na-

łogowym alkoholikiem. Jeśli nałogowo i w sposób niekontrolowany pije osoba prywatna, to ogromny problem ma rodzina, żona, dzieci i osoby najbliższe. Kiedy alkoholikiem jest jednak głowa państwa, staje się to problemem całego państwa, z tego względu, że osoba ta ma wpływ na funkcjonowanie rządu, aparatu władzy, a więc jej działania dotyczą całego społeczeństwa. W tym przypadku potwierdziła się niestety przykra, wstydliva i ukrywana prawda, że alkoholizm jest w Rosji plagą narodową; liczbę alkoholików szacuje się tam na 2,1 mln osób. I to właśnie prezydent stał się jej żywym dowodem. Alkohol jest co roku przyczyną śmierci pół miliona obywateli Rosji, a 30% przypadków śmierci wśród mężczyzn i 16% wśród kobiet ma związek ze spożyciem alkoholu. Prawo zabrania prowadzenia pojazdów mechanicznych po spożyciu alkoholu ze względu na zagrożenie, jakie stwarza pijany kierowca dla innych użytkowników dróg, a co dopiero notorycznie pijany prezydent, mający przez 24 godziny dostęp do kodów aktywacyjnych wyrzutni rakiet wyposażonych w głowice jądrowe? Borys Jelcyn nigdy nie rozstawał się z teczką kodów aktywacyjnych. Naoczni świadkowie wspominają, że podczas wszczepienia by-passów oddał ją dopiero na stole operacyjnym, tuż przed zabiegiem, i zażądał jej zwrotu zaraz po przebudzeniu.

Alkohol to zdradliwa używka, której nadużywanie wpływa negatywnie na cały organizm człowieka, wszystkie wewnętrzne narządy, w tym serce, wątrobę i mózg. Alkoholik to według Światowej Organizacji Zdrowia „osoba pijąca nadmiernie, której uzależnienie od alkoholu osiąga poziom zauważalnych zaburzeń psychicznych lub wywiera niekorzystny wpływ na zdrowie fizyczne i psychiczne, relacje interpersonalne, funkcjonowanie społeczne i ekonomiczne”. Alkoholizm to w szerszym pojęciu według Światowej Organizacji Zdrowia „wszelki sposób picia napojów alkoholowych, który wykracza poza miarę tradycyjnego, zwyczajowego spożycia albo poza ramy obyczajowego, przyjętego w całej społeczności picia towarzyskiego”. Alkoholizm jest od dawna uznawany za chorobę, która w długim okresie niszczy człowieka całkowicie

pod względem fizycznym, umysłowym, psychicznym i duchowym. Jej przyczyną jest brak umiaru w spożywaniu alkoholu, który prowadzi do uzależnienia. Jest wynikiem braku samokontroli i samodyscypliny, zwalczenie choroby bywa często dramatycznie trudne i niemożliwe bez pomocy innych ludzi, nie tylko lekarzy, ale również rodziny, kolegów i współpracowników.

Jelcyn zaczął pić bez umiaru wkrótce po tym, jak został prezydentem Rosji, kiedy stanął przed niezwykle wyzwaniami kierowania mocarstwem światowym w okresie transformacji systemowej, politycznej i gospodarczej, w zakresie dotychczas nieznanym w historii. W swojej autobiografii *Midnight Diaries* wspomina: „wtedy zauważyłem, że niepokój łagodzi jedynie alkohol, uspokajałem się dopiero po kilku głębszych”. Zaczął tłumić stres alkoholem, którego nadużywanie w Rosji nie jest bynajmniej rzadkością. Szef osobistej ochrony prezydenta w latach 1991–1996 Aleksander Korżakow ujawnił, że często prezydent zaczynał pić już o godzinie jedenastej przed południem i trwało to do późnych godzin wieczornych. Pijąc alkohol, nie był w stanie podołać swoim codziennym obowiązkom, a jego pijaństwo powodowało, że nie przychodził na umówione spotkania, znikał na długie godziny, zapominając o wszystkim. Potem zaczął pojawiać się pijany publicznie, na sesjach Rady Prezydenckiej, Dumy Państwowej, na spotkaniach z wyborcami, dziennikarzami. Doszło to tego, że nie potrafił powstrzymać się od picia nawet w czasie oficjalnych wizyt zagranicznych i na oczach świadków wprawiał w zakłopotanie swoich gospodarzy. Kompletnie pijany uczestniczył w ceremonii wycofania wojsk Armii Czerwonej z terytorium byłej NRD w Berlinie w sierpniu 1994 roku; umówiony na spotkanie z premierem Irlandii, nie był w stanie wyjść z samolotu, a następnie odleciał do Rosji, gdzie zakomunikował dziennikarzom, że zasnął, ponieważ ochrona go nie obudziła. W czasie sesji NATO-Rosja w pewnym momencie publicznie oznajmił, że rosyjskie pociski nie zagrażają państwu Sojuszu Atlantyckiego, i nikt nie wiedział, o co mu chodzi. Cały świat wiedział o jego braku umiarkowania w spo-

zywaniu alkoholu, jego zachowanie wielokrotnie było kompromitujące, powodowało zakłopotanie, nieporozumienia, upokorzenie. Alkoholizm miał znaczący wpływ na jego działanie i zachowanie jako prezydenta. Pogłębiał kłopoty zdrowotne i ograniczał zdolność do sprawnego kierowania państwem.

W drugiej kadencji Jelcyn stał się niedołącznym prezydentem upadającego mocarstwa, słabego pod względem gospodarczym i politycznym, destabilizowanego przez chaos gospodarczy, targanego wewnętrznymi konfliktami, które w końcu ogłosiło okresowe zaprzestanie spłaty państwowych zobowiązań zagranicznych i w czasie kryzysu finansowego w 1998 roku stanęło na krawędzi bankructwa. Niezdolny wyprowadzić kraj z kryzysu i podjąć modernizacyjny wyzwanie, Borys Jelcyn zrezygnował ze stanowiska prezydenta Rosji 31 grudnia 1999 roku, w ostatni dzień XX wieku, na rzecz Władimira Putina. Schorowany, wyczerpany psychicznie i fizycznie, odsuwał się z bólem od władzy, którą tak kochał i której tak pożądał, a której nie potrafił umiejętnie sprawować. Największym jego ograniczeniem było nieumiarkowanie i brak samokontroli, które pozwoliły rozwinąć się chorobie alkoholowej. W tym sensie był człowiekiem słabym, który na domiar złego nie mógł liczyć na pomoc ze strony swojego otoczenia zajętego głównie zwalczaniem skutków, a nie przyczyn dramatu. Wydaje się, że większość jego popleczników to zwykli pochlebcy nastawieni na korzystanie z przywilejów pozostawania w kręgu władzy, podczas gdy on sam potrzebował asertywnego wsparcia.



Hipokryzja

Hipokryzja to ból składany cnotcie przez występki.

François de La Rochefoucauld

*Słowem, brać tych skrupułów nie trzeba dosłownie:
Wszak wiedzieć nikt nie będzie, a niech pani wierzy,
Że zło naszych postępów w ich rozgłosie leży.
Zgorszenie świata – oto, co sumienie gniecie,
I wcale ten nie grzeszy, kto grzeszy w sekrecie.*

Tartuffe – Świętoszek, Molière

Hipokryzja to postawa oparta na obłudzie, dwulicowości i nie-szczerości, przypisywaniu sobie pozytywnych cech, które dana osoba „posiada” jedynie w sferze deklaracji. W istocie rzeczy zatem hipokryzja sprowadza się do kłamstwa i oszustwa, które stają się narzędziem manipulacji. Zachowanie przywódcy mające na celu wprowadzenie innych w błąd co do jego rzeczywistych intencji jest zaprzeczeniem przywództwa, którego podstawą winna być prawdomówność. Przywódca głoszący zasady, których sam nie przestrzega, to najlepszy przykład nieuczciwego z gruntu hipokryty.

Lance Armstrong jest jednym z najbardziej znanych sportowców na świecie. U szczytu swojej popularności był w Stanach Zjednoczonych jednym z najbardziej cenionych i podziwianych ludzi, stawianym jako przykład do naśladowania w życiu, sporcie i biznesie. Stał się legendą jako fenomenalny sportowiec, gdy zdobył tytuł mistrza świata w kolarstwie szosowym i zwyciężył siedmiokrotnie

w Tour de France, najstarszym i najtrudniejszym na świecie wieloetapowym wyścigu kolarskim rozgrywanym od 1903 roku. Swoje największe sukcesy sportowe osiągnął po tym, jak zachorował na chorobę nowotworową. Był bliski śmierci, ale udało mu się przezwyciężyć raka i wrócić do sportu wyczynowego, czego nikt się nie spodziewał. Po osiemnastu miesiącach wystartował w Tour de France, którego długość wynosi ponad 3000 km, trasa wiedzie dookoła Francji przez górskie drogi Alp i Pirenejów, a mordercze zmagania trwają trzy tygodnie. Siedem lat pod rząd, począwszy od 1999 roku, kończył Wielką Pętlę jako zwycięzca, czego nikt przed nim nie dokonał. Spowodował, że miliony Amerykanów zaczęło jeździć na rowerze, a kolarstwo stało się sportem masowym. Zyskał na całym świecie wielu fanatycznych kibiców i zwolenników, ale także wielu przeciwników, którzy nie mogli uwierzyć, że można zwyciężać seryjnie bez wspomaganie środkami dopingującymi. Francuska prasa nadała mu przydomek „Boss”, podkreślający jego dominację w peletonie i sposób sprawowania przywództwa w zespole US Postal, który pomagał mu w osiągnięciu zwycięstw. Triumfy sportowe i kontrakty reklamowe pozwoliły mu zgromadzić majątek o wartości ponad 100 mln dolarów, co jest materialnym wyznacznikiem skali osiągniętego sukcesu. Im więcej podejrzliwości i niechęci spotykało go w Europie, szczególnie we Francji, tym więcej dowodów uznania i uwielbienia otrzymywał w Stanach Zjednoczonych, gdzie stał się ikoną niezwykłych osiągnięć sportowych i kampanii walki z rakiem. Zaraz po tym, jak udało mu się w 1997 roku zwyciężyć z chorobą, Lance Armstrong założył fundację Lance Armstrong Foundation, której zadaniem jest wspieranie osób cierpiących na choroby nowotworowe. Fundacja zmieniła nazwę na Livestrong i w kolejnych latach zyskała ogromną popularność, przyciągnęła 20 mln członków i otrzymała ogromne wsparcie finansowe rządu 30 mln dolarów rocznie. Gumowe opaski z napisem „Livestrong” produkowane nieodpłatnie przez Nike, których sprzedaż zasila budżet fundacji, sprzedano na całym świecie w ilości ponad 80 mln sztuk. Gdy w 2006 roku Lance

Armstrong wystartował w Maratonie Nowojorskim, poszukując wsparcia dla swojej fundacji, na ulicach Nowego Jorku pojawiło się 3,7 mln kibiców. Miałem okazję uczestniczyć w tym wyjątkowym maratonie i mogę zaświadczyć, że były to magiczne chwile, kiedy biegłem całą trasę 42 kilometrów 195 metrów w szpalerze ludzi żywo dopingujących każdego uczestnika. Tylko na ostatnim odcinku wiodącym First Avenue zgromadziło się milion ludzi, a drugie tyle na mecie w Central Parku. Gdy okazało się, że Lance Armstrong uzyskał czas 2 godziny, 59 minut i 36 sekund i zrealizował tym samym swój cel złamania granicy trzech godzin, widownia wpadła w ekstazę, chociaż zwycięzca maratonu, Marílson Gomes dos Santos, dotarł do mety pięćdziesiąt minut wcześniej. Lance Armstrong, przez wiele lat pracując ciężko i z niezwykłą determinacją, zbudował wizerunek współczesnego herosa.

Lance Armstrong przez cały okres swojej kariery zawodniczej był liderem, który miał wpływ na przebieg wydarzeń, wyznaczał cele, planował i kierował realizacją przygotowań, a następnie przewodził w bezpośredniej walce na trasie wyścigów. Był współwłaścicielem zespołu US Postal, w którym startował jako zawodnik i pełnił funkcję kapitana. Miał decydujący wpływ na funkcjonowanie zespołu we wszystkich aspektach. Zdobywając ogromną popularność jako zawodnik i człowiek dający przykład, jak zmagać się z przeciwnościami losu, stał się przywódcą wielomilionowej rzeszy zwolenników, wzorem do naśladowania dla ludzi, którzy zainspirowani jego dokonaniami chcieli być tacy jak on. Wszystko to opierało się na sile oddziaływania jego dokonań i sposobu ich realizacji. Jego sukcesy sportowe były niezwykłe, ale ich siła oddziaływania wzrosła wielokrotnie dzięki temu, że osiągnął je przezwyciężając chorobę, która powszechnie uważana jest za nieuleczalną. W rzeczywistości choroby nowotworowe w coraz większym stopniu można zwalczyć, a szanse na wyzdrowienie są wydatnie większe, gdy chorujący ludzie nie poddają się psychicznie i wykażą siłę woli oraz hart ducha. Odzyskanie zdrowia przez Lance'a Armstronga jest jednym z wielu takich przypadków i nie

wzbudziłoby szczególnego zainteresowania szerokich mas, gdyby nie fakt, że dotyczyło to wybitnego sportowca, który wrócił do sportu wyczynowego po dwóch operacjach i czterech cyklach wyniszczającej organizm chemioterapii. Zjawiska niezwykle, zdarzenia wykraczające poza racjonalne schematy wpływają na zbiorową wyobraźnię, wzbudzają fascynację i rodzą pragnienie uczestniczenia w nich. To jest jedna z tajemnic kształtowania się przywództwa opartego na szczególnych właściwościach charakteru i skuteczności działania. Lance Armstrong, którego wizerunek ukazywał niezwykle cechy osobowości i siłę sprawczą dokonań, był realnym przykładem takiego przywódcy i dlatego właśnie miał tak wielu wiernych kibiców. Tym większe przeżyli rozczarowanie i zawód, gdy okazało się, że był wyrafinowanym sportowym oszustem, który przez wiele lat obłudnie zapewniał, że zawsze przestrzegał zasad fair play i nigdy nie używał środków dopingujących mających wpływ na wydolność jego organizmu i zdolność konkurencji z innymi.

W październiku 2012 roku został tymczasem opublikowany raport Amerykańskiej Agencji Antydopingowej (USADA), ujawniający dowody jednoznacznie wskazujące, że Lance Armstrong i jego grupa kolarska US Postal Service Pro Cycling Team brali udział „w najbardziej zaawansowanym, profesjonalnym i skutecznym programie dopingowym, jakiego świat nie widział”. Zarzuty opierały się na zeznaniach 26 osób, w tym jedenastu członków zespołu Lance’a Armstronga: Frankie Andreu, Michaela Barry’ego, Toma Danielsona, Tylera Hamiltona, George’a Hincapiego, Floyda Landisa, Leviego Leipheimera, Stephena Swarta, Christiana Vande Velde, Jonathana Vaughtersa i Davida Zabriskiego. Lance Armstrong, który przez cały czas kategorycznie zaprzeczał pojawiającym się wcześniej oskarżeniom o doping, ostatecznie ugiął się pod naporem zeznań swoich kolegów i w styczniu 2013 roku przyznał się do stosowania dopingu praktycznie w całym okresie swojej kariery sportowej. Nie było wątpliwości, że mamy do czynienia z największym oszustwem w historii sportu i jednocześnie z naj-

bardziej spektakularnym upadkiem idola. W jednej chwili dokonano się całkowite przewartościowanie oceny Lance'a Armstronga, który w oczach opinii publicznej był dotychczas jedną z najbardziej podziwianych osób, a stał się najbardziej nielubianą. Upadek z piedestału na samo dno był pod każdym względem bardzo bolesny. Idol i celebryta wobec potwierzonego zarzutu, że jest kłamcą i oszustem, stał się w życiu publicznym *persona non grata*. Sponsorzy stworzonej przez niego fundacji Livestrong w większości wycofali swoje wsparcie, uzasadniając to względami reputacyjnymi, powodując utratę przychodów w wysokości co najmniej 95 mln dolarów. Lance Armstrong został pozbawiony wszystkich zwycięstw, medali i tytułów, które zdobył jako zawodnik stosujący środki dopingujące. Został dodatkowo ukarany dożywotnią dyskwalifikacją z udziału w igrzyskach olimpijskich i innych oficjalnych imprezach sportowych. Organizatorzy Maratonu w Nowym Jorku wykreślili jego nazwisko z listy uczestników.

Jak do tego doszło, że niezwykle utalentowany sportowiec, odważny i waleczny człowiek, który dał sobie radę z chorobą nowotworową, sprzeniewierzył się podstawowym zasadom moralności i regule fair play, kiedy przez więcej niż dekadę permanentnie i konsekwentnie stosował doping? Co więcej, uczynił z tego proceder, który wywindował go na szczyt sportowego sukcesu, i potrafił utrzymać to w tajemnicy przez tak wiele lat, bezustannie zapewniając o swojej uczciwości i poszanowaniu dla obowiązujących zasad rywalizacji sportowej.

Doping to sztuczne podnoszenie wydolności fizycznej i psychicznej zawodnika metodami farmakologicznymi (podawanie środków chemicznych) lub fizjologicznymi (np. transfuzja krwi). Korzenie współczesnego dopingu sięgają drugiej połowy XIX wieku, kiedy stwierdzono stosowanie środków wzmacniających przez pływaków i kolarzy. Już w 1896 roku odnotowano pierwszy przypadek śmierci na skutek zażycia efedryny podczas wyścigu Paryż–Bordeaux. Wtedy stało się oczywiste, że doping to nie tylko złamanie zasad sportowej rywalizacji, lecz także realne zagrożenia

zdrowia, a nawet życia. Na igrzyskach olimpijskich w 1904 roku w St. Louis doszło do niecodziennych wydarzeń w biegu maratońskim. Zwycięzca został zdyskwalifikowany po tym, jak wyszło na jaw, że część dystansu przebył samochodem. Drugi zawodnik dotarł do linii mety podtrzymywany przez sędziów i dostał zapasici, która niemalże zakończyła się śmiercią ze względu na spożycie mieszanki jajka, strychniny i koniaku jako środków wzmacniających. Thomas Hicks został ogłoszony zwycięzcą, bo wtedy doping tego rodzaju nie był zabroniony. Cztery lata później igrzyska olimpijskie w Londynie znów były areną niezwykłego epizodu w biegu maratońskim. Włoch Pietri Dorando wbiegł na stadion jako pierwszy, ale był tak wyczerpany, że stracił orientację i... pobiegł w przeciwną stronę niż meta. Zawrócony przez sędziów upadł i nie mógł już wstać o własnych siłach. Gdy został podniesiony, zrobił kilka kroków słaniając się na nogach, i powtórnie upadł na bieżnię. Potem jeszcze czterokrotnie padał i był podnoszony, by przekroczyć linię mety przy pomocy sędziego sir Arthura Conan Doyle'a. Został ogłoszony zwycięzcą, a następnie zdyskwalifikowany na skutek protestu ekipy amerykańskiej, której zawodnik przybiegł na metę jako drugi, ze stratą 30 sekund. Protestom widzów niezadowolonych z werdyktu sędziów nie było końca. Pietri Dorando wzbudził wielkie uznanie i współczucie, a od królowej Aleksandry otrzymał za swoje poświęcenie srebrny puchar. Dorando o mało nie przypłacił tego maratonu życiem. Nieprzytomny spędził w szpitalu dwa dni, a przeprowadzone szczegółowe badania wykazały obecność w jego organizmie strychniny, która w większych dawkach jest śmiertelną trucizną, a wówczas była wykorzystywana jako środek dopingujący. Pokazane przypadki dowodzą, że ludzie są gotowi ryzykować życiem, żeby odnieść sukces, a brak ograniczeń w stosowaniu środków dopingujących może doprowadzić do tragedii.

Stosowanie substancji wspomagających wydolność fizyczną organizmu jest naruszeniem zasady równych szans, co powoduje, że ich stosowanie jest niezgodne z etyką sportową i zasadami fair

play. Dotyczy to nie tylko sportowców używających dopingu, ale także lekarzy, którzy doradzają sportowcom, farmaceutów, którzy środki dopingujące produkują, i trenerów, którzy je niejednokrotnie swoim zawodnikom zalecają. Funkcjonujący w szarej strefie doping jest ponadto zagrożeniem dla zdrowia sportowców, czego dowodem jest wiele wypadków śmiertelnych, nie mówiąc o upośledzeniach będących rezultatem jego stosowania. Dlatego stosowanie środków dopingujących podlega restrykcjom i ich używanie przez sportowców w celu sztucznego wspomaganie wydolności organizmu jest zabronione. Międzynarodowa Amatorska Federacja Lekkiej Atletyki, przekształcona później w Międzynarodowe Stowarzyszenie Federacji Lekkoatletycznych (IAAF), jako pierwsza organizacja sportowa zakazała wszelkich form dopingu już w 1928 roku, ale jej przeciwdziałanie dopingowi ograniczało się jedynie do wymogu podpisywania przez sportowców oświadczeń, że nie stosowali żadnych niedozwolonych metod poprawy wydolności swojego organizmu. Testy antydopingowe zastosowano po raz pierwszy w 1966 roku podczas lekkoatletycznych mistrzostw Europy. W 1967 roku Międzynarodowy Komitet Olimpijski (MKOl) zajął się formalnie dopingiem i powołał Komisję Medyczną, która przeprowadziła pierwsze testy podczas igrzysk olimpijskich w Meksyku w 1968 roku. W tym samym czasie Międzynarodowa Unia Kolarska (UCI) wprowadziła wymóg kontroli antydopingowej oraz pierwszą listę substancji zabronionych. Nie przeszkodziło to tragedii, do której doszło w 1967 roku, kiedy podczas Tour de France zmarł tragicznie na podjeździe pod Mont Ventoux najślawniejszy kolarz tamtego okresu – Tommy Simpson, w którego krwi wykryto amfetaminę. Historia stosowania niedozwolonych środków dopingujących to swoisty wyścig pomiędzy specjalistami poszukującymi nowych, trudnych do wykrycia metod niedozwolonego wspomaganie a instytucjami powołanymi do kontroli i wykrywania dopingu. Przez długi czas była to konkurencja jednostronna, gdyż przynajmniej w niektórych krajach nastawionych na osiągnięcie sukcesów sportowych środki dostępne

organizacjom sportowym na zatajanie dopingu były nieporównywalnie większe niż środki przeznaczane na jego ujawnianie, a co za tym idzie, wzrosła skuteczność stosowania niewykrywalnego dopingu. Postęp w stosowaniu rozlicznych substancji i metod dopingu wynikał zaś z konkurencji wśród niezależnych ośrodków i specjalistów od niedozwolonego wspomagania. Przykładem może być ujawniona w 2003 roku afera kalifornijskiego laboratorium BALCO produkującego przez wiele lat niewykrywalny preparat sterydowy tetrahydrogestronon (THG), który uczynił z Marion Jones sześciokrotną złotą medalistką mistrzostw świata w biegach na 100 i 200 metrów oraz zdobywczynią pięciu medali na igrzyskach olimpijskich w Sydney (trzy złote i dwa brązowe), a Tima Montgomery'ego rekordzistą świata na 100 metrów. Wśród klientów BALCO było wielu znanych lekkoatletów, sztangistów, graczy futbolu amerykańskiego. Jest to jeden z udokumentowanych, a przez to znanych przykładów procederu, który kwitł początkowo w krajach socjalistycznych bloku wschodniego, za wszelką cenę chcących pokazać swoją sportową wyższość nad zachodnimi konkurentami, a potem, w miarę komercjalizacji sportu, przeniósł się również na Zachód. Wpadka Jones i odkrycie afery wyniknęło z przekazania THD do laboratorium antydopingowego w Kalifornii przez dilerę pokłóconego z nią o pieniądze. Wtedy zbadano powtórnie jej próbki testowe i odkryto doping. Najpierw zdyskwalifikowano ją na dwa lata, a po tym, jak ostatecznie przyznała się do winy, po czterech latach procesu odebrano jej wszystkie zdobyte medale i tytuły. Otrzymała karę sześciu miesięcy więzienia za składanie fałszywych zeznań, które odsiedziała, bo sąd nie przychylił się do prośby o zamianę na pracę społeczną, uzasadniając to wysoką szkodliwością popełnionego czynu.

Dopiero powstanie w 1999 roku Światowej Agencji Antydopingowej zintensyfikowało na świecie walkę z dopingiem. Wprowadzono nowe zasady kontroli i zwiększono ilość testów przeprowadzanych poza zawodami oraz wprowadzono obowiązek poddawania się badaniom podczas najważniejszych imprez spor-

towych. Układ sił uległ zmianie na korzyść zwalczających niedozwolone wspomaganie w 2000 roku wraz z powstaniem Amerykańskiej Agencji Antydopingowej (USADA). Jest ona niezwykle wpływową i skuteczną instytucją odpowiedzialną za koordynację działań zmierzających do realizacji amerykańskiego narodowego programu antydopingowego, którego zadaniem jest prowadzenie badań naukowych, edukacja i kontrole antydopingowe. Posiada ona odpowiednie środki finansowe i determinację w zwalczaniu dopingu, który został uznany za największe zagrożenie dla sportu. To ona odkryła całą prawdę o oszustwach Lance'a Armstronga i zrzuciła amerykańskiego idola z piedestału, podczas gdy wszystkie inne instytucje były bezsilne, w tym również sąd federalny Stanów Zjednoczonych, który umorzył sprawę o korupcję i stosowanie dopingu. USADA w swojej działalności zwraca szczególną uwagę na etyczne aspekty używania niedozwolonych substancji i metod zwiększania wydolności fizycznej organizmu oraz związanych z tym niekorzystnych skutków zdrowotnych.

Lance Armstrong, przyciśnięty do muru niezbitymi dowodami przedstawionymi przez USADA, ostatecznie przyznał się do winy w zainscenizowanej rozmowie telewizyjnej z Oprah Winfrey, diwą amerykańskich talk-show. Potwierdził stosowanie dopingu w każdej możliwej postaci (EPO, testosteron, transfuzje krwi) przez prawie cały okres swojej kariery sportowej. Na podstawowe pytanie, dlaczego brał środki dopingujące, odpowiedział: „Chciałem wygrywać za wszelką cenę, byłem zawzięty i to mną kierowało”. Szukając usprawiedliwienia dla siebie, stwierdził, że „wszyscy wtedy brali. Niemożliwe było wygrywanie bez dopingu. Nie było jednak niczego, do czego inni nie mieli dostępu, a ja miałem. Nie czułem, że oszukiwałem. Po prostu ścigaliśmy się na tym samym poziomie. Nie bałem się, że mnie złapią. Kiedyś nie badali tak często, zwłaszcza poza wyścigami, lub łatwo można było uniknąć kontroli, a na wyścigu już byłeś czysty”. Nie słyhać w tym ani nuty żalu, nie mówiąc o przeproszeniu oszukanych przez niego wielu milionów ludzi, którzy przez ponad dekadę bezgranicznie

mu wierzyli. Sprawiał wrażenie, że jedyny problem polega na tym, że dał się złapać na dopingu przez Amerykańską Agencję Antydopingową. Sport opiera się na zasadach, które muszą wykluczać łajdactwo i kłamstwo. Z faktu, że inni oszukują, nie wynika, iż ktokolwiek jest usprawiedliwiony.

Dążenie do zwycięstwa za wszelką cenę doprowadziło Armstronga do używania niedozwolonych środków wzmacniających, co stanowi złamanie przepisów formalnych, ale także, w szerszym ujęciu, złamanie zasad etyki sportowej i reguł fair play. Dopingu w przypadku Armstronga nie wolno bagatelizować, sprowadzając sprawę do sformułowania, że „wszyscy brali”, gdyż jego mit jako wielkiego sportowca i niezwykłego człowieka wziął się z przekonania, że „on nie brał”. Przez cały czas nie tylko konsekwentnie zaprzeczał wszystkim oskarżeniom, ale także był wyjątkowo agresywny w stosunku do każdego, kto wątpił w jego słowa. Wytoczył wiele procesów sądowych ludziom i gazetom, które oskarżały go o doping. Brytyjski „The Sunday Times” musiał mu zapłacić milion dolarów odszkodowania za rzekome pomówienie o stosowanie dopingu. On sam wielokrotnie powtarzał, że nigdy w żadnej formie nie używał niedozwolonych substancji i metod zwiększania wydolności fizycznej organizmu, a zespół US Postal deklarował „zero tolerancji dla dopingu” jako podstawę swojego kodeksu etycznego. Jak przyznał po latach: „Doping w ekipie US Postal był zorganizowany, to prawda. Ja przewodziłem ekipie, byłem jej liderem, brałem doping, ale nigdy nie kazałem nikomu brać dopingu. Była presja na wynik, tylko najlepsi mogli liczyć na załapanie się do zespołu na Tour, ale nie było presji na doping. Byliśmy dorosłymi facetami”. W rzeczywistości określane przez Armstronga jako lidera warunki i wymagania stwarzały przymus, bo ten, kto nie używał dopingu, nie był w stanie ich spełnić i musiał się liczyć z relegacją z zespołu. W ten sposób Armstrong podwójnie złamał zasady dobrego przywództwa – nie tylko sam postępował nieetycznie, ale zmuszał do tego samego swoich podwładnych. Tą pełną hipokryzji postawą zmanipulował miliony ludzi na całym świecie, którzy wierzyli, że

zwyciężał, bo pracował więcej i był zdolny do większych poświęceń niż inni, a nie dlatego, że brał środki dopingujące. „To było jedno wielkie kłamstwo, które powtarzałem. Cała ta historia była zbyt piękna, żeby była prawdziwa” – przyznał Lance Armstrong w programie Oprah Winfrey. Swój mit budował mozolnie i w sposób dobrze przemyślany. Wspólnie z dziennikarką „The New York Times” Sally Jenkins napisał dwie książki autobiograficzne: *Mój powrót do życia. Nie tylko o kolarstwie*. i *Liczy się każda sekunda*, które stały się światowymi bestsellerami⁸. Pisze w nich o wielu szczegółach ze swojego życia, opisując pasjonujące sceny zmagani sportowych. Postać Armstronga ujmuje szczerością, otwartością, uczciwością, a jednocześnie determinacją w działaniu, imponuje ambicją i skutecznością w realizacji celów. Jego autoportret wyciska łązy i wzbudza bałwochwalczy podziw. Nic dziwnego, że jego zwolennicy tak mocno się z nim identyfikowali, bo każdy mógł odnaleźć w historii życia Armstronga chociaż część swoich marzeń i wartości zasadniczych. Jedynak wychowany przez samotną pracującą matkę, który od najmłodszych lat odważnie stawiał czoło przeciwnościom losu, to przykład silnego charakteru i młodzieńczej ambicji rzucającej wyzwanie całemu światu. „Amerykanina uprawiającego kolarstwo można porównać do francuskiej drużyny baseballowej, która zamierza wziąć udział w World Series” – wspomina Lance Armstrong. W rzeczywistości nie był pierwszym dobrym amerykańskim kolarzem, bo wcześniej Greg LeMond jako pierwszy kolarz spoza Europy zwyciężył w 1986 roku w Tour de France, ale jego sukces nie wzbudził zainteresowania w Stanach Zjednoczonych i kolarstwo pozostawało sportem mało znanym, a jazda na rowerze była wśród Amerykanów mało popularna. Nawet zdobycie mistrzostwa świata przez Armstronga w Oslo w 1993 roku nie miało wpływu na popularność tego sportu. Prze-

⁸ Książki zostały wydane również w Polsce, zob. Lance Armstrong, Sally Jenkins, *Mój powrót do życia. Nie tylko o kolarstwie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000, oraz *Liczy się każda sekunda*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2003.

łomem okazał się dopiero jego powrót do zawodów po zwalczeniu choroby nowotworowej i sukcesy w kolejnych edycjach Tour de France. Jego zmagania z rakiem wzbudzały respekt i podziw, a zwycięstwo z chorobą dawało nadzieję wielu chorym, którzy jej potrzebowali, by wskrzesić w sobie wolę walki niezbędną do wyzdrowienia. W tym kontekście późniejsze osiągnięcia sportowe Armstronga zyskiwały jeszcze większą wartość, a jego postać jako sportowca stawała się wzorem godnym naśladowania. Lance Armstrong sukcesom sportowym podporządkował wszystko, całe swoje życie, jego determinacja w dążeniu do zwycięstwa nie była mniejsza niż wola walki o własne życie w okresie choroby. Jego celem stało się zwycięstwo w Tour de France nie raz, ale wiele razy i był gotów dokonać tego za wszelką cenę. Jak powiedział: „Od zawsze byłem waleczny i bojowy i gdy coś mi nie pasowało, walczyłem z tym. Przed chorobą byłem walecznym zawodnikiem, ale choroba mnie zmieniła. Wtedy chciałem już wygrywać za wszelką cenę”. Nagrodą była nie tylko chwała zwycięzcy, ale także wymierne korzyści materialne, rosnące proporcjonalnie do liczby zwycięstw (np. kontrakt z producentem pasty do zębów Tailwind przewidywał wzrost bonusu za zwycięstwo w kolejnych edycjach Wielkiej Pętli: 2002 rok – 3 mln dolarów, 2003 – 6 mln dolarów, 2004 – 10 mln dolarów).

W okresie przygotowań do kolejnego sezonu potrafił katorżniczą pracą na treningach torturować siebie i członków zespołu do granic ludzkiej wytrzymałości, by zbudować podstawy niezbędne do wygrywania z konkurencją⁹. Skrupulatnie analizował trasę każdego etapu, przejeżdżając trudne odcinki górskie kilka razy. Kolarze w peletonie z biegiem czasu odczuwali respekt dla drużyny prowadzonej przez Armstronga. US Postal był nazywany „wielkim niebieskim pociągami”, a kiedy nadjeżdżał, konkurenci obawiając się szybkiego tempa, rozjeżdżali się na boki, robiąc mu

⁹ Zobacz książka na temat przygotowań Armstronga do Tour de France: Daniel Coyle, *Wojna Lance'a Armstronga*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.

drogę. Armstrong chełpi się, że „utrzymywaliśmy tempo, dopóki inni kolarze nie zawiśli nad kierownicami, spuszczać nisko głowy niczym zwiędnięte tulipany”. Sam mistrz był w każdym wyścigu gotów do wielkiego wybuchu swojej mocy, który pogrążał konkurentów na jednym z etapów i ostatecznie pozbawiał ich wszelkiej nadziei. Gdy inni stawali na pedałach, kiwając się na rowerze, on siedząc na siodełku pokonywał najbardziej strome podjazdy z taką łatwością, jakby to były lekkie wzniesienia. Trzeba jednak pamiętać, że tłem tych niebywałych wyczynów było stosowanie środków dopingujących. Siedem zwycięstw w Tour de France uczyniło z Armstronga herosa. On sam umiał to doskonale spożytkować dla budowy mitu fenomenalnego sportowca i niezwykłego człowieka, dodatkowo umiejętnie wykorzystując działalność charytatywną swojej fundacji. Stał się jednym z najbardziej znanych ludzi na świecie, przykładem dla milionów zainspirowanych jego postawą i wynikami. Byli również ludzie, którzy z niedowierzaniem traktowali jego sukcesy, uważając, że są to wyczyny nierealne. Podejrzenia o doping nie były dla Armstronga niczym nowym, traktowano go z rosnącą podejrzliwością, ale 30–40 kontroli rocznie nie wykazywało żadnych nadużyć. Wszystkie jego kontrakty sponsoringowe miały klauzulę, że tracą ważność w przypadku, jeśli kiedykolwiek wynik testu będzie pozytywny. W reakcji na głośne oskarżenia prasowe Armstrong posunął się jeszcze dalej i sam sponsorował programy testów antydopingowych. Ostatecznie wygrał z kontrolerami i systemem testów, bo żadna z jego próbek nigdy nie wykazała śladów zabronionych substancji wspomagających wydolność fizyczną organizmu, a pomimo tego poniósł klęskę, bo udowodniono mu zorganizowany, wieloletni doping na podstawie szczegółowych zeznań członków jego zespołu i bliskich współpracowników. On sam potwierdził te zarzuty, aby chronić swoją przyszłość. Oznacza to przyznanie się do niebywale skutecznej i efektywnej hipokryzji, oszukiwania swoich najbliższych, rodziny i wielu przyjaciół oraz wielbicieli. Kłamstwo powtarzane codziennie przez dwie dekady zbudowało fałszywy i zupełnie nierealny obraz, który zachwycił i uwiódł miliony ludzi.

Bohaterowie współczesnego sportu odgrywają podobną rolę co ich poprzednicy w starożytności, z tą różnicą, że sława i oddziaływanie tych dzisiejszych ma globalny wymiar. Zwycięzcy antycznych igrzysk cieszyli się ogromnym poważaniem. Niektórzy zdobyli nawet miano herosów, co w tamtych czasach oznaczało, że uważano ich za półbogów. Ceremonia powitania triumfatorów panhelleńskich zawodów w rodzimych miastach-państwach miała tak dalece szczególny charakter, że przewidywała wybite specjalnej bramy w murach obronnych, przez którą przechodził zwycięzca podążający na ucztę z udziałem wszystkich mieszkańców. Mistrz otrzymywał dożywotnią rentę i wyżywienie na koszt miasta. Dokonania najlepszych wieńczyły posągi fundowane za życia. Lance Armstrong jawił się herosem dla swoich zwolenników i cieszył się ogromnym uznaniem opinii publicznej. Miał większe poważanie i popularność niż jakikolwiek ze sportowych idoli określanych sportowcami wszech czasów, takich jak Michael Jordan, Steffi Graf, Pete Sampras, Mark Spitz, Michael Phelps, Jesse Owens, Emil Zatopek, Paavo Nurmi, Carl Lewis. Popularność i uznanie zbudowane na kłamstwie i hipokryzji ma wysoką cenę. Ludzie są skłonni wybaczyć nawet największą chwilową słabość, ale nie darują winy Armstrongowi, który ich oszukiwał, grając na najwyższych uczuciach swoich zwolenników przez niemal całe sportowe życie, a potem kontynuował ten proceder, zakłamując przeszłość. Przypadek Armstronga napawa smutkiem, gdyż wymaginowany ideał sięgnął bruku, ale jednocześnie nutką optymizmu, iż hipokryzja nie popłaca, a jej odkrycie jest nieuchronne.

Jeśli hipokryzja to zachowanie lub sposób myślenia i działania charakteryzujący się niespójnością stosowanych zasad moralnych, to hipokryzja polityków jest przysłowiowa. Najczęściej przytaczanym przykładem hipokryzji są działania polityków, wystarczy zapisać przypadkowego przechodnia na ulicy lub sięgnąć do wyszukiwarki internetowej, by sprawdzić, że to prawda. Nie zamierzam analizować w tym miejscu wad polityków, ale chciałem zwrócić

uwagę na istotny aspekt podwójnych standardów w sferze zarządzania majątkiem Skarbu Państwa w Polsce, który jest poniekąd własnością wszystkich obywateli.

Własność Skarbu Państwa obejmuje aktywa instytucji publicznych, przedsiębiorstw państwowych i spółek z udziałem Skarbu Państwa. Nadzór właścicielski nad majątkiem Skarbu Państwa jest sprawowany przez ministerstwa i urzędy. Kluczową rolę odgrywa tu Ministerstwo Skarbu Państwa, tym niemniej wiele ważnych instytucji i przedsiębiorstw jest nadzorowanych przez inne ministerstwa, w tym Ministerstwo Gospodarki, Ministerstwo Rolnictwa, Ministerstwo Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej, Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, Ministerstwo Finansów. Ogólne zasady sprawowania nadzoru właścicielskiego określają odpowiednie ustawy i rozporządzenia, w których zapisane są reguły dobrych praktyk nadzoru korporacyjnego w przedsiębiorstwach publicznych funkcjonujących w Unii Europejskiej i krajach OECD. Nadzór właścicielski to wszelkie działania umożliwiające egzekucję praw właścicielskich dokonywaną podczas walnych zgromadzeń akcjonariuszy, powoływanie przedstawicieli właściciela do rad nadzorczych sprawujących nadzór korporacyjny w zakresie powoływania organów zarządczych jak też kontrolę ich bieżącej działalności.

Jakość ładu korporacyjnego jest funkcją jakości obowiązujących zasad i przepisów oraz sposobu ich egzekucji.

W związku z tym dostosowanie przepisów formalnych do dobrych praktyk ładu korporacyjnego jest warunkiem koniecznym, choć niewystarczającym, dla zapewnienia dobrej jakości ładu korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa. W tym zakresie kluczowym zagadnieniem jest przełożenie zasad i przepisów nadzoru właścicielskiego i korporacyjnego na codzienną praktykę działania. Doświadczenie niestety mówi, że w Polsce skuteczność wprowadzania w życie sformułowanych przez Ministerstwo

Skarbu Państwa zasad ładu korporacyjnego w spółkach z udziałem Skarbu Państwa jest niezadowalająca i rzeczywistość okazuje się znacznie poniżej wymaganych standardów uznawanych za dobre praktyki. Jest to o tyle ważne, że udział spółek Skarbu Państwa w gospodarce jest znaczny, a ich rola niezwykle ważna i taka pozostanie w przyszłości ze względu na strategiczny charakter ich działalności. Deklaracje przywódców politycznych sprawujących władzę w ostatnich latach były jednoznaczne i sprowadzały się do poszanowania zasady rozdzielenia funkcji imperium i dominium, co więcej, obiecywały wdrożenie profesjonalnych zasad ładu korporacyjnego zapewniających wzrost efektywności działania, poprawę skuteczności zarządzania i wzrost wartości spółek z udziałem Skarbu Państwa. Osiągnięcie tego celu w decydującym stopniu jest uzależnione od realizacji obowiązujących *Zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami Skarbu Państwa*, które określają reguły doboru członków rad nadzorczych oraz zasady powoływania członków zarządów, jak też oczekiwania co do sposobu ich działania. Nadzór w rzeczywistości jest sprawowany przez ludzi, podobnie jak zarządzanie, przeto ich umiejętności przywódcze i menedżerskie, kwalifikacje zawodowe i charakter odgrywają tu niezwykle rolę. Członkowie rad nadzorczych – przedstawiciele Skarbu Państwa – muszą spełniać szereg wymogów formalnych i są wybierani w publicznym postępowaniu kwalifikacyjnym. Tak mówią przepisy, a w rzeczywistości zaszczytu zasiadania w organach nadzorczych spółek Skarbu Państwa, w większości przypadków, dostępują zasłużeni członkowie partii politycznych sprawujących władzę lub ich protegowani. Niezależni fachowcy, niezbędni, aby system nadzoru działał właściwie, są wyjątkiem od reguły, więc tym większa ich odpowiedzialność i konieczny wkład pracy. Dowodem na to, że system funkcjonuje w sposób opisany powyżej, jest „afery taśm PSL”. Funkcjonariusze partyjni sprawujący funkcje zarządcze w instytucjach samorządowych i agendach rządowych w nagranej ukrytą kamerą rozmowie odsłonili kulisy powoływania członków rad nadzorczych i zarządów spółek Skar-

bu Państwa. Późniejsze publikacje prasowe, mimo że przygotowane w krótkim czasie, przy użyciu prostych narzędzi badawczych ujawniły kilkaset nazwisk członków rządzących partii koalicyjnych, członków ich rodzin oraz znajomych, którzy zasiadają lub zasiadali w ciągu pięciu ostatnich lat w spółkach i instytucjach państwowych¹⁰. Liczne przykłady jawnego nepotyzmu i kumoterstwa w powiązaniu z brakiem kompetencji zawodowych i etycznych osób „delegowanych” do objęcia odpowiedzialnych stanowisk w systemie nadzoru i zarządzania firmami, agendami rządowymi oraz przedsiębiorstwami samorządowymi stoją w jaskrawej sprzeczności z powtarzаныmi przez kolejne rządy deklaracjami zapewnienia wysokiej jakości ładu korporacyjnego. Przy wyborze osób zarządzających i nadzorujących decydującymi kryteriami nie mogą bowiem być przynależność partyjna i powiązania towarzyskie, ale przede wszystkim osoby te winny spełniać kryteria merytoryczne, umożliwiające sprawną realizację zadań nadzoru korporacyjnego czy wykonywania zadań z obszaru zarządzania. Osoba zasiadająca w radzie nadzorczej z klucza partyjnego lub zawdzięczająca nominację koneksjom z wpływowymi ludźmi politycznego establishmentu jest pasywna, wypełnia ściśle polecenia swoich mocodawców, w efekcie czego nadzór właścicielski zostaje skoncentrowany w rękach polityków i urzędników odpowiednich ministerstw. Zmiana koalicji rządzącej skutkuje zaś rotacją członków rad nadzorczych i członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa. W spółkach samorządowych sytuacja może być odmienna, bo tutaj koalicje zawierane są ad hoc i tradycyjnie zwycięzcy kolejnych wyborów zachowują status quo, zmieniając tylko przewodniczących i prezesów, bowiem przyjęło się, że takie postępowanie stanowi dowód poszanowania wzajemnych interesów. Działanie modelu nadzoru właścicielskiego w tym zakresie nie

¹⁰ <http://archiwum.pb.pl/2670345,99550,kto-jest-kim-w-zielonym-imperium>
<http://www.pb.pl/2841223,15705,lista-wstydu-platformy-obywatelskiej>

zmieniło się w sposób zasadniczy od początku transformacji systemowej. Potwierdzeniem tego może być fakt, że premier Donald Tusk na początku pierwszej kadencji w swoim exposé wygłoszonym w 2007 roku czuł się zobowiązany podkreślić, że jego celem jest zakończenie „politycznego proceduru zawłaszczania spółek z udziałem Skarbu Państwa”. W 2012 roku fakty ujawnione przez polityków i działaczy gospodarczych PSL, a następnie przeprowadzona przez media pobieżna analiza jakości sprawowania nadzoru pokazały liczne przykłady postępowania koalicyjnych partii, które można bez wątpienia określić jako „polityczny proceder zawłaszczania spółek z udziałem Skarbu Państwa”. A to oznacza, że wciąż jesteśmy na początku drogi reform. Jak to się odbywa w rzeczywistości, mogę zilustrować na przykładzie własnego doświadczenia z przeszłości. Przez prawie dwa lata sprawowałem funkcję członka Rady Nadzorczej PLL LOT SA, w którym Skarb Państwa kontrolował 67,96% kapitału akcyjnego. W tym czasie firma zagrożona upadłością realizowała trudny program restrukturyzacji, który przewidywał zmianę strategii działania i obniżkę kosztów o ponad 300 mln złotych. Kiedy zaś było widać pierwsze pozytywne rezultaty programu naprawczego, w październiku 2005 roku, władzę w Polsce przejął mniejszościowy gabinet utworzony przez Prawo i Sprawiedliwość. Niespełna miesiąc później zadzwonił do mnie wiceminister Skarbu Państwa sprawujący nadzór właścicielski nad PLL LOT z poleceniem głosowania za odwołaniem prezesa zarządu na najbliższym posiedzeniu rady nadzorczej spółki. Zapytałem o uzasadnienie decyzji i kandydaturę następcy, przypuszczając, że być może właściciel większościowego pakietu akcji wie coś więcej niż członkowie rady nadzorczej, którzy oceniali działalność obecnego prezesa pozytywnie. „To decyzja właściciela, proszę wykonać” – zabrzmiało w słuchawce, po czym nastąpiła cisza świadcząca o tym, że rozmowa została zakończona. Niewiele myśląc, skreśliłem pismo o swojej rezygnacji z członkostwa w radzie nadzorczej i doręczyłem je niezwłocznie do Ministerstwa Skarbu na dziennik podawczy, nie zabiegając nawet o rozmowę z urzędnika-

mi. Podobnie postąpił przewodniczący rady nadzorczej. Na następnym posiedzeniu rada nadzorcza odwołała prezesa i dwóch członków zarządu. W kolejnych latach PLL LOT, którego status przewoźnika narodowego jest nieustannie postrzegany jako wyjątkowy przez polityków różnej proveniencji, miał ośmiu prezesów i wygenerował do końca 2012 roku blisko 1,5 mld złotych skumulowanych strat, które w dużej części pośrednio i bezpośrednio pokryło państwo. Prezes PLL LOT jeszcze na początku 2012 roku potwierdzał prognozę zysku na poziomie 50 mln złotych. Jesienią w wywiadach prasowych chwalił się, że LOT jest najszybciej rosnącą linią lotniczą w Europie. W grudniu okazało się, że firma będzie miała ponad 200 mln straty, a gdyby LOT nie spieniężył wcześniej swoich aktywów za ok. 600 mln złotych, strata przekroczyłaby 800 mln. W tej sytuacji zarząd złożył wniosek o pomoc rządową w wysokości 1 mld złotych, która miałaby uratować firmę przed upadkiem i dać szansę restrukturyzacji. Jak można się spodziewać, prezes został odwołany i rozpisano konkurs, na który zgłosiło się 27 kandydatów. Rada nadzorcza wybrała krótką listę pięciu finalistów i wszystkie nazwiska natychmiast przeciekły do mediów. Następnie okazało się, że nowym prezesem zarządu PLL LOT został ktoś, kto w ogóle nie brał udziału w konkursie. Komunikat prasowy mówił, że decyzja rady nadzorczej była suwerenna, ale nie było żadnych wątpliwości, że stał za nią minister skarbu, który sprawuje kontrolę właścicielską. W zasadzie nic dziwnego, bo tak powinno być, że właściciel ma prawo do wyboru/nominowania prezesa zarządzającego spółką. Chodzi jednak o przejrzystość procesu i wzięcie osobistej odpowiedzialności za podejmowane decyzje.

Zarząd firmy jest odpowiedzialny za strategię firmy i jej bieżącą działalność. Jego skuteczność w realizacji celów jest ściśle związana z kwalifikacjami osobistymi każdego z członków i ich umiejętnością pracy w zespole. Spółki z udziałem Skarbu Państwa konkurują na rynku krajowym, a niejednokrotnie także na rynkach

zagranicznych, z innymi podmiotami bez specjalnych przywilejów, więc jakość zarządzania musi być co najmniej tak wysoka jak w innych organizacjach, by nie przegrać, sprostać rywalizacji i osiągać sukcesy. W tym kontekście trywialne staje się powtórzenie oczywistej prawdy, że kluczem do sukcesu są ludzie. Wybór prezesa i członków zarządu jest podstawową i niezwykle odpowiedzialną funkcją rady nadzorczej. Zgodnie z obowiązującymi zasadami właściwym trybem kwalifikacji i rekrutacji prezesa i członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa jest postępowanie kwalifikacyjne w formie otwartego konkursu, które organizuje i przeprowadza rada nadzorcza spółki lub pełnomocnik wspólnika. Taka forma odbiega od dobrych praktyk przyjętych w sektorze prywatnym, by nie powiedzieć, że jest tam niespotykana. Można znaleźć wiele przesłanek, które powodują, że sektor prywatny postępuje inaczej. Decyzje o zmianach na stanowiskach zarządczych wymagają daleko idącej dyskrecji, zazwyczaj podejmuje się je z pewnym wyprzedzeniem, poszukując na rynku osób właściwych dla wypełniania określonych funkcji i zadań, które niejednokrotnie sprawują funkcje menedżerskie gdzie indziej i muszą podejmować swoje decyzje z zachowaniem kontraktowych warunków. Kiedy upływa kadencja zarządu, w firmach sektora prywatnego rada nadzorcza ocenia działalność jego członków i z odpowiednim wyprzedzeniem informuje ich o zamiarze powołania bądź niepowołania na kolejną kadencję. W istocie praktykowany sposób rekrutacji członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa jest dysfunkcyjny. Został wprowadzony wiele lat temu, początkowo w procesie zatrudniania kandydatów do pracy w administracji państwowej i tutaj się sprawdza się do dziś, ale w biznesie tak się nie dzieje. Nieracjonalna i niezgodna z najlepszymi wzorcami biznesowymi metoda wyboru prezesów i członków zarządów spółek z udziałem Skarbu Państwa poprzez konkursy bierze się z populizmu polityków, którzy mogą głosić, że każdy może zostać prezesem, a w konkursach zwyciężają najlepsi kandydaci. Jednakże wiadomo, iż takie przedstawianie sprawy to nic innego jak obłuda i manipulacja opinią publiczną. Jak

mówi Andrzej Klesyk, szef PZU SA, największej firmy ubezpieczeniowej w Polsce, która jest spółką z udziałem Skarbu Państwa: „Uważam, że robienie konkursów nie jest właściwym pomysłem. Pod pozorem transparentności i przejrzystości procesów podejmuje się decyzje, które i tak już zapadły w zaciszu gabinetów”¹¹. Ja mam podobne zdanie, co więcej, uważam ponadto, że taki sposób przeprowadzania konkursów jest naruszeniem dobrych praktyk ładu korporacyjnego i kompromituje instytucję rady nadzorczej. Zastrzegam, że uznaję prawo właściciela do podejmowania jednostronnych decyzji o zatrudnieniu prezesów i członków zarządu, niezależnie od tego, w jakim trybie je wypracowuje, a przejrzystość procesu prowadzi się do wiedzy, kto za nią odpowiada. Wtedy zły wybór jest porażką osób posiadających uprawnienia do podejmowania rozstrzygnięć, które stoją za nominacją.

Jack Welch w swojej autobiografii *Jack. What I've Learned Leading a Great Company and Great People* opisuje tryb, w jakim został wybrany na funkcję prezesa General Electric, i doświadczenia, jakie były jego udziałem podczas wyboru swego następcy. Świadomość, że wybór prezesa jest najważniejszym zadaniem nadzoru właścicielskiego, powinna ułatwić zrozumienie, że proces ten w GE trwał odpowiednio trzy i pięć lat. To z pewnością wyjątkowo długotrwała procedura. Dodatkowo pierwszeństwo wyboru mieli kandydaci wewnętrzni, co miało zapewnić firmie stabilność i kontynuację. Trzeba wziąć poprawkę na to, że General Electric jest niezwykle firmą, gospodarczą ikoną Stanów Zjednoczonych, więc dbałość o ład korporacyjny jest tam szczególnie. Ale dla porównania doprawdy trudno sobie wyobrazić, że proces wyboru prezesa ikony polskiej gospodarki, PKO Bank Polski, odbywa się poprzez złożenie dokumentów zawierających standardowe dane osobowe i trwającą 30 minut rozmowę

¹¹ Szef PZU Andrzej Klesyk: *Bez dobrego zespołu prezes jest nikim. Może co najwyżej napisać książkę*, wywiad z A. Klesykiem w „Gazeta Prawna”, 18 marca 2013.

kwalifikacyjną z radą nadzorczą. Nigdy bym w to nie uwierzył, gdybym sam nie uczestniczył w takim procesie. Cała procedura sprowadzała się do przedstawienia Curriculum Vitae, dostarczenia świadectw ukończenia odpowiednich szkół i dokumentów potwierdzających przebieg zatrudnienia oraz przedstawienia swojego poglądu na przyszłość PKO Bank Polski. Przesłuchanie przez radę nadzorczą podzielono na trzy części: przedstawienie się kandydata (5 min), prezentacja „strategii dla PKO Bank Polski” (15 min) i odpowiedzi na pytania członków rady nadzorczej (10 min). Zachowanie ścisłego reżimu przesłuchań było konieczne, bo rada nadzorcza postawiła sobie za cel, aby w ciągu jednego dnia zakończyć proces wyboru. I tak się stało. Zanim dojechałem do domu, w internecie pojawił się oficjalny komunikat o powołaniu prezesa PKO Bank Polski. Pracowałem wiele lat w firmie prywatnej, która podobnie jak PKO Bank Polski, jest spółką publiczną i ma inwestora strategicznego posiadającego pakiet kontrolny akcji. Przeszedłem proces rekrutacji na stanowisko członka zarządu, a następnie prezesa zarządu. W pierwszym przypadku, kiedy przychodziłem z zewnątrz, procedura była wyczerpująca i obejmowała ocenę moich kwalifikacji zawodowych i zdolności przywódczych. Przeprowadziłem szereg rozmów z kluczowymi menedżerami i prezesem zarządu BRE Banku, a następnie oddzielnie z członkami rady nadzorczej oraz wybranymi przedstawicielami inwestora strategicznego. Na koniec komitet selekcyjny miał pełną wiedzę na mój temat, a ja poznałem firmę, moich przyszłych współpracowników, i upewniłem się, że chcę tutaj pracować. Zarządzając firmami i projektami biznesowymi, na co dzień konfrontowałem się z problemem rekrutacji pracowników. Poświęcałem temu wiele czasu i uwagi, bo uważam ten proces za podstawę kształtowania wysokiej jakości zasobów ludzkich, które są fundamentem przewagi konkurencyjnej. Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że tylko w projektach budowanych od podstaw zatrudniłem 2500 osób i każdej z nich poświęcono więcej czasu i uwagi niż mnie w konkursie na stanowisko prezesa największej instytucji finans-

wej w Polsce. Zakładam, że rekrutacja zwykłego pracownika PKO Bank Polski nie odbiega od standardów branży, więc jedynym wytłumaczeniem mojego traumatycznego doświadczenia jest to, że członkowie rady nadzorczej nie chcieli tracić czasu na spektakl, którego wynik był z góry znany, i został już wcześniej ustalony w gabinetach polityków. Jeśli tak, to jest to przykład hipokryzji, której źródłem jest obłuda przywódców politycznych głoszących dla poklasku populistyczne hasła, podczas gdy rzeczywiste działania są zaprzeczeniem głoszonych zasad.

Obszar polityki i biznesu nie jest całkowicie rozłączny, pomiędzy nimi przenikają wpływy i migrują ludzie. Minister może być później dobrym menedżerem i odwrotnie – zdolny menedżer może być dobrym ministrem, ale nie zawsze jest to oczywiste. Chodzi o to, aby w takich przypadkach zapewnić jasne kryteria wyboru i przejrzystość procesu podejmowania decyzji. Źle dzieje się wówczas, gdy nominowani przez partie polityczne urzędnicy państwowi wywierają wpływ na przebieg procesów gospodarczych za pośrednictwem instrumentów nadzoru właścicielskiego, nie ponosząc za to odpowiedzialności. Najgorzej zaś jest wtedy, gdy hipokryzja przywódców pozwala im głosić szczytne cele, uchylać dobre prawo i przepisy wykonawcze, a następnie z wyrachowaniem się do nich nie stosować.



Chciwość

Bez względu na przypuszczenia, jakim samolubem może się człowiek stać, są jednak wyraźne zasady w jego naturze, dzięki którym los innych jest dla niego ważny i dzięki czemu szczęście innych jest mu niezbędne, mimo że to nie dostarcza mu nic więcej poza obserwowaniem radości innych.

Adam Smith

Jednak ta nieokiełznana chciwość, grożąca rozlaniem się na cały system finansowy i świat korporacji, sięga głębiej niż poziom pieniądza. Brak świadomości tego, co oznacza „dość” podważa profesjonalizm i wartości będące wyznacznikami zawodów zaufania publicznego.

John Bogle

Chciwość jest najbardziej kontrowersyjnym wymiarem przywództwa, jako że przez jednych uważana jest za przymiot i napęd do działania przynoszącego pozytywne efekty, a przez innych za przywarę, ciężki grzech i źródło zła. Egoizm uznaje się za podstawowy czynnik dobrze funkcjonującego mechanizmu rynkowego, napędzający wzrost gospodarczy i rozwój społeczny. Takie podejście daje grunt twierdzeniu, że działanie dla indywidualnych korzyści przeistacza się w dobro ogółu. Kiedy jednak egoizm przekracza pewne granice, staje się chciwością, która jest niemoralna i nieprzyzwoita. Działaniom podyktowanym chciwością towarzyszy kłamstwo, oszustwo i pożądlivość przeradzająca się w niczym nieograniczoną zachłanność. Nienasycona pazerność powoduje zaś, że przywódcy motywowani chciwością, a także ich poplecznicy, nigdy nie mają dość władzy, pieniędzy, bogactwa, a to nakręca

spirale nieprawości i sprzeniewierzeń prowadzących niejednokrotnie do katastrofy.

Egoizm, a nawet chciwość, jest fundamentalną ludzką cechą, do której przy każdej okazji odwołuje się ekonomia. To nic innego jak metodologiczny monizm, próba wtłoczenia wszystkiego w jedną ogólną zasadę. Reguła niewidzialnej ręki, interpretowana w duchu, że „nie od przychylności rzeźnika i piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, ale od ich dbałości o własny interes”¹², zakłada maksymalizację dobra ogólnego dzięki indywidualnym działaniom opartym na pobudkach egoistycznych i samolubnych. Paradygmat *homo economicus*, człowieka zachowującego się racjonalnie, który podejmuje decyzje, opierając się na rachunku ekonomicznym, stanowi kamień węgielny współczesnej wykładni klasycznej ekonomii, stanowi podstawę dominującej dzisiaj myśli ekonomicznej i praktyki gospodarczej. Pochwała chciwości, którą słychać w mainstreamowej ekonomii, uzasadniana tym, że niewidzialna ręka rynku automatycznie zamienia ją w ogólne dobro, powołuje się na ojca ekonomii Adama Smitha. Nic bardziej błędnego, twórcy ekonomii klasycznej, Adam Smith, John S. Mill, John Locke, Thomas Malthus, byli filozofami zajmującymi się moralnością, a ekonomia była wtedy nauczana w ramach kursów etyki. Adam Smith przekonywał, że uczucia moralne człowieka są silniejsze niż reguła maksymalizacji użyteczności.

Idea, że chciwość jest dobra, moralność jest czymś zbędnym, a wręcz szkodliwym, pochodzi od Bernarda de Mandeville’a, którego poglądy stały w centrum jednego z najzagorzalszych dyskusów XVIII wieku. Mówi on wręcz, że „Mactwo, luksus, pycha bowiem. Darzą nas czymś, co jest jak zdrowie”¹³. Egoizm, który łatwo przeradza się w chciwość, jest powszechnie uznawany jako siła

¹² Adam Smith, *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN Warszawa 2001, s. 20.

¹³ Bernard de Mandeville, *Bajka o pszczołach. Przywary osobiste korzyścią ogółu*. Autor przytacza baśń napisaną przez Mandeville’a, źródło nieznanne (przyt. red.)

napędowa zysku, a w związku z tym znajduje społeczną akceptację przeradzającą się w poklask. Przekonanie, że chciwość jest dobra, stało się w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku obiegową prawdą i przynajmniej do kryzysu finansowego w 2008 roku wywierało duży wpływ na opinię publiczną. Nie dziwi zatem, że mantrą współczesnego biznesu jest chciwość. Pochwała niegodziwości, która jest uzasadnieniem chęci osiągania sukcesu w szerszym niż tylko ekonomicznym znaczeniu, ma długą historię. Według Niccolò Machiavellego „cel uświęca środki”, a ludźmi kierują niskie pobudki i egoizm. „Każdy rozumie, że byłoby rzeczą chwalebną dotrzymać wiary i postępować w życiu szczerze, a nie podstępnie. Jednak doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary i którzy chytrze potrafili usidlić mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności”. *Książę* – jego dzieło powstałe ponad pięćset lat temu, jest dzisiaj lekturą obowiązkową i inspiracją dla polityków kierowanych żądzą władzy oraz biznesmenów pobudzanych do działania niepohamowaną chciwością i niepohamowaną żądzą zysku. Wielu polityków i wiele państw, podobnie jak wielu ludzi biznesu i wiele przedsiębiorstw, zawdzięcza sukcesy hołdowaniu tej maksymie. Na szczęście nie wszyscy uznają ją za wskazanie dla własnego życia i działania, a sukces, którego źródłem jest amoralizm, cynizm, egoizm i wyrachowanie, jak pokazuje życie, jest przemijający. Spektakularne bankructwa i kryzysy wielkich przedsiębiorstw, uznawanych za ikony rozwiniętych gospodarczo krajów świata, miały swoje źródła w dążeniu do maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Posługiwanie się swoistymi antywartościami, jak chciwość, próżność, dążenie do zysku ponad wszystko, przekonanie, że cel uświęca środki, prędzej czy później prowadzi do katastrofy, często w otoczkę skandalu. Przykładów można przytaczać bez liku, by wspomnieć tylko o firmach, które były sprawcami największych skandali w Stanach Zjednoczonych: Enron, Lehman Brothers, WorldCom, Merrill Lynch, Salomon Smith Barney; w Europie: Siemens, Volkswagen, Ergo, Deutsche

Bank, Bankgesellschaft Berlin, News Corp., Parmalat, Elf, Vivendi, no i w Polsce: Amber Gold, Art-B, Bezpieczna Kasa Oszczędności, Konsorcjum Finansowo-Inwestycyjne Colloseum. Motywem niemoralnej i w istocie przestępczej działalności menedżerów była chciwość w dążeniu do maksymalizacji własnych korzyści. Zysk przedsiębiorstwa, nawet jeśli występował wyłącznie na papierze, był tylko środkiem do celu. Wyznając zasadę „cel uświęca środki”, znajdowano uzasadnienie dla wszelkich machinacji i łamania podstawowych zasad etycznych.

Do niedawna można było rozpatrywać porażki i bankructwa przedsiębiorstw wywołane działaniem menedżerów kierowanych niskimi pobudkami i brakiem profesjonalizmu za naturalną kolej rzeczy, ale globalizacja gospodarki i wzrost wielkości przedsiębiorstw powodują, że w dzisiejszych czasach upadek jednego przedsiębiorstwa może spowodować poważne reperkusje międzynarodowe, nie mówiąc o tym, że rozpowszechnienie się błędnych praktyk w jednej branży, jak na przykład w sektorze finansowym, może spowodować zapaść światowej gospodarki.

Chciwość i dążenie do maksymalizacji zysków korporacji za wszelką cenę doprowadziły w ciągu ostatniej dekady do dwóch poważnych kryzysów, które pozbawiły pracy dziesiątki milionów ludzi na całym świecie, spowodowały bankructwo bądź naraziły na straty tysiące firm, a wiele państw, w tym te najbardziej bogate i rozwinięte, stanęły w obliczu wzrostu zadłużenia, które zagraża ich przyszłości. Pierwszy kryzys został zapoczątkowany niebywają hossą na rynkach kapitałowych pod koniec lat dziewięćdziesiątych, a następnie pęknięciem bańki internetowej w 2001 roku, co się objawiło gwałtownym spadkiem notowań i bankructwem wielu firm z branży nowoczesnych technologii. Straty inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych wyniosły 5 bln dolarów. Internetowa hossa podsycana przez biura maklerskie i banki inwestycyjne wykreowała setki milionerów i dziesiątki miliarderów, którzy zrobili błyskawiczną, aczkolwiek krótkotrwałą karierę i wielkie pieniądze w nie zawsze zasłużony sposób. Od sierpnia 1995 roku, kiedy

Netscape Communications Corporation, producent pierwszej przeglądarki internetowej, w piętnastym miesiącu działania zadebiutował na giełdzie NASDAQ, osiągając kapitalizację powyżej miliarda dolarów, do końca 2000 roku 378 amerykańskich firm internetowych weszło do publicznego obrotu, osiągając astronomiczne wyceny. Kapitalizacja rynkowa firm internetowych notowanych na NASDAQ osiągnęła na początku 2000 roku niewyobrażalną kwotę 1,5 bln dolarów, podczas gdy suma ich rocznej sprzedaży sięgała zaledwie 40 mld, z czego większość była udziałem kilku firm, takich jak Qwest, AOL i Amazon, które nawiązywały do tradycyjnych form działalności. Najbardziej niezwykle było to, że 370 spośród 378 firm określanych nazwą dotcomy nigdy nie wykazały nawet dolara kwartalnego zysku! Był to czas, kiedy Cisco z kapitalizacją rynkową ponad 500 mld dolarów przez chwilę było najbardziej wartościową firmą na świecie, znacznie wyprzedzając General Electric. *Signum temporis* tego okresu było ogłoszenie w styczniu 2000 roku przejęcia największego koncernu medialnego świata, Times Warner, przez portal internetowy America on Line za kwotę 183 mld dolarów, które zostało sfinansowane przez emisję własnych akcji. Wiodącym podmiotem stał się AOL, który zachował w firmie połączonej pod nazwą AOL Times Warner 55% udziałów. To było wydarzenie pokazujące zasadniczą zmianę układu sił pomiędzy przedstawicielami „starej i nowej gospodarki”. Na moment ogłoszenia fuzji AOL miał ponad dwukrotnie większą kapitalizację (163 mld dolarów) rynkową niż Time Warner (83 mld dolarów), ale jego przychody w wysokości 5,3 mld dolarów stanowiły zaledwie 23% przychodów Time Warner (23 mld dolarów). Wycena rynkowa AOL była ponad 154 razy większa niż zyski firmy, co mogło świadczyć o nakręcaniu spekulacyjnej spirali lub, jak głosiły media i utrzymane w podobnym tonie raporty analityków finansowych, całkowitej zmianie zasad gry rynkowej na skutek rodzenia się „nowej gospodarki”. Jak się okazało później, była to jedna z największych katastrof korporacyjnych w historii pod względem unicestwienia majątku akcjonariuszy. Po nieudanych dziewięciu latach współpracy w 2009 roku

firmy ostatecznie się rozdzieliły. W marcu 2012 roku wartość AOL wynosiła 1,75 mld dolarów, a Time Warner 35 mld dolarów, co stanowiło zaledwie jedną szóstą początkowej wartości¹⁴.

Wiele firm założonych na fali niezwykłego wzrostu zainteresowania internetem nie miało ekonomicznie uzasadnionego modelu biznesowego, nawet jeżeli popularność produktów szybko rosła, to nie towarzyszył temu wzrost po stronie przychodów. Z perspektywy czasu można powiedzieć, że skorzystały one z chwilowego zamroczenia inwestorów uwiedzionych opowieściami fałszywych proroków i zwykłych hochsztaplerów z Silicon Valley, a na wejściu tych startupów na giełdę ogromne pieniądze zarobili sprytni założyciele i banki inwestycyjne. Pęknięcie bańki internetowej w 2001 roku spowodowało załamanie kursów akcji, bankructwo wielu firm internetowych, a wśród inwestorów szok i otrzeźwienie.

Indeks giełdowy NASDAQ Composite, który zawierał większość spółek nowych technologii, spadł z rekordowego poziomu 5132 punktów w marcu 2000 roku do niewiele ponad 1108 w październiku 2002 roku, a indeks S&P 500, odzwierciedlający notowania nowojorskiej giełdy Wall Street, spadł w tym czasie o połowę, co było porównywalne z relatywną korektą giełdową w okresie Wielkiego Kryzysu, uwzględniając wysoki spadek produkcji i zatrudnienia w tamtym okresie¹⁵. Bessa porównywana z trzęsieniem ziemi o sile 8 stopni w skali Richtera przetoczyła się przez rynki kapitałowe Stanów Zjednoczonych, Europy Zachodniej i Azji. W samych Stanach Zjednoczonych z kieszeni inwestorów wyparowało ponad 5 bln dolarów. Katastrofalny spa-

¹⁴ Fuzja AOL i Time Warner z perspektywy czasu okazała się kompletnym fiaskiem określanym jako najgorsza transakcja fuzji w historii. W 2003 roku koncern skreślił ze swojej nazwy AOL, pozostając przy starej, a w 2009 roku ostatecznie AOL został wydzielony, mając przychody na poziomie 4,2 mld dolarów w porównaniu z 9,1 mld dolarów w 2002 roku. Przychody Time Warner na moment ostatecznego rozstania wynosiły 47 mld rocznie.

¹⁵ Roger Lowenstein, *Origins of the Crash*, The Penguin Press, New York 2004, s. 220.

dek notowań i odcięcie od zewnętrznych źródeł finansowania zmiotły z powierzchni większość dotcomów płynących na fali owczego pędu zainteresowania inwestorów, podsycanego przez analityków giełdowych głodnych zysków dla samych siebie. Na rynku ostały się tylko te firmy internetowe, które niezależnie od innowacyjności technologicznej miały model biznesowy pozwalający sprostać trzeźwym zasadom rachunku ekonomicznego. W tym samym czasie Amerykę wstrząsnęły skandale korporacyjne, które doprowadziły do bankructwa i upadku wielu uznanych firm, takich jak Enron, WorldCom, Tyco, Qwest, Cendant. Przed sądem stanęli prezesi i członkowie zarządów oskarżeni o malwersacje i sprzeniewierzenie się dobrym praktykom, jak również przestępstwa kryminalne. Śledztwo prokuratora generalnego stanu Nowy Jork, Elliota Spitzera, ujawniło liczne oszustwa i manipulacje menedżerów wielu przedsiębiorstw oraz nielegalne praktyki, konflikty interesów i *insider trading* w bankach, które finansowały działalność upadłych firm. Dziesięć największych amerykańskich banków zapłaciło w ramach ugody kary w wysokości 1,4 mld dolarów. Tylko w przypadku nieprawidłowości przy obsłudze firmy Enron, której krach był największym korporacyjnym skandalem w historii Stanów Zjednoczonych, zaangażowane w aferę banki zgodziły się w ramach ugody zapłacić kwotę 350 mld dolarów. Enron stał się symbolem zamierzonego oszustwa i korupcji korporacyjnej, przy użyciu tak zwanej kreatywnej księgowości, wykazującej nieistniejące zyski i ukrywającej straty, a wszystko to dla prywatnych korzyści menedżerów pobierających wysokie premie od raportowanych zysków. W procesie sądowym oskarżono zarząd przedsiębiorstwa i członków rady dyrektorów o oszustwa finansowe i współdziałanie przestępcze. Ława przysięgłych uznała oskarżonych za winnych większości zarzucanych im czynów i skazała na karę wielu lat więzienia. Główną przyczyną deprawacji menedżerów była chciwość, tak zachwalana przez mainstreamową ekonomię. Jedną z największych firm audytorskich na świecie, Arthur Andersen, podzieliła los Enronu, którego nie była w stanie dobrze

kontrolować, i także przestała istnieć. Uchwalona w 2002 roku przez Kongres Stanów Zjednoczonych ustawa Sarbanes-Oxley Act miała zmienić ten stan rzeczy i chronić inwestorów spółek publicznych poprzez wprowadzenie większych wymagań dotyczących przejrzystości działania i efektywności kontroli wewnętrznej. Konieczność stosowania dobrych praktyk zarządzania właścicielskiego, etyka i odpowiedzialność biznesu stały się na krótko czołowymi tematami dyskusji politycznych i gospodarczych. Sformułowano wiele postulatów zmian w tradycyjnym sposobie zarządzania. Gdy tylko kryzys został zażegnany, dzięki aktywnej polityce zarządu Rezerwy Federalnej i rządu amerykańskiego, wkrótce wszystko wróciło do poprzedniego stanu. Zaczęła się kolejna hossa napędzana dążeniem do szybkich zysków. Korporacje zaczęły znów zarabiać, menedżerowie otrzymywali pensje wyższe niż kiedykolwiek dotąd, tak w gotówce, jak i w postaci premii wypłacanych w opcjach na akcje zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Nic więc dziwnego, że presja na wyniki w kolejnych kwartałach i latach była duża, gdyż to one zapewniały wzrost cen akcji, które dawały tak wiele korzyści menedżerom najwyższego szczebla.

Minęło zaledwie sześć lat od pęknięcia bańki internetowej i wybuchł nowy kryzys, którego erupcja nastąpiła w 2008 roku w USA, a następnie fala uderzeniowa dotknęła Europę Zachodnią i stała się głównym źródłem głębokiej zapaści gospodarki światowej, największej od czasu Wielkiego Kryzysu lat trzydziestych. Ślepa żądza zysku, niepohamowana chciwość i głupota menedżerów były w dużej mierze przyczyną zapaści największych instytucji finansowych świata, tak w Stanach Zjednoczonych, jak i w Europie Zachodniej. Dążenie do maksymalizacji zysku przedsiębiorstw i indywidualnych korzyści stworzyło piramidę finansową, której zawalenie się było wewnętrznie zaprogramowane. Masowe udzielanie kredytów hipotecznych osobom o niskich dochodach, w dużej części bezrobotnym, to szatański pomysł specjalistów od inżynierii finansowej. Według założeń teoretycznego modelu wysokie ryzyko pojedynczego kredytu zmniejsza się poprzez rozproszenie w dużym

portfelu, który przez specjalistyczne firmy audytorskie w całości był oceniany jako mało ryzykowny. W ten sposób obligacje (Collateralized Debt Obligations) emitowane na bazie sekuryzowanych portfeli kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka mogły uzyskać w ocenie czołowych agencji ratingowych ocenę AAA, równą wiarygodności gospodarek USA i Niemiec. Banki inwestycyjne chętnie podejmowały się sprzedaży takich portfeli kredytowych, dodatkowo ubezpieczonych na wypadek niespłacalności przez firmy ubezpieczeniowe, jako bardzo rentownych inwestycji kapitałowych o niskim ryzyku. Wszyscy uczestnicy tego łańcucha pokarmowego sekuryzacji kredytów hipotecznych pracowali w pocie czoła na wysokie bieżące zyski, pompując bankę kredytów hipotecznych wysokiego ryzyka, które były, dzięki zastosowaniu wątpliwych praktyk inżynierii finansowej, przedmiotem obrotu na rynku finansowym jako *deux ex machina*, produkt niskiego ryzyka, posiadający certyfikat renomowanych agencji ratingowych, dodatkowo ubezpieczony przez najlepsze firmy ubezpieczeniowe. Początkowo wszyscy byli zadowoleni. Biedny kredytobiorca, bez oszczędności i stałych dochodów z pracy, wprowadzał się do nowego domu. Pośrednik sprzedaży nieruchomości i pośrednik finansowy, oferujący drogie mieszkania i relatywnie tanie kredyty, zgarnęli swoje prowizje. Bank oferujący kredyt hipoteczny zdołał szybko i dużo zarobić na udzieleniu kredytu, po czym niezwłocznie pozbył się go na rzecz głodnych zysków banku inwestycyjnego, który zarobił jeszcze więcej, odsprzedając dalej przekształcony kredyt w postaci instrumentu dłużnego o rzekomo niskim ryzyku i wysokiej rentowności. Gdy nastąpiło to, co nieuchronnie musiało się wydarzyć i dłużnicy nie byli w stanie obsługiwać i spłacać kredytów hipotecznych, kostki domina się przewróciły jedna po drugiej. Okazało się, że zyski zostały już przez uczestników procesu podzielone i skonsumowane, a powstałe straty grożą upadłością kluczowych graczy rynku finansowego (banków komercyjnych, banków inwestycyjnych, firm ubezpieczeniowych) i krachem całego systemu finansowego. Bankructwo banku inwestycyjnego Lehman Brothers

w październiku 2008 roku zapowiadało kryzys, który na wiele lat mógł pogрузić amerykańską i europejską gospodarkę. Aby tego uniknąć, rządowi USA i wielu krajów europejskich nie pozostało nic innego, jak ratować na koszt państwa inne zagrożone duże instytucje finansowe, uznając, że są zbyt ważne dla gospodarki, by mogły zbankrutować. Syndrom *too big to fail* pozwolił upublicznić straty, podczas gdy wcześniejsze zyski zostały bezpowrotnie zawłaszczone przez chciwych menedżerów. Koszty akcji ratunkowej sektora finansowego w Stanach Zjednoczonych wyniosły ponad 700 mld dolarów, a w Europie suma pomocy była jeszcze większa. Wiele banków praktycznie znacjonalizowano w obawie przed skutkami ich bankructwa dla gospodarek narodowych. Duże banki są jak elektrownie atomowe; gdy dojdzie do wybuchu, to jego skutki zewnętrzne mają wymiar katastrofy. Świat stanął w obliczu głębokiego kryzysu gospodarczego, na którego zwalczanie poniesiono ogromne wydatki publiczne, zwiększające dramatycznie zadłużenie państw ponad dopuszczalne granice¹⁶.

Powyższe przykłady pokazują, jak ważne dla gospodarki i społeczeństwa są wartości wyższego rzędu, wykraczające poza maksymalizację zysku w działalności przedsiębiorstw. Alan Greenspan, były szef amerykańskiej Rezerwy Federalnej, zadeklarowany zwolennik deregulacji i wolnego rynku, zeznając przed komisją Kongresu badającą przyczyny kryzysu, powiedział: „My wszyscy, zwłaszcza ja, którzy wierzyliśmy, że kredytodawcy kierowani swoim własnym interesem będą robić wszystko, aby zabezpieczyć kapitał akcjonariuszy, jesteśmy wstrząśnięci i zdumieni”.

Raport na temat wynagrodzeń zarządów największych amerykańskich firm, opracowany przez Institute of Policy Studies w Wa-

¹⁶ Państwowy dług publiczny USA wzrósł w okresie 2007–2011 o połowę. 6 sierpnia 2011 roku amerykańska agencja ratingowa Standard & Poor's obniżyła ranking wiarygodności kredytowej rządu USA z maksymalnej oceny AAA do AA+. Wcześniej ta sama agencja obniżyła rating większości krajów Unii Europejskiej, z wyjątkiem Niemiec.

szynngtonie, ujawnia, że spośród stu najlepiej opłacanych w 2010 roku prezesów co czwarty, czyli dwudziestu pięciu, zarobił więcej, niż wyniosły podatki od dochodów całej firmy¹⁷. Średnia zysków tych 25 firm, działających niejednokrotnie w skali międzynarodowej, wyniosła w 2010 roku 1,9 mld dolarów. Znalazły się wśród nich ikony amerykańskiej gospodarki: General Electric, Boeing, Coca-Cola, Prudential, Verizon, Ford, International Paper, a także eBay. Zaskoczeniem może być fakt, że wśród firm, które w 2010 roku wypłaciły większe wynagrodzenia swoim prezesom niż suma podatku dochodowego na rzecz państwa, znalazły się także instytucje finansowe, powszechnie w przeszłości krytykowane za ekscesy płacowe dla swoich prezesów, takie jak Mellon Bank of New York, Capital One Financial, Prudential i AON. Raport przytacza dane, że najwięksi beneficjenci pomocy państwa, która uchroniła ich przed upadkiem w 2008 roku, Citigroup i Bank of America, odpowiednio 427 i 115 swoich oddziałów operacyjnych zarejestrowali w rajach podatkowych, unikając w ten sposób płacenia podatków w Stanach Zjednoczonych. Według badań naukowców z Uniwersytetu Berkeley rozwarstwienie dochodów wśród społeczeństwa amerykańskiego od czasów Wielkiego Kryzysu aż do początku lat siedemdziesiątych malało, po czym zaczęło gwałtownie rosnać. Na 10% najlepiej zarabiających obywateli amerykańskich w 1970 roku przypadało 32,6% dochodów, a w 2007 roku już blisko połowa, bo aż 49,7%. W tym samym czasie na 0,1% najlepiej zarabiających przypadało odpowiednio 2,78% i 12,28% wszystkich dochodów¹⁸. Wydaje się, że miało to ścisły związek ze zwycięstwem i ówczesną dominacją ekonomii neoliberalnej, która potrafiła znaleźć uzasadnienie dla dążenia prezesów amerykańskich korporacji do niezwy-

¹⁷ *Executive Excess 2011: The Massive CEO Rewards for Tax Dodging*, Institute for Policy Studies, Washington 2011.

¹⁸ Thomas Piketty, Eduard Saenz, *Income Inequality in the United States, 1913–1998*, „Quarterly Journal of Economics”, 118(1) (Tables and Figures Updated to 2010 in Excel format, March 2012 <http://elsa.berkeley.edu/~saez/>).

kłego wzrostu własnych korzyści. Problem ekstremalnie wysokich wynagrodzeń prezesów, a ogólnie menedżerów wysokiego szczebla, to nie tylko nadmiernie wielka różnica w stosunku do przeciętnej zarobków w przedsiębiorstwie, ale także *moral hazard* w dążeniu do zysków za wszelką cenę w krótkim okresie. Co więcej, jak pokazuje praktyka, niezwykle wysokie wynagrodzenia otrzymują również ci, których firmy przynoszą straty. W ten sposób kasta menedżerów zawłaszczyła dużą część przychodów, nie ponosząc odpowiedzialności właścicielskiej, podczas gdy inwestorzy wykładając kapitał, ponoszą dodatkowo ryzyko podyktowanych prywatnymi celami (chciwością) działań menedżerów. Taki stan rzeczy zaprzecza podstawowej zasadzie zdrowej tradycyjnej ekonomii, że to przedsiębiorcy mają nieograniczone prawo do korzystania z wypracowanych efektów. Współcześni menedżerowie myślą o sobie w kategoriach demiurgów, którym przynależna jest chwała i wynagrodzenie za akt tworzenia, podczas gdy w większości przypadków są tylko wynajętymi nadzorcami kierującymi stworzonymi przez innych, dobrze funkcjonującymi przedsiębiorstwami.

Rozwarstwienie dochodów nie jest bynajmniej unikalną cechą gospodarki amerykańskiej, która jest powszechnie uznawana za najbardziej liberalną. Raport *Growing Unequal*, sporządzony w 2008 roku przez OECD zawiera dane potwierdzające wzrost nierówności dochodów w 30 krajach członkowskich OECD na przestrzeni dwóch ostatnich dekad¹⁹. Zgodnie ze średnią dla krajów członkowskich OECD przeciętne zarobki najbogatszych 10% obywateli badanych społeczeństw są niemal dziewięć razy wyższe od tych osiąganych przez najbiedniejsze 10% obywateli. Interesujące są też efekty porównań w skali międzynarodowej pod kątem proporcji pomiędzy zarobkami najbogatszych i najbiedniejszych obywateli poszczególnych krajów. Cieszące się opinią socjalnych

¹⁹ OECD, *Growing Unequal? Income Distribution and Poverty in OECD Countries*, 2008, s. 1–312.

gospodarki Szwecji i Danii charakteryzują się relatywnie małym poziomem rozwarstwienia. Bogaci zarabiają bowiem jedynie około pięciu razy więcej niż biedni. Największe rozwarstwienie obserwuje się w Meksyku należącym do grupy krajów rozwijających się oraz w najwyższej gospodarczo rozwiniętych, liberalnych Stanach Zjednoczonych. W tych krajach najbogatsza część społeczeństwa zarabia odpowiednio 25 i 16 razy więcej niż ich najbiedniejsi rodacy. Zaskakujące, że Polska, kraj o komunistycznej przeszłości, gdzie różnice w dochodach poszczególnych grup społecznych były niewielkie, po dwóch dekadach od wprowadzenia liberalnej gospodarki rynkowej zajmuje trzecią pozycję w rankingu, a wskaźnik rozwarstwienia wynosi 13,5 i jest najwyższy w Europie. Co ciekawe, jego wysokość odbiega znacznie od innych krajów Europy Środkowej, mimo podobieństw historycznych. W Czechach, na Słowacji i Węgrzech kształtuje się on na poziomie 5,5–7.

W 1970 roku przeciętna zarobków szefa w największych amerykańskich korporacjach była 28 razy wyższa niż przeciętna zarobków wszystkich pracowników. W 2007 roku osiągnęła rekordowy poziom 344:1, w okresie kryzysu w 2009 roku spadła do 263:1, by w 2010 roku osiągnąć proporcję 325:1.

Synonimem chciwości i ekstremalnego przepłacania prezesów dużych korporacji stał się Richard Fuld, który wszystkie swoje lata pracy spędził w banku inwestycyjnym Lehman Brothers, gdzie pracował od 1969 roku, a w latach 1996–2008 był jego prezesem. W latach 2000–2008 Richard Fuld zarobił, w postaci wypłat gotówkowych i zrealizowanych opcji na akcje, astronomiczną kwotę 522 mln dolarów, a jego koledzy z zarządu niewiele mniej, bo 491 mln, co w sumie daje niewyobrażalną wręcz kwotę 1,041 mld dolarów²⁰. W tym czasie członkowie zarządu banku i rady nadzor-

²⁰ Lucian A. Bebchuk, Alma Cohen, Holger Spamann, *The Wages of Failure: Executive Compensation at Bear Stearns and Lehman, 2000–2008*. HARVARD JOHN M. OLIN CENTER FOR LAW, ECONOMICS, AND BUSINESS, Discussion Paper No. 657, 12/2009, Revised 02/2010, s. 20.

czej dysponowali flotą sześciu odrzutowych samolotów firmowych, w tym jednym typu Boeing 767, który należy do największych pasażerskich samolotów na świecie. Lehman Brothers zbankrutował w październiku 2008 roku, kwota zgłoszonych roszczeń wierzycieli przekroczyła 300 mld dolarów, co stanowi największą katastrofę finansową w historii. Na pytanie przewodniczącego Komisji Kongresu Stanów Zjednoczonych badającej okoliczności bankructwa Lehman Brothers, Henry'ego Waxmana, czy uważa swoje wynagrodzenie za uzasadnione, biorąc pod uwagę niechlubny koniec, Richard Fuld odpowiedział, że „komitet ds. wynagrodzeń rady nadzorczej poświęcił wystarczająco dużo czasu, aby zapewnić zgodność interesów zarządu, pracowników i akcjonariuszy. Pracownicy posiadają 30% akcji firmy i dzięki temu myślą oraz działają jak właściciele. Jak firma sobie dobrze radziła, to i my mieliśmy dobrze. Jak firma sobie nie radziła, to my też mieliśmy gorzej”.

Richard Fuld zajmował w 2008 roku 11 miejsce w rankingu najlepiej zarabiających prezesów w USA według miesięcznika „Forbes”. Przed nim plasowali się inni przedstawiciele sektora bankowego, na 9 miejscu Richard Fairbank – prezes Capital One (73 mln), na 8 miejscu Lloyd C. Blankfein (73,7 mln) – prezes banku inwestycyjnego Goldman Sachs, na 5 miejscu Angelo R. Mozilo (102,8 mln) – prezes Countrywide Financial, banku specjalizującego się w udzielaniu kredytów hipotecznych.

Angelo Mozilo był współzałożycielem Countrywide Financial, banku, który powstał w 1969 roku i od początku rozwijał się głównie na rynku kredytów hipotecznych. W szczycie boomu kredytów hipotecznych w 2006 roku Countrywide Financial miał 20% udziału w rynku kredytów hipotecznych i zajmował pierwszą pozycję w rankingu. W raporcie rocznym w 2007 roku bank ujawnił, że zagrożone spłatą kredyty podwyższonego ryzyka wynosiły w 2006 roku 20% portfela. Countrywide Financial wykazywał wysokie zyski w latach ubiegłych, największe w 2005 roku – 2,5

mld dolarów, w 2006 roku już mniej – 1,7 mld, a w roku 2007 – zaledwie 700 mln. Sytuacja pogorszyła się gwałtownie, gdy wobec podejrzeń o jego niewypłacalność w związku ze złą jakością portfela kredytowego zachwiana została płynność banku. Pod koniec stycznia 2008 roku Bank of America pod naciskiem Banku Rezerwy Federalnej ogłosił zamiar przejęcia zagrożonego upadłością Country Financial. Transakcja została zrealizowana w lipcu, ostateczna wartość CF wyceniona została na 2,8 mld dolarów, przy czym BofA otrzymał gwarancje państwowej pomocy opiewającej na wiele miliardów dolarów. Rok później, w lipcu 2009, US Securities and Exchange Commission (SEC) – amerykańska Komisja ds. Papierów Wartościowych i Giełd – wszczęła dochodzenie w sprawie zaniedbań i oszustw w działalności zarządu w zakresie procedur udzielania kredytów, jak również ukrywania rzeczywistego stanu firmy przed inwestorami. Następcą prawnym, Bank of America, zgodził się w lipcu 2010 roku zapłacić najpierw 108 mln dolarów rekompensaty za zawyżone opłaty za udzielenie kredytów dla najuboższych, a następnie w sierpniu kolejne 600 mln dolarów kary w ramach ugody za nieprawidłowości w działaniu firmy. Jednocześnie wyszło na jaw, że bank w ramach „programu VIP” udzielał kredytów na wyjątkowo korzystnych warunkach dla wybranych osób, w dużej części polityków i innych wpływowych osobistości²¹. Amerykańska Komisja ds. Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) orzekła, że prezes i pozostali dwaj członkowie zarządu Countrywide Financial wprowadzili w błąd inwestorów, tworząc luźne zasady udzielania kredytów i nie informując ich o pogarszaniu się jakości portfela kredytów hipotecznych podwyższonego ryzyka. W październiku tego roku były prezes Countrywide Financial, Angelo Mozilo, zapłacił w ramach ugody 67,5 mln dolarów kary. Suma zarobków Angelo Mozilo w latach 2000–2008, w okresie boomu kredytów hipo-

²¹ *Mozilo's friends on the Hill*, „The Washington Times”, 2010.10.13.

tecznych podwyższonego ryzyka, który w dużej części był efektem działań Countrywide Financial, wyniosła 521,5 mln dolarów²².

Niemoralnie wysokie płace prezesów nie były wprawdzie wyłączną przyczyną kryzysu, który wybuchł w 2008 roku, ale wpiły się w system maksymalizacji zysku za wszelką cenę przy zastosowaniu makiawelistycznej reguły, że cel uświęca środki. Wartości w biznesie, takie jak przedkładanie interesu firmy ponad własny, solidarność, lojalność, ale także uczciwość, stały się synonimem staroświeckiej mody, która przeminęła i nigdy nie wróci. Mantrą biznesu stały się słowa Gordona Gekko, że: „Chciwość jest dobra. Chciwość jest słuszna. Chciwość działa. Chciwość oczyszcza, oddaje istotę ducha ewolucji. Chciwość we wszystkich swoich formach: chciwość życia, pieniędzy, miłości i wiedzy, była siłą motoryczną rozwoju ludzkości”.

Korporacyjny świat wszechobecnego wyścigu szczurów nie wyciągnął wniosków z faktu, że główny bohater nagrodzonego Oscarem filmu Olivera Stone'a *Wall Street* za swoje czyny powędrował na dwadzieścia lat do więzienia. Gdy Gordon Gekko w drugiej części filmu *Wall Street* ogląda zza krat świat pierwszej dekady XXI wieku, wydaje mu się, że na zewnątrz wszyscy postępują tak, jakby gospodarkę ogarnęło ogólne szaleństwo. „Kiedyś wydawało mi się, że chciwość jest dobra. Teraz jest zgodna z prawem i obyczajami” – mówi po wyjściu z więzienia do tłumu zgromadzonych na sali wykładowej studentów.

W 2013 roku, kiedy od wybuchu kryzysu finansowego minęły już cztery lata, świat ciągle nie może sobie poradzić z jego skutkami. Gospodarka światowa, a w szczególności europejska, nadal boryka się z recesją, a przyszłość wcale nie rysuje się różowo i charakteryzuje się niepewnością większą niż kiedykolwiek dotąd. Trzeba jednak przyznać, że lekcja płynąca z traumatycznych wydarzeń, które doprowadziły do zapaści systemu finansowego w Stanach Zjedno-

²² Robert Lenzner, *Why Isn't Angelo Mozilo In Jail?*, „Forbes”, 2010.10.

czonych i w Europie, nie została odrobiona, a oburzenie i dyskusja na temat przyczyn nie przekształciły się w konieczne działania naprawcze. I to jest niezrozumiałe, a co gorsza – niebezpieczne. Zmiany regulacyjne, niezbędne dla zapewnienia bezpieczeństwa systemu finansowego, dokonują się powoli i są połowiczne. Nadal nie wyeliminowano moralnego hazardu ani wewnętrznego konfliktu interesów w działalności banków. Co ważniejsze, postawy menedżerów i sposób działania przedsiębiorstw, w tym także instytucji finansowych, są dziś takie same jak dawniej. W tym zakresie nic się nie zmieniło, wszystko wróciło do norm obowiązujących w przeszłości. Żyjemy w świecie, w którym utrzymanie *status quo ante* jest bombą z opóźnionym zapłonem i zapowiedzią kolejnego kryzysu.

Goldman Sachs to największy i najbardziej sławny bank inwestycyjny na świecie. Zatrudnia 30 tys. osób. Praca w Goldman Sachs, firmie niesłychanie dobrze wynagradzającej swoich pracowników, a jeszcze nie tak dawno cieszącej się ogromnym prestiżem i doskonałą reputacją, jest marzeniem wielu najzdolniejszych absolwentów najlepszych uczelni na świecie, choć praca tam jest katorżnicza, zwykle od 9.00 do 23.00 z przerwą na kolację. Przyjmowany jest jeden na stu kandydatów składających aplikację. Sami pracownicy Goldman Sachs mają bardzo wysokie mniemanie o sobie i o swojej pracy. Jak w 2010 roku powiedział Lloyd Blankfein, szef Goldman Sachs: „wykonujemy robotę Boga”. I rzeczywiście pracownicy Goldman Sachs otrzymują królewskie wynagrodzenia, sam Lloyd Blankfein zainkasował bonus za wyniki banku w przedkryzysowym 2007 roku w wysokości 73 mln dolarów, trzy razy więcej niż Goldman Sachs zapłacił państwu w postaci podatków. Średni zarobek pracowników banku wraz z bonusem eksplodował pod koniec pierwszej dekady XXI wieku do 600 tys. dolarów. Uzasadnieniem było, że firma przynosiła coraz większe zyski, więc również pracownicy zarabiali coraz więcej. Gdy w 2011 roku Goldman Sachs zarobił na czysto ponad 4 mld dolarów, a średnia premia za rok była mniejsza niż oczekiwano i wyniosła „tylko” 367 tys. na głowę, to mówiono o wielkim rozczarowaniu.

Goldman Sachs szczylił się, że jest instytucją, która się wyróżnia na rynku sposobem działania. Wśród najważniejszych zasad biznesowych (*Business Principles*) Goldman Sachs, sformułowanych przez Sidneya Weinberga, legendarnego prezesa, który stał na czele banku w latach 1928–1969, można znaleźć m.in. taką, że interes klientów jest zawsze najważniejszy i przedkładany ponad własny, integralność i uczciwość znajdują się w centrum uwagi, a dążenie do doskonałości i profesjonalizm są widoczne w działaniu każdego pracownika. Dobra kultura organizacyjna dotychczas stanowiła o sukcesie Goldman Sachs; opierała się na pracy zespołowej, etyce, duchu pokory i działaniu na rzecz klienta. Wydarzenia ostatnich lat i ujawnione fakty o rzeczywistym, obecnym kształcie kultury organizacyjnej firmy nieuchronnie wzbudzają podejrzenia, że tożsamość firmy radykalnie się zmieniła. To, co było wyróżnikiem na drodze do wyjątkowej renomy i wysokich zysków Goldman Sachs, wydaje się, odeszło do historii. Powszechnie mówi się, że Goldman Sachs zawdzięcza dużą część swoich sukcesów i brak porażek nie tylko umiejętnościom merytorycznym i wyjątkowej sprawności działania, ale w dużej mierze koneksjom i umiejętnemu lobbingowi. Goldman Sachs wyszedł z kryzysu finansowego obronną ręką pośrednio dzięki pomocy państwa, którą koordynował sekretarz skarbu Hank Paulson, były prezes Goldman Sachs. Dzięki temu, że za kwotę 85 mld dolarów uratowano przed upadkiem AIG, największą amerykańską firmę ubezpieczeniową, Goldman Sachs nie stracił ani centa na ubezpieczeniach kredytów i obligacji zabezpieczonych kredytami hipotecznymi, które sprzedawał. W czasie jednego weekendu Goldman Sachs uzyskał zgodę organów nadzorczych na zmianę swojego statusu z banku inwestycyjnego na bank komercyjny, a tylko dzięki temu mógł liczyć na pomoc państwa. Jak należało się spodziewać, decyzja była pozytywna, wydał ją Stephen Friedman, szef Banku Rezerwy Federalnej w Nowym Jorku, który wcześniej był pracownikiem Goldman Sachs. Jesienią 2008 roku bank dostał 12 mld dolarów pomocy, co było dobrym sygnałem dla prywatnych inwestorów, w tym Warrena Buffeta, który zakupił obligacje zamien-

ne na akcje za kwotę 5 mld dolarów. Dzięki temu kłopoty zostały przezwyciężone i w kolejnych latach Goldman Sachs zaczął zarabiać wielkie pieniądze na problemach, z którymi borykały się inne banki, a także na kryzysie sektora finansowego, do którego sam się mocno przyczynił. Jednocześnie okazało się, że bank zarabiał w wątpliwy etycznie sposób w okresie hossy kredytów hipotecznych, gdy sprzedawał obligacje zabezpieczone kredytami hipotecznymi i jednocześnie instrumenty finansowe spekulujące na brak ich spłaty. Wszczęte śledztwo zakończyło się podpisaniem ugody na kwotę 500 mln dolarów. Ówczesny brytyjski premier, Gordon Brown, odnosząc się do tej sprawy, zarzucił Goldman Sachs bankructwo moralne. Jesienią 2009 roku wyszło na jaw, że Goldman Sachs pomagał rządowi greckiemu ukryć przed inwestorami i władzami Unii Europejskiej prawdziwy rozmiar zadłużenia i deficytu budżetowego. Wprawdzie w ostatnim okresie dochodziły z rynku sygnały o innych wątpliwych praktykach działania Goldman Sachs, ale bank radził sobie znakomicie pod względem zyskowności, a to, pomimo powtarzających się wpadek, pomagało utrzymać pozytywny wizerunek medialny. Jak się okazało – do czasu. 14 marca 2012 roku w „The New York Times” ukazał się artykuł *Why I Am Leaving Goldman Sachs*, którego autorem był Greg Smith, jeden z dyrektorów banku, odpowiedzialny za handel instrumentami pochodnymi w Europie, Azji i Afryce, popularnie nazywanymi derywatami, który w tym właśnie dniu złożył rezygnację i w opublikowanym artykule wyjaśniał powody swojego odejścia po 12 latach pracy. To był pierwszy przypadek w 143-letniej historii banku inwestycyjnego Goldman Sachs, gdy któryś ze współpracowników publicznie wypowiedział się na temat przyczyn swojej rezygnacji, dodatkowo odnosząc to do podstawowych zasad działania organizacji. Greg Smith ujawnił w jednym z najbardziej wpływowych dzienników ukazujących się w USA, że powodem jego odejścia z Goldman Sachs, była „toksyczna atmosfera w pracy”. Smith pisze, że „Kultura organizacji jest pozbawiona tkanki moralnej, interes klientów jest marginalizowany, a firma myśli tylko o własnych zyskach. Dotychczasowa kultura korporacyjna stanowiła o sukcesie

Goldmana. Opierała się na pracy zespołowej, wysokiej etyce, duchu pokory i działaniu na rzecz klienta. Firma zmieniła tymczasem zasadniczo sposób rozumienia, czym jest przywództwo. Kiedyś przywództwo odnosiło się do idei, pomysłów, dawania dobrego przykładu i dobrego postępowania. Dziś, jeśli tylko zarabiasz dla firmy wystarczająco dużo pieniędzy (i nie jesteś oskarżony o morderstwo), to zdobędziesz awans na wpływową pozycję. Najlepsza droga do awansu to sprzedaż klientom akcji i innych produktów, których firma chce się pozbyć, bo są dla niej niewystarczająco dochodowe; polowanie na słonie, czyli sprzedaż klientom jakichkolwiek produktów, które przynoszą wysokie zyski dla GS; sprzedaż produktów nieprzejrzystych i niepłynnych produktów oznaczonych zazwyczaj zagadkowym trzyliterowym skrótem, jak CDO, CDS i inne”.

Te produkty, to w języku finansowych innowacji – derywaty, nazywane przez Warrena Buffeta „bronią masowego rażenia”. „Bywałem na zebraniach – pisze Smith – gdzie nawet minuty nie poświęcono temu, jak pomóc klientom. Niedobrze mi się robiło, gdy słyszałem, jak bezdusznie się rozmawia o ich oskubaniu”. Niezależnie od tego, czy wyznania Grega Smitha są pełnym i prawdziwym odzwierciedleniem rzeczywistości korporacyjnej Goldman Sachsa, to wydaje się, że ilustrują one utrzymujący się od dłuższego czasu trend zmiany sposobu działania przedsiębiorstw, które odchodzą od praktykowania zasadniczych wartości, koncentrując się na maksymalizacji zysku zawłaszczanego w dużym stopniu przez menedżerów wysokiego szczebla. Ma rację John Bogle, założyciel funduszu Vanguard: „Znaleźliśmy się w świecie, w którym zbyt wielu spośród nas niczego nie wytwarza, a świat opanowali pośrednicy. Handlujemy tylko kawałkami papieru, wymieniając między sobą, tam i z powrotem, akcje i obligacje, przy okazji wypłacając za to naszym krupierom prawdziwe fortuny. Nigdy tak wiele nie płacono za tak mało”²³.

²³ John C. Bogle, *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PWE, Warszawa 2009.

Żyjemy w czasach, gdy postęp i wzrost gospodarczy to najwyższe dobro, ekonomia stała się religią, a ekonomiści i menedżerowie jej kapłanami. Tłumaczą rzeczywistość, przepowiadają przyszłość, kształtują obowiązujące mity, które stają się prawdami obiegowymi. Ich prognozy sprawdzają się tak samo dobrze, jak przepowiednie delfickiej Pytii i podobnie jak ona swoją nieudolność tłumaczą brakiem zrozumienia odbiorców. Menedżerowie to prawdziwi bohaterowie współczesności, jak słusznie zauważył przed wielu laty Peter Drucker, największy guru zarządzania. Bo przecież to właśnie menedżerowie kształtują rzeczywistość, obiecując realizację przepowiedni nieustającego wzrostu jako drogi do raju na ziemi. Ekonomia na przestrzeni dziejów znajdowała się pod silnym wpływem nurtów filozofii oraz religii, jak też zajmowała się etyką. To zmieniło się dopiero na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat, kiedy człowiek (kapitał ludzki) został sprowadzony do roli zmiennej funkcji produkcji, którą należy maksymalizować, by osiągnąć możliwie największy wzrost będący nadrzędnym celem wszelkiego działania. Wbrew temu, czego można byłoby się spodziewać, mając na względzie obowiązujący paradygmat ekonomii, że egoizm i chciwość przyczyniają się do dobra ogółu, w wielu przypadkach obserwowanych współcześnie, stają się one powodem niepowodzeń i bankructw przedsiębiorstw, a także zagrożeniem dla ładu gospodarczego i społecznego. W istocie bowiem chciwość jest jednym z najważniejszych komponentów złego przywództwa, paliwem, które w reakcji łańcuchowej prowadzi do niekontrolowanego wybuchu zła. Nieograniczona zachłanność, nienasycona pazerność powodują, że pewna kategoria przywódców oraz ich zwolennicy nigdy nie mają dość. Dość pieniędzy, majątku, władzy, kontroli, uznania.



Korupcja

Nie będziesz przyjmował podarków, ponieważ podarki zaslepią oczy widzących i są zgubą spraw słusznych.

Księga Wyjścia, Stary Testament

Nadużycia i korupcja towarzyszą nam od zawsze. Obecnie coraz powszechniejsza staje się świadomość, że podkopują one zaufanie zarówno do rządów państw, firm, jak i rynków finansowych.

Paul A. Volcker

Korupcja jest jednym z najczęściej spotykanych i najgroźniejszych przejawów złego przywództwa. Potocznie korupcję kojarzy się z polityką i z administracją państwową. Transparency International, międzynarodowa organizacja pozarządowa, badająca, ujawniająca i zwalczająca praktyki korupcyjne w życiu publicznym, podaje prostą definicję korupcji politycznej, określając ją jako „nadużycie powierzonej władzy przez przywódców politycznych dla uzyskania prywatnej korzyści, celem zwiększenia swej władzy lub bogactwa; korupcja nie musi oznaczać przekazywania pieniędzy, może przyjąć formę handlu wpływami lub obdarzania specjalną przychylnością, co zatruwa politykę i zagraża demokracji”. Korupcja polityczna dotyczy w dużym stopniu także urzędników państwowych przyjmujących korzyści materialne w zamian za wykonanie lub zaniechanie czynności urzędniczej bądź za naruszenie prawa.

W rzeczywistości korupcja ma znaczenie szersze – to oferowanie lub przyjmowanie korzyści majątkowych lub osobistych w zamian

za określone działania związane z pełnieniem funkcji publicznej lub prowadzeniem działalności gospodarczej. Może to wydawać się zaskakujące, ale korupcja w szerokim znaczeniu dotyczy w równym stopniu polityki i spraw publicznych, co biznesu.

Powszechnie korupcja jest kojarzona z wręczaniem łapówek, z przekupstwem, ale występuje w szerokim wachlarzu form:

- przekupstwo – łapownictwo w każdej postaci;
- wykorzystywanie środków budżetowych i majątku publicznego do celów prywatnych lub osobistych korzyści;
- defraudacja majątku i powierzonych środków;
- płatna protekcja w obsadzaniu stanowisk;
- zakup zamówień, kontraktów i innych korzyści rządowych, koncesji czy decyzji sądu;
- uchylanie się przed obowiązkiem cełnym, podatkowym czy wynikającym z innych przepisów;
- świadome, niezgodne z prawem dysponowanie środkami z budżetu państwa i majątkiem, który jest dobrem publicznym;
- faworyzowanie i protekcja w każdej formie;
- nepotyzm i kumoterstwo w każdej formie;
- kupczenie wpływami;
- wykorzystywanie poufnych informacji dla osiągnięcia prywatnych korzyści;
- oszukańcza manipulacja informacją i sprawozdaniami finansowymi dla osobistych korzyści.

Skorumpowane przywództwo w wykonaniu polityków, urzędników, liderów biznesu bazuje na nadużyciu władzy, łamaniu prawa i zasad moralnych, kłamstwie, oszustwie, nierzetelności i niesprawiedliwości.

Korupcja niekorzystnie oddziałuje na wiele płaszczyzn życia społecznego. Jest niemoralna i wzmacnia poczucie niesprawiedliwości społecznej. Jest oczywistym zagrożeniem dla rozwoju gospodarki i wolności rynkowej. Podstawą funkcjonowania de-

mokracji i wolnego rynku jest respektowanie prawa oraz poszanowanie własności prywatnej, podejmowanie decyzji i wyborów ekonomicznych na podstawie racjonalnych kryteriów, ale także zaufanie i zobowiązania moralne, takie jak uczciwość i sprawiedliwość, które gwarantują równość podmiotów i dotrzymywanie zobowiązań. Korupcja to zjawisko, które dokonuje się nie zawsze z naruszeniem prawa, ale zawsze z naruszeniem porządku moralnego. Korupcyjne przywództwo pociąga za sobą korupcję popleczników, zauszników, a także osób podążających za liderem. Korupcja jest jak wirus, zaraża najpierw najbliższe otoczenie, a później całe społeczeństwo, instytucje życia publicznego i społecznego oraz biznes, bez różnicy, małe, średnie i duże przedsiębiorstwa. Koszty społeczne i gospodarcze korupcji są gigantyczne. Według Banku Światowego koszt korupcji (suma pieniędzy wydanych na łapówki) na świecie wynosi ponad bilion dolarów. W Unii Europejskiej koszty korupcji szacuje się na 120 mld euro, co odpowiada 1% PKB krajów UE albo wysokości rocznego budżetu Unii Europejskiej. Koszty korupcji liczone są tylko jako suma wydatków na łapówki, ale znacznie większy jest koszt ekonomiczny, który jest utraconym PKB, czyli stanowi pochodną nieefektywności alokacji zasobów. Korupcja powoduje dysfunkcję podstawowych mechanizmów gospodarczych – sposobu, w jaki ustalane są ceny oraz popyt i podaż. Łapówka jest nie tylko dodatkowym kosztem, ale ponadto wypacza kryteria wyboru, powodując marnotrawstwo sił i środków. Wybór gorszej oferty to decyzja suboptymalna, tak w odniesieniu do kupującego (wyższa cena lub/i gorsza jakość), jak i do wyboru drugorzędnego dostawcy. Korupcja to nie tylko przekupstwo, ale także protekcja i kupczenie wpływami. Zatrudnianie ludzi w oparciu o znajomości i protekcję z pominięciem kryteriów merytorycznych zmniejsza innowacyjność i efektywność, zawyża koszty pracy i obniża jej jakość. Efektem jest wzrost bezrobocia i spadek konkurencyjności gospodarki.

Koszty społeczne objawiają się przede wszystkim w niskim zaufaniu obywateli do polityków, instytucji publicznych, biznesu i do

siebie nawzajem. Brak zaufania obywateli do polityków i instytucji publicznych skutkuje brakiem poszanowania dla prawa i norm moralnych, a w konsekwencji niską sterowalnością państwa. Brak zaufania obywateli do sfery biznesu i siebie nawzajem kreuje atmosferę podejrzliwości, bezpodstawnych oskarżeń i skutkuje brakiem życzliwości, współpracy oraz obopólnego wsparcia.

Przez długie lata początków transformacji Polska była uznawana za kraj o wysokiej korupcji, zresztą takie było również odczucie społeczne, kiedy wielu z Polaków było konfrontowanych z przejawami korupcji na co dzień, kiedy płacili drobne łapówki policjantom i urzędnikom czy przekazywali „wyrazy wdzięczności” lekarzom. W miarę rozwoju demokracji i społeczeństwa obywatelskiego wiele się w tym zakresie zmieniło na lepsze, ale nie można powiedzieć, że jest zupełnie dobrze. Policja oblicza, że w 2012 roku w Polsce wręczono urzędnikom korzyści majątkowe na sumę 15,5 mln złotych. To mało wiarygodne, ale innych danych i szacunków oficjalnych brakuje. W 2012 roku Polska zajęła 41. miejsce na świecie, uzyskując 58 punktów na 100 możliwych w rankingu Transparency International pokazującym poziom korupcji w 174 krajach. To najlepszy wynik w historii, ale trzeba sobie uzmysłwić, że jest on przeciętny i wynosi zaledwie nieco więcej niż połowę możliwych do uzyskania punktów. Do czołówki w ujęciu punktowym daleko, jeśli wziąć pod uwagę, że 90 punktów uzyskali liderzy rankingu: Dania, Finlandia i Nowa Zelandia, 10. Holandia, 84 punkty, 20. Chile, 72 punkty, a na 30. miejscu znalazła się Botswana z 65 punktami. Informacja o awansie Polski w rankingu została przyjęta z satysfakcją przede wszystkim przez polityków, jednocześnie trzeba jednak pamiętać, że pod koniec 2011 roku Rada Międzynarodowa Transparency International zdecydowała o nieprzedłużeniu akredytacji dla polskiego oddziału Transparency ze względu na niespełnianie wymogów działalności.

Korupcja rozumiana szerzej niż tylko przekupstwo jest niezwykle poważnym problemem wielu społeczeństw, to przeciwieństwo merytokracji, gdzie decyzje podejmowane są na podstawie obiek-

tywnych przesłanek, w trosce o najlepsze wykorzystanie zasobów i potencjału ludzi. Aby walka z korupcją była skuteczna, musi być totalna, prowadzona w wymiarze tak racjonalnym, jak i moralnym. Jeszcze niedawno badania socjologiczne wśród studentów prawa pokazywały smutną prawdę, że co czwarty student uważa, iż do celu należy dążyć nawet po trupach, 50% studentów piątego roku prawa nie miałyby żadnych problemów z wręczeniem łapówki, a połowa świadczyłaby nieprawdę, jeśli miałyby to pomóc załatwić sprawę zleconą przez klienta.

Niejednokrotnie korupcja uważana jest za zło konieczne, które trzeba zaakceptować jako cenę utrzymania się w polityce i w biznesie, bo inni tak robią. „Jeśli pracujecie ciężko i wkładacie w pracę serce i duszę (...) to wolno wam trochę kraść. Ale nie bądźcie bandytami” – powiedział przed kamerami telewizji w sierpniu 2012 roku swoim urzędnikom minister robót publicznych w rządzie indyjskiego stanu Uttar Pradesh, Shivpal Singh Yadav. Jego bratanek Akhilesh Yadav, objął funkcję premiera rządu stanowego Uttar Pradesh, zapowiadając położenie kresu korupcji.

Integralność działania to istotny problem nawet dla największych, uznanych firm. Na przykład Wal-Mart, największa sieć supermarketów na świecie, która działając w Stanach Zjednoczonych, poddana jest niezwykle surowym regulacjom antykorupcyjnym, w Meksyku, gdzie korupcja jest na porządku dziennym, dopuścił się poważnych sprzeniewierzeń. Kontrola wewnętrzna przeprowadzona w Wal-Mart de Mexico w 2005 roku ujawniła dokumenty świadczące o setkach podejrzanych płatności opiewających łącznie na sumę 24 mln dolarów. Kierownictwo koncernu Wal-Mart w Stanach Zjednoczonych postanowiło nie upubliczniać sprawy i dochodzenie zamknięto pod pretekstem, że ani amerykańskie, ani meksykańskie prawo nie zostało naruszone. Kilka lat później, w 2012 roku, „The New York Times” dotarł do źródeł, ujawnił sprawę i opisał szczegóły. Jednym z przykładów korupcyjnych praktyk Wal-Mart de Mexico jest Teotihuacán, kiedyś święte miasto, cel pielgrzymek wielu plemion żyjących w Mezo-

ameryce, a dziś jeden z najbardziej znanych zabytków w Meksyku i miejscowość turystyczna w pobliżu miasta Meksyk, która przyciąga miliony turystów rocznie. Wal-Mart zabiegał o budowę swojego supermarketu niedaleko kompleksu zabytkowych piramid. Meksyk to jeden z najbardziej skorumpowanych krajów na świecie, zajmuje 105. miejsce w rankingu, uzyskując zaledwie 34 punkty, więc specjalnie nie dziwi, że sprawy inwestycji Wal-Martu przeciągały się, natrafiając na szereg problemów, rzeczywistych i wyimaginowanych. Lokalizacja w pobliżu historycznego miejsca wymagała nie tylko dobrej woli urzędników, ale także złamania wielu obowiązujących reguł, co Wal-Martowi udało się uzyskać za łapówki wręczone za zgodę na zmianę warunków zabudowy (52 tys. dolarów), akceptację budowy w miejscu o wysokim natężeniu ruchu (25,9 tys. dolarów), zgodę urzędu ochrony zabytków (81 tys. dolarów) oraz poparcie miejscowego burmistrza, który zignorował protesty mieszkańców i miejscowych sklepikarzy (114 tys. dolarów). „The New York Times” ujawnił, że Wal-Mart de Mexico płacił łapówki, aby uzyskać zgodę na inwestycje w dziewiętnastu wysoce wątpliwych lokalizacjach, które w przypadku normalnej procedury nie miały najmniejszych szans na akceptację. Na przykład prestiżowy Sam’s Club w pobliżu Bazyliki Matki Bożej z Guadalupe, położonej w najgęściej zaludnionej części miasta Meksyk, wzniesiono bez pozwolenia na budowę, zgody urzędu ochrony środowiska i analizy warunków komunikacyjnych. Łapówki w wysokości 341 tys. dolarów załatwiły sprawę. Ujawnienie korupcyjnych praktyk Wal-Mart de Mexico wywołało kryzys zaufania wśród inwestorów koncernu, firma zanotowała gwałtowny spadek wartości akcji i kapitalizacji rynkowej wynoszący ponad 10 mld dolarów. Twórca Wal-Mart, Sam Walton, jeden z największych amerykańskich przedsiębiorców ubiegłego stulecia, pewnie przewraca się w grobie, bowiem dla niego integralność była podstawą działania w biznesie. Firma ze względu na siedzibę w Stanach Zjednoczonych podlega ustawie o zagranicznych praktykach ko-

rupcyjnych (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA) uchwalonej przez Kongres i podpisanej przez prezydenta Jimmy’ego Cartera w 1977 roku, według której przekupstwo zagranicznego funkcjonariusza publicznego jest uznawane za przestępstwo popełnione w Stanach Zjednoczonych. Do tamtego czasu żaden z krajów na świecie nie traktował przekupienia zagranicznego urzędnika w celach biznesowych jako czynu nielegalnego. Afera Watergate, poza nielegalnymi wpłatami na kampanię Nixona, ujawniła powszechną korupcję w działalności zagranicznej amerykańskich przedsiębiorstw. Raport Komisji Papierów Wartościowych i Giełd (SEC) wykazał, że 400 amerykańskich przedsiębiorstw wydało setki milionów dolarów, przekupując za granicą kogo się tylko dało, poczynając od premierów, na szeregowych policjantach kończąc. Przez długi czas korupcyjna działalność firm, która w macierzystym kraju podlegała surowym karom, za granicą nie była nielegalna. Co więcej, w niektórych europejskich krajach łapówki można było odliczyć od podatku, wpisując je w koszty prowadzenia działalności gospodarczej. Stany Zjednoczone były pierwszym krajem, który zakazał swoim przedsiębiorstwom praktyk korupcyjnych za granicą. Przestrzeganie tej ustawy jest rygorystycznie ścigane, o czym mógł się przekonać General Electric w 1992 roku, kiedy wyszło na jaw przekazanie przez jednego z pracowników spółki łapówki w wysokości 11 mln dolarów dla izraelskiego generała Ramiego Dotana w zamian za zawarcie kontraktu na zakup silników odrzutowych do myśliwców F-16 produkowanych przez General Electric. Sprawą zajęła się specjalna komisja Izby Reprezentantów, przed którą Jack Welch, prezes GE, składał szczegółowe wyjaśnienia. Kara nałożona przez Departament Sprawiedliwości na GE wyniosła 69 mln dolarów. Minęło dwadzieścia lat, zanim śladem USA podążyły inne kraje, by w 1997 roku uchwalić Konwencję OECD Przeciw Korupcji, którą do chwili obecnej ratyfikowało 37 krajów. Trzeba jednakże podkreślić, że w dalszym ciągu zgodnie z przepisami konwencji można

przekazywać pieniądze dla zagranicznego urzędnika, by wyegzekwować od niego czynności, do których z racji swojej funkcji jest zobligowany.

Wiele karier politycznych i biznesowych wyrosło w niejasnych okolicznościach niejednokrotnie decydujących o ich przebiegu. Teza, że „pierwszy milion trzeba ukraść”, od dawna przewija się w dyskusjach na temat źródeł sukcesu w biznesie. O ile w żadnym razie nie może być usprawiedliwieniem takiego sposobu działania, o tyle wyjaśnia wiele mitów niebywale szybkiego rodzenia się fortun. Wydaje się jednak, że mimo iż oszustwo i złodziejstwo jest ważnym czynnikiem wyjaśniającym podejrzanе wzloty biznesowe i polityczne, to jednak korupcja tłumaczy większość podejrzanych, niezwykle osiągnięć, które próbuje się naiwnym wyjaśnić wyjątkowymi zdolnościami, szczęściem czy cudownym zbiegiem okoliczności.

Silvio Berlusconi to najbardziej znany włoski polityk ostatniej dekady i jeden z najbogatszych Włochów. Wszystko osiągnął szybciej niż ktokolwiek i kiedykolwiek w przeszłości. Jest osobą wzbudzającą krańcowe kontrowersje, jedni go nienawidzą, uważając za oszusta, bufona i prestidigitatora, inni postrzegają jako genialnego przedsiębiorcę i wielkiego polityka. On sam mówi o sobie, że „Nie jestem zwykłym politykiem, ale potentatem” i „Tylko Napoleon osiągnął więcej niż ja”. Faktem jest, że jest on wyjątkowym połączeniem niezwykle skutecznego biznesmena i polityka. Ukończył prawo na uniwersytecie w Mediolanie i wkrótce potem właśnie tutaj zaczął swój pierwszy poważny biznes jako deweloper nieruchomości mieszkaniowych i komercyjnych. W tej działalności tajemnica sukcesu polega na tym, aby tanio kupić atrakcyjne grunty, a następnie drogo sprzedać wybudowaną na nich powierzchnię użytkową. Historia Berlusconiego powtarza utarty schemat spektakularnych karier w sektorze nieruchomości; kupował tanio i na kredyt, jego wkład własny był mały i pochodził z niewiadomych źródeł, a co najważniejsze sprzedał szybko i bardzo drogo. Naj-

większy jego sukces początkowego okresu działalności to zakup 716 tysięcy metrów kwadratowych ziemi na dogodnie położonych przedmieściach Mediolanu. Grunt pozyskał za bezcen, jako że nad nim przebiegała najczęstsza trasa przelotów do położonego najbliższym centrum lotniska Linate, jednego z trzech portów lotniczych obsługujących drugie pod względem liczby mieszkańców miasto we Włoszech, tradycyjnie najważniejszy włoski ośrodek gospodarczo-finansowy, jedno z najbogatszych miast Europy. Wkrótce potem minister transportu zmienił trasy korytarzy powietrznych i inwestycja Milano Due stała się luksusowym osiedlem apartamentowców, które przyniosło deweloperowi krociowe zyski. Kolejne spółki i projekty inwestycyjne powstawały jak w kalejdoskopie, zawierane z wpływowymi osobami, ze wsparciem finansowym powiązanych banków, a Berlusconi realizował swoje lukratywne inwestycje sprawnie i szybko kasował wysokie zyski. W ten sposób w błyskawicznym tempie stał się potentatem budowlanym i nieruchomościowym. Realizacja projektów w Rzymie przez spółkę Immobiliare San Martino była wspólnym przedsięwzięciem podmiotów zależnych od jednego z największych włoskich banków (Banca Nazionale del Lavoro), który dodatkowo finansował je gigantycznym kredytem. Sukces finansowy Berlusconi łączy z otrzymaniem prestiżowego Orderu Zasług w Pracy, przyznawanego od 1898 roku za szczególne zasługi dla państwa. Marcello Dell'Utri, kolega ze studiów, współnik Berlusconi i prezes Immobiliare San Martino, został później uznany za winnego oszustw podatkowych, defraudacji i współpracy z sycylijską mafią oraz skazany na kary w łącznym wymiarze około dziesięciu lat pozbawienia wolności. Równoległe z interesami budowlanymi Berlusconi rozwijał biznes medialny. Na początku lat siedemdziesiątych założył małe lokalne stacje telewizji kablowej, które obsługiwały zbudowane przez niego osiedla. W latach 1976–1984 uruchomił trzy telewizyjne kanały komercyjne w ramach konsorcjum Mediaset, emitowane przez nie amerykańskie seriale cieszyły się dużym powodzeniem, a kanały, wbrew obowiązującemu prawu, zaczęły nadawać swoje audycje

w zasięgu ogólnokrajowym. Gdy w 1984 roku, nakazem sądów w Mediolanie, Rzymie i Peszarze, nadawanie zostało wstrzymane ze skutkiem natychmiastowym, a urządzenia nadawcze miały zostać skonfiskowane, cztery dni później premier Bettino Craxi, kolega Berlusconiego ze studiów, wydał dekret, który cofnął zakaz nadawania programów ogólnokrajowych przez prywatnego nadawcę, sankcjonując tym samym działalność stacji konsorcjum Mediaset. Opozycja w parlamencie zakwestionowała dekret premiera, więc wniósł on propozycję uregulowania kwestii za pomocą ustawy, która znalazła akceptację większości posłów. Sprawa miała swój dalszy ciąg w Trybunale Konstytucyjnym, by ostatecznie w 1990 roku znaleźć finał w ustawie *legge Mammi*, która ostatecznie zalegalizowała działalność medialną Berlusconiego i de facto ustanawiała duopol na rynku włoskim z udziałem publicznej stacji RAI, kontrolowanej przez rząd. Kariera polityczna Bettino Craxiego, szefa Włoskiej Partii Socjalistycznej, załamała się w latach dziewięćdziesiątych. Oskarżony o korupcję i współpracę z mafią, zagrożony aresztowaniem, uciekł do Tunezji i nigdy nie wrócił do Włoch, gdzie został zaocznie skazany za przyjmowanie łapówek.

Stacje kontrolowane przez Berlusconiego i pośrednio przez jego rodzinę dominują obecnie na rynku włoskiej telewizji komercyjnej i jak wynika z badań rynkowych, kontrolują one 45% widowni i 60% wpływów z reklam. Powstały w 1978 roku holding finansowy Fininvest konsoliduje działalność medialną za pośrednictwem koncernu Mediaset, który skupia udziały wszystkich jego firm na rynku telewizji komercyjnej oraz działalność wydawniczą koncernu Mondadori. Ten ostatni skupia szereg wydawnictw książkowych i 50 tytułów prasowych, w tym wiodący włoski dziennik „Il Giornale”. Silvio Berlusconi kontroluje ponad 30% krajowego rynku prasowego i wydawniczego.

Silvio Berlusconi nie mógł pozostawić poza obszarem swojego zainteresowania sektora usług finansowych, który należał w przeszłości do najbardziej dochodowych. W 1982 roku zainwestował równowartość 250 tys. euro i wszedł do spółki z Ennio Dorisem,

tworząc Mediolanum S.p.A., grupę która dziś oferuje pełne spektrum usług finansowych: ubezpieczenia, bankowość detaliczną, private banking & wealth management, usługi maklerskie, dystrybucję funduszy emerytalnych i inwestycyjnych. Wartość firmy szacuje się dziś na 1,5 mld euro. Wizerunek Silvio Berlusconiego jako prawdziwego Włocha kreuje niewątpliwie jego najbardziej spektakularna inwestycja, zakup w 1986 roku będącego w kłopotach AC Milan, jednego z najbardziej znanych włoskich klubów piłkarskich. Od tamtego czasu klub zanotował najlepszy okres w historii, zdobywając ośmiokrotnie tytuł mistrza Włoch, dołączył do grona najlepszych drużyn w Europie, stając się ulubieńcem włoskich kibiców, co przysporzyło popularności także jego prezesowi Silvio Berlusconiemu.

Silvio Berlusconi w ciągu 25 lat dorobił się fortuny, stał się jednym z najbogatszych Włochów, magnatem nieruchomościowym, zdobył dominującą kontrolę nad mediami, prasą, telewizją oraz reklamą, wszedł z powodzeniem w nowe obszary aktywności biznesowej: finanse, telefonię komórkową, sieci sklepów spożywczych, przemysł fonograficzny i kinowy. W ciągu ćwierćwiecza aktywności w biznesie zdobył wszystko lub prawie wszystko, co było możliwe, pieniądze, sławę i władzę. Jednocześnie pojawiało się wiele wątpliwości i zarzutów, że to „szybkie i brudne pieniądze”, a on w żaden sposób nie mógł jednoznacznie dowieść, iż ten niezwykle dynamiczny wzrost aktywności, wielkości przedsiębiorstw, ich zysków i majątku osobistego zawdzięcza wyłącznie swoim zdolnościom, pracowitości i szczęściu w biznesie. Oskarżany o współpracę z mafią i lożą masonską, korupcję polityków i urzędników, kreatywną rachunkowość, fałszerstwa i oszustwa podatkowe, umiejętnie lawirował i zdołał uniknąć wyroków skazujących ze względu na brak dowodów lub przedawnienie, podczas gdy jego najbliżsi współpracownicy zostali osądzeni.

W 1992 roku mediolański prokurator Antonio Di Pietro wszczął śledztwo pod kryptonimem „Czyste ręce” (*Mani pulite*), które ujawniło system powiązań polityków i biznesmenów oraz znaczącą

skale łapówek na szczytach władzy. Prowadzone postępowania karne przeciwko przedsiębiorcom i politykom wszystkich głównych partii zmieniły całkowicie włoską scenę polityczną i partyjną. Spośród pięciu największych ugrupowań partia socjalistyczna, chadecka i liberalna zostały rozwiązane, a republikanie i demokratyczni socjaliści ulegli zanikowi, przy czym wielu ich liderów, zawodowych polityków, pozostało nadal aktywnych w polityce w ramach innych formacji. Patron Silvio Berlusconi, przywódca socjalistów Bettino Craxi, stał się symbolem całej afery. Przetarasowania sceny politycznej stworzyły poważne zagrożenie dla przyszłości interesów Berlusconi, który został oskarżony o potajemne finansowanie Włoskiej Partii Socjalistycznej. Sprawa ta, podobnie jak wiele wcześniejszych oskarżeń o fałszerstwa ksiąg rachunkowych, korupcję sądową, fałszywe zeznania i oszustwa skarbowe, nie zakończyła się prawomocnym wyrokiem skazującym. I tutaj następuje punkt zwrotny w życiu i karierze Silvio Berlusconi. W biznesie sprawdza się powiedzenie, że każdy kryzys jest oczywistym zagrożeniem, ale jednocześnie jest szansą, gdyż kreuje nowe, nieoczekiwane możliwości. W obliczu demon-tażu włoskiej sceny politycznej, odejścia jego patrona, Berlusconi podejmuje zaskakującą, ale głęboko przemyślaną decyzję wejścia do polityki. Gdy zaraz po ogłoszeniu przedterminowych wyborów Berlusconi zapowiedział na łamach konkurencyjnego dziennika „La Stampa”, że rozpoczyna działalność polityczną i utworzenie nowej formacji politycznej Forza Italia, której nazwa odwołuje się do zawołania włoskich kibiców piłki nożnej, to potraktowano jego aktywność jako przejaw folkloru politycznego. Ogłoszenie startu w wyborach zaledwie trzy miesiące przed terminem było perfekcyjną inscenizacją przygotowaną przez wybitnych specjalistów od PR i marketingu biznesowego. Wtedy stało się jasne, że Berlusconi, w odróżnieniu od pozostałych polityków, którzy wiedli ze sobą spory ideologiczne, opiera swój przekaz na prostych wartościach, zrozumiałych dla każdego Włocha, kibica piłki nożnej i domato-ra oglądającego telewizję. Bez nachalnej propagandy wykorzystał

wszystkie swoje atuty, kontrolę nad mediami i osiągnięcia w biznesie, nie dla kreowania wizerunku męża stanu, ale bohatera telenoweli, idola mas. Skutek był nieoczekiwany, a rezultat piorunujący, koalicja Forza Italia, MSI i Ligi Północnej zdobyła ponad 40%, a sama Forza Italia 21% głosów. Silvio Berlusconi zostaje premierem. Wtedy kwestią zasadniczą staje się sprawa konfliktu interesów przywódcy państwa i biznesmena prowadzącego swoje przedsięwzięcia w wielu obszarach gospodarki, a sposób działania w przeszłości w wielu momentach jest podejrzany. Jednak Włochy są w tym względzie państwem niezwykle tolerancyjnym, zarówno jeśli chodzi o porządek prawny, jak i odbiór społeczny. Osoby sprawujące ważne funkcje publiczne powinny, zgodnie z prawem, ustąpić ze stanowisk kierowniczych w zarządach spółek prywatnych, ale nic nie stoi na przeszkodzie wykonywaniu praw właścicielskich. Stąd Silvio Berlusconi zmuszony był zrezygnować jedynie z funkcji prezesa AC Milan, bowiem w pozostałych organizacjach zarządzał swoimi biznesami, sprawując nadzór właścicielski. W USA i w wielu innych krajach w takich przypadkach nadzór właścicielski oddawany jest obligatoryjnie w ręce instytucji powierniczych. Premier rządu, posiadający większe niż gdzie indziej uprawnienia, był więc jednocześnie właścicielem największych przedsiębiorstw w kraju, niejednokrotnie dominujących w swojej branży, i w tej podwójnej roli bezpośrednio uczestniczył w podejmowaniu strategicznych decyzji dotyczących ogólnych warunków ich funkcjonowania oraz rozwoju. Jak ocenia znany pisarz włoski Umberto Eco: „Berlusconi budował dzień po dniu system rządów oparty na utożsamianiu partii, kraju i państwa z szeregiem interesów w dziedzinie przedsiębiorczości”²⁴. Efekt powiązania interesów politycznych i biznesu okazał się niebywały, od 1994 roku aż do chwili obecnej Berlusconi był cztery razy powoływany na premiera rządu

²⁴ Umberto Eco, *Rakiem. Gorąca wojna i populizm mediów*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2007, s. 149.

i w sumie był najdłużej rządzącym premierem Włoch po II wojnie światowej. W tym czasie majątek osobisty Silvio Berlusconi, który na progu kariery politycznej wynosił ok. 3 mld euro, wzrósł trzykrotnie, chociaż jego oszacowanie jest trudne, gdyż znaczną jego część przepisał na najbliższą rodzinę²⁵. W okresie sprawowania rządów przez Berlusconiego parlament uchwalił szereg ustaw, które miały na celu ochronę lub wspieranie rozwoju imperium gospodarczego premiera. Niektóre przykłady to:

- zmniejszenie kar za fałszerstwo ksiąg rachunkowych;
- ustawa o pomocy prawnej;
- zakaz stawiania przed sądem pięciu najważniejszych osób w państwie;
- specjalne wymagania dotyczące okoliczności uzasadnionego podejrzenia potrzebnego do wszczęcia postępowania;
- zniesienie większości ograniczeń dotyczących emitowania programów telewizyjnych przez prywatnych nadawców;
- rozszerzenie zgody na zabudowę obszarów dotychczas chronionych;
- ograniczenie możliwości prokuratora w odwoływaniu się od wyroków uniewinniających.

Nic zatem dziwnego, że Włochy zajmują 80. lokatę, niższą niż Mongolia i Białoruś, w rankingu Banku Światowego „Doing Business”, który porównuje przejrzystość gospodarki i ocenia, gdzie na świecie najlepiej i najłatwiej robi się interesy. Niebotyczna kariera polityczna Silvio Berlusconiego została zbudowana w oparciu o zasoby finansowe i wpływ na środki masowego przekazu, ale pieniądze i kontrola nad dużą częścią mediów nie wyjaśniają wszystkiego. Nie można odmówić Berlusconiemu zdolności autokracji, nawet jeśli jest to manipulacja, ale paradoksalnie to, co

²⁵ Paulina Bolibrzuch, *Jego Królewska Mość Silvio Berlusconi. Przypadek „demokratycznej monarchii oświeconej”*, ISP PAN, Oficyna Wydawnicza Aspra-Je, Warszawa 2011, s. 107.

w jego zachowaniu jest obiektem krytyki przeciwników, silnie przemawia do wyborców. Szeroko komentowane we Włoszech i za granicą liczne „wpadki” polityczne Berlusconi, jak sądzi wielu uważnych obserwatorów, są umiejętnie przygotowaną grą pozorów, na którą dają się nabierać jego antagoniści. „Berlusconi jako polityk całkiem nowego typu, powiedzmy wręcz postnowoczesny, urzeczywistnia właśnie za pomocą swoich najmniej zrozumiałych posunięć złożoną, przebiegłą, wyrafinowaną strategię, dowodzącą całkowitej kontroli nad nerwami, a także wybitnej inteligencji praktycznej” – podkreśla Umberto Eco. Berlusconi zdobył serca i umysły Włochów przekazem, że jako polityk i przedsiębiorca jest taki sam jak wszyscy, a wolny rynek każdemu daje szansę, aby mógł osiągnąć taki sukces, jaki on osiągnął. Usiłował stworzyć wizerunek sprawnego polityka menedżera, ale była to tylko nieudana gra pozorów. Z biegiem czasu to właśnie brak zapowiadanych reform rynkowych i pogarszająca się sytuacja ekonomiczna Włoch, a nie korupcyjne praktyki, stały się przyczyną jego problemów politycznych. W czasie jego rządów gospodarka włoska rosła wolniej niż w innych krajach w Europie, a w pierwszej dekadzie XXI wieku tylko Haiti i Zimbabwe miały niższy wzrost PKB²⁶. Dług publiczny Włoch pod rządami Berlusconi wzrósł do poziomu ponad 120% PKB i jest to trzeci po Japonii i Grecji najgorszy wskaźnik wśród państw zachodnich (dług publiczny Polski wynosił w 2011 roku 56,3% PKB). Ponad 25% młodych ludzi pozostaje bezrobotnymi. W listopadzie 2011 roku Berlusconi doznał dotkliwej porażki, gdy został zmuszony do podania się do dymisji pod wpływem utraty zaufania rynków finansowych, które obniżyły średnią cenę rentowności włoskich obligacji rządowych do poziomu zagrożonej bankructwem Grecji, a Europejski Bank Centralny, na którego czele stał jego rodak Mario Draghi, ogłosił, że „nie może w nieskończoność kupować

²⁶ *The Man, who screwed an entire country*, „The Economist”, 2011.06.11.

włoskich obligacji”. Wydawało się, że to koniec ery Berlusconi, ale gdy rząd Mario Montiego po roku działania podał się do dymisji, wystartował ponownie w wyborach odbywających się w lutym 2013 roku i utworzona przez niego na koalicja centroprawicy zdobyła zaledwie 0,41% mniej głosów niż zwycięska koalicja centrolewicy.

Fenomen Silvio Berlusconi rozpatrywany z punktu widzenia jakości przywództwa wyraźnie pokazuje dylematy, z jakimi spotykamy się, oceniając przywództwo jako dobre lub złe. Berlusconi stał się przykładem ekstremalnej skuteczności w biznesie i polityce, a jednocześnie ucieleśnieniem zła w kategoriach moralnych. To kłamca i oszust, który dzięki korupcji osiągnął bogactwo i władzę²⁷. Jest spektakularnym przykładem skutecznego, ale nieetycznego i w konsekwencji złego przywódcy. Ma wielu gorących zwolenników, popleczników i sprzymierzeńców, którzy go wspomagają i czerpią z tego wymierne korzyści. Przykład Berlusconi budzi zwątpienie u wielu osób, które chciałyby widzieć złe przywództwo jako drogę prowadzącą do niepowodzenia i nieuchronnej porażki. Jak widać, złe przywództwo może dzięki swojej skuteczności być uznawane za sukces, ale tylko w wąskim wymiarze, który bezpowrotnie przemija. Dobre przywództwo pozostawia zaś dziedzictwo, które trwa w historii, w pamięci ludzi i zmianach świata na lepsze. Pomimo wymiernych osiągnięć, wielkiego majątku i rekordowo długiego okresu utrzymywania się przy władzy bilans rządów Silvio Berlusconi jest nędzny,

²⁷ Sąd kasacyjny zatwierdził w sierpniu 2013 roku ostatecznie wyrok Sądu Najwyższego sprzed kilku lat skazujący Silvio Berlusconi na pięć lat więzienia za oszustwa podatkowe w jego koncernie medialnym Mediaset. Ostatecznie jednak, ze względu na amnestię z 2006 roku i podeszły wiek, Berlusconi został zobowiązany do wykonywania prac publicznych przez rok. Jednocześnie prokurator zwrócił się do sądu z wnioskiem o skrócenie kary zakazu sprawowania funkcji publicznych z pięciu lat na trzy lata, co umożliwi Berlusconiemu pozostanie senatorem i pozwoli sprawować funkcję przewodniczącego centroprawicowej partii Ludu Wolności, która wspiera obecny rząd.

a dziedzictwo osobiste marne, chociaż on ma o sobie jak najlepsze zdanie.

W czerwcu 2013 roku wybuchła największa w dwudziestoletniej historii Czeskiej Republiki afery korupcyjna: policja aresztowała szefową gabinetu premiera Janę Nagyovą i trzech byłych posłów partii rządzącej. W wielkiej obławie przeszukano biura gabinetu premiera, bankowe sejfy i domy biznesmenów związanych z Obywatelską Partią Demokratyczną (ODS), konfiskując pieniądze i złoto o wartości 150 mln koron. Prokuratura postawiła aresztowanym zarzuty korupcji i nadużycia władzy. Zarzut korupcji dotyczył kupczenia wysokimi stanowiskami w administracji państwowej w zamian za poparcie polityczne. Marek Sznajdr, Petr Tluchorz i Ivan Fuksa, koledzy partyjni ówczesnego premiera Petra Neczasa, w 2012 roku byli przeciwni propozycjom rządowej reformy podatkowej i ustawie budżetowej, ale ostatecznie głosowali za przyjęciem ustaw i oddali swoje mandaty w zamian za intratne stanowiska w sektorze publicznym. Jana Nagyova była kochanką premiera i wykorzystywała służby specjalne do śledzenia jego żony. Sprawa ostatecznie trafiła w trybie przyspieszonym do sądu najwyższego, który miesiąc później nakazał zwolnić z aresztu trzech byłych posłów ODS oskarżonych o korupcję polityczną. W uzasadnieniu sąd uznał, że ich zachowanie polegało na „akceptowaniu politycznych kompromisów w ramach ugrupowań politycznych”, co jest normalną działalnością posła, a ponadto wydarzyło się to, gdy chronił ich immunitet. Były premier Neczas, komentując wyrok, nazwał swoją działalność „normalną formą polityki” i dodał, że „gdyby coś takiego uznać za przestępstwo, to do więzienia musiałaby trafić większość czeskich polityków”²⁸. Największa afery korupcyjna w historii kraju skończyła się jako jedna z największych

²⁸ http://wyborcza.pl/1,75477,14294767,Czechy__Nie_ma_winnych_korupcyjnej_afery__Porazka.html

fars sądowych. Przypadek ten jest o tyle interesujący, że niezależnie od werdyktu sądowego pokazuje korupcję z innej strony – jako codzienny proceder stosowany w polityce, także wewnątrz ugrupowań politycznych.

Przypadek **Henryka Stokłosa**, przedsiębiorcy i polityka, ilustruje korupcję na szczytach polskiego biznesu i polityki. Jest odzwierciedleniem złego przywództwa, które można było przez lata obserwowwać tuż za miedzą. Dokonania Henryka Stokłosa były długo uznawane za przykład pozytywnego efektu reform wolnorynkowych i transformacji polskiej gospodarki. Prywatną działalność gospodarczą zaczął on w połowie lat osiemdziesiątych, w okresie realnego socjalizmu, kiedy zaczęto na szerszą skalę dopuszczać możliwość prowadzenia prywatnego biznesu. Pierwszą inicjatywą Stokłosa było stworzenie przedsiębiorstwa utylizacji odpadów zwierzęcych, później pojawiło się szereg kolejnych, które zaowocowały powstaniem grupy Farmutil składającej się z kilkunastu spółek w branży rolno-spożywczej, zajmujących się m.in. uprawą roślin, hodowlą zwierząt, produkcją mięsa i wędlin oraz utylizacją odpadów zwierzęcych. Ich łączny przychód w 2012 roku wynosił ok. 3 mld zł rocznie. Firmy rozwijały się świetnie, ZRP Farmutil HS SA, główna spółka grupy, została nagrodzona jednym z Diamentów „Forbesa” oraz w rankingu „Gazety Prawnej” zdobyła tytuł najdynamiczniejszej polskiej firmy. Majątek Henryka Stokłosa i rodziny szacowany jest na 780 mln złotych, co dało mu 24. miejsce na liście najbogatszych Polaków sporządzonej w 2012 roku przez miesięcznik „Forbes”. „Gdy inni rozdierają szaty nad losem byłych pracowników PGR, ja przejąłem kilkanaście byłych gospodarstw rolnych i stworzyłem im szanse rozwojowe. Gdy inni utyskują na ciężkie czasy, ja powoli i z mozołem, w ciągu dwudziestu pięciu lat stworzyłem jedną z największych firm rolniczo-przetwórczych w Polsce” – mówi o swoich dokonaniach biznesowych Henryk Stokłosa. Druga sfera jego zaangażowania to działalność polityczna. W 1989 roku wystartował w pierwszych

po II wojnie światowej wolnych wyborach i niespodziewanie został jedynym senatorem wybranym bez poparcia Solidarności. Aż do 2005 roku był niezależnym senatorem w pięciu kolejnych kadencjach. Po raz szósty został senatorem w 2011 roku, kiedy wygrał wybory uzupełniające. W kolejnych wyborach nie startował. Pytany o motywy zaangażowania politycznego nieodmiennie odpowiadał, że „chcę coś zrobić dla swego regionu”.

Niegdyś członek partii komunistycznej, po 1989 roku nie związał się z żadnym ugrupowaniem politycznym i budował swój polityczny wizerunek na niezależności. „Cenię sobie niezależność. Tę polityczną, która nie krępuje mnie partyjnymi więzami i koteryjnymi układami. I tę ekonomiczną, która sprawia, że do końca mogę być sobą, nie muszę zabiegać o profity, układy i z przerażeniem myśleć o tym, co zrobię ze sobą, gdy skończy się kadencja”. Dzięki temu zdobywał sympatię nie tylko w swoim regionie, a jego przykład stał się wzorcem sukcesu biznesowego w nowej rzeczywistości, on sam zaś biznesmenem, który z powodzeniem i dobrymi intencjami angażuje się w politykę. Z perspektywy czasu wydaje się jednak, że chodziło mu głównie o spełnienie ambicji znalezienia się w kręgu wpływowych ludzi związanych z władzą i zabezpieczenie swoich interesów. W 2005 roku przegrał w swoim regionie wybory do Senatu. A jego mit przedsiębiorcy, dobroczyńcy i zaangażowanego w sprawy społeczne polityka zaczął się chwiać, gdy w 2006 roku został oskarżony o korumpowanie pracowników Ministerstwa Finansów, a następnie o nieprawidłowości w działaniu firmy utylizacji odpadów zwierzęcych Farmutil. Zagrożony aresztowaniem uciekł za granicę. Wkrótce wydano na niego europejski nakaz aresztowania, na podstawie którego został przypadkowo zatrzymany podczas rutynowej kontroli drogowej w Niemczech, a następnie przekazany Polsce. Swoją ucieczkę z kraju Henryk Stokłosa tłumaczył strachem przed opresyjnymi metodami państwa wobec przedsiębiorców. W wytoczonym procesie prokurator postawił mu 20 zarzutów, które brzmią, jakby dotyczyły gangstera, a nie senatora z osiemnastoletnim stażem: korumpowanie urzęd-

ników, skażenie środowiska przez zakopywanie w ziemi tysięcy ton padłych zwierząt, wyłudzenia i oszustwa podatkowe, bicie i więzienie pracowników, groźby karalne. Zarzut korumpowania urzędników wysokiego szczebla Ministerstwa Finansów, szefów departamentu podatków bezpośrednich, był związany z otrzymaniem pozytywnych decyzji o umorzeniach podatkowych na kwotę 15 mln złotych. Łapówki w łącznej wysokości 210 tys. złotych przekazał urzędnikom doradca podatkowy Henryk Stokłosa, który był później głównym świadkiem w procesie. Ostatecznie Henryk Stokłosa, po blisko czterech latach procesu, został skazany w marcu 2013 roku na osiem lat pozbawienia wolności za korumpowanie urzędników państwowych, bezprawne więzienie i bicie swoich pracowników z zakładu utylizacji odpadów poubojowych Farmutil, którzy mieli go okradać, a także wyłudzenia pieniędzy z funduszy Unii Europejskiej oraz utrudnianie pracy policji w sprawie postępowania dotyczącego zatrucia środowiska naturalnego. Jednocześnie sąd uniewinnił go od zarzutów narażenia na zatrucie środowiska naturalnego i sfalszowania oświadczenia o biernym prawie wyborczym przed wyborami do rad gminy w 2006 roku. Obrona zapowiedziała odwołanie od wyroku, uznając go za niewspółmierny do popełnionych przestępstw.

Henryk Stokłosa przez długie lata był wzorem kariery biznesowej i zaangażowania społecznego i politycznego na miarę nowych czasów. Stał się przykładem złego przywództwa ze względu na praktyki korupcyjne, oszustwa i nadużywanie władzy.

Poza przekazywaniem łapówek urzędnikom, co uważa się za tradycyjną formę korupcji, trzeba odnotować też w naszym kraju zjawisko odwrotne, podyktowane indolencją, a czasem złą wolą instytucji państwa w postępowaniach kontrolnych i poszukiwaniach nieprawidłowości w biznesie oraz działań na szkodę państwa tam, gdzie ich w rzeczywistości nie ma. W najnowszej historii Polski można znaleźć liczne przykłady bezprawnych działań i nieuzasadnionych represji wobec przedsiębiorców oraz ich firm, które skutkowały zaszczuciem ludzi i bankructwami przedsiębiorstw.

Negatywny wizerunek przedsiębiorcy dorobkiewicza działającego na szkodę państwa, często złodzieja działającego w zмовie, był lansowany przez wpływowych polityków nie tylko w okresie przekształceń własnościowych w początkach lat dziewięćdziesiątych, ale stał się podstawą programu politycznego budowy IV Rzeczypospolitej. Nadużywanie prawa i wątpliwe metody działania stosowane przez organy państwa powołane do walki z korupcją wywołały wiele krytyki i słusznych obaw wśród przedsiębiorców, ludzi biznesu, menedżerów i osób zaangażowanych w działalność gospodarczą.

Roman Kluska założył firmę w 1988 roku i rozwinął ją z dużym sukcesem jako producent sprzętu komputerowego, kas fiskalnych oraz założyciel portalu Onet.pl. W 2000 roku sprzedał swoje udziały w Optimusie i zrezygnował z dalszej pracy w firmie, uzasadniając to korupcją i atmosferą zastraszenia ze strony instytucji administracji państwowej. Dwa lata później Roman Kluska został w spektakularny sposób aresztowany przez oddział specjalny grupy antyterrorystycznej pod zarzutem wyłudzenia przez jego firmę 30 mln zł podatku VAT. Wyszedł na wolność za poręczeniem 8 mln złotych. Sprawa zbulwersowała opinię publiczną i wzbudziła zainteresowanie mediów. Po półtora roku Kluska został oczyszczony ze wszystkich zarzutów i przyznano mu 5 tys. złotych odszkodowania za niesłuszne zatrzymanie. Roman Kluska miał szczęście w nieszczęściu, gdyż nie prowadził aktywnie interesów firmy, a wyjaśnianie sprawy trwało relatywnie krótko i łatwo można było wyciągnąć wniosek, że stał się ofiarą złej woli i niekompetencji. W innych przypadkach, gdy pomiędzy aresztowaniem, postawieniem ciężkich zarzutów a ostatecznym wyjaśnieniem i oczyszczeniem mija znacznie więcej czasu, nawet jeśli oskarżeni nie siedzą w więzieniu, to są napiętnowani i nie mogą prowadzić normalnej działalności; firmy bankrutują, ludzie zaś zostają zepchnięci poza margines. Proces Janusza Szlanty, byłego prezesa Grupy Stocznia Gdynia, i dwóch członków zarządu Huberta Kierkowskiego

i Andrzeja Buczkowskiego, oskarżonych o działanie na szkodę swojej firmy, trwał prawie siedem lat, kosztował ogromne pieniądze i zakończył się uniewinnieniem. Historia Pawła Reya i Lecha Jeziornego jest podobna. Biznesmenów zatrzymano we wrześniu 2003 roku i spędzili w areszcie dziewięć miesięcy. „Siedziałem z pospolicymi przestępcami. Prawie cztery miesiące spędziłem praktycznie bez dostępu do światła słonecznego” – wspomina Lech Jeziorny. Po siedmiu latach śledztwa jedna ze spraw, która była powodem zatrzymania, została umorzona – nie powstał nawet akt oskarżenia – druga jeszcze nie została rozstrzygnięta. Prokuratorzy, którzy bezpodstawnymi zarzutami zniszczyli życie przedsiębiorcom, awansowali. Jeziornemu i Reyowi sąd przyznał po 10 tys. złotych za przewlekłość postępowania. Na kanwie tej historii powstał scenariusz i thriller Ryszarda Bugajskiego *Układ zamknięty*, który stał się sensacją sezonu kinowego w Polsce. Po obejrzeniu filmu najważniejsi politycy w kraju, w tym prezydent, liderzy partii rządzących i opozycji, mówili, że są wstrząśnięci. Minister sprawiedliwości stwierdził, że „Podobne historie nie powinny się nigdy wydarzyć”, i zapowiedział osobistą interwencję u prokuratora generalnego, jako że sprawa wciąż się nie zakończyła. Wobec powtarzających się podobnych przypadków zapowiedziano powołanie urzędu rzecznika praw przedsiębiorców.

Jak widać na przedstawionych przykładach, korupcja w szerokim ujęciu niszczy ludzi, prowadzi do upodlenia, a powstałe straty są niepowetowane. Przywódcy, którzy posługują się korupcją dla realizacji doraźnych celów, są tak samo szkodliwi jak ci, którzy ją tylko tolerują. Przywództwo oparte na korupcji to najgorsza odmiana złego przywództwa, gdyż niczym rak toczy organizm państwa, przedsiębiorstwa i społeczeństwa.



Część III

Przywódstwo przez wartości



Mistyka przywództwa

*Jeśli jesteś tym, kto przewodzi,
Kto wpływa na losy innych,
Staraj się czynić dobro we wszystkim, co robisz.
Sprawiedliwość jest najważniejsza, bo zostawia trwały efekt,
Sprawdzony od czasów Ozyrysa.*

Ptahhotep, 5500 r. p.n.e

Nie jest przeto koniecznym, by książkę posiadał wszystkie owe zalety, które wskazałem, lecz jest bardzo potrzebnym, aby wydawało się, że je posiada. Śmiem nawet powiedzieć, że gdy się je ma i stale zachowuje, przynoszą szkodę, gdy zaś wydaje się, że się je ma, przynoszą pożytek; powinien więc książkę uchodzić za litościwego, dotrzymującego wiary, ludzkiego, religijnego, prawego i być nim w rzeczywistości, lecz umysł musi mieć skłonny do tego, by mógł i umiał działać przeciwnie, gdy zajdzie potrzeba.

Niccoló Machiavelli

*Armia baranów, której przewodzi lew, jest silniejsza
od armii lwów prowadzonej przez barana.*

Napoleon Bonaparte

Przywództwo to uniwersalny, powszechny fenomen, obecny od początku istnienia człowieka w każdej cywilizacji, kulturze i grupie społecznej. Nawet jeśli dana społeczność nie ma swojego przywódcy, to inicjatywa do działania i tak zawsze pochodzi od jednostki, która odgrywa rolę przywódczą. W historycznym przekazie naszych przodków, pozostawionym w postaci malowideł, ikonografii, mitów, legend, kronik i eposów, postaci przywódców zajmują centralne miejsce, a w każdym razie są ważnym punktem odniesienia tych opisów. Szczególne cechy wyróżniające przywódców

z dalekiej przeszłości wynikały z ich szczególnych relacji z siłą nadprzyrodzoną. Bohaterowie cywilizacji politeistycznych mogli wykorzystywać swoje pokrewieństwo lub wsparcie wybranych bogów i bóstw, co przejawiało się ich niezwykłymi umiejętnościami, które przekazali im mocodawcy. W starożytnych kulturach monoteistycznych wielcy przywódcy to często posłańcy Boga – patriarchowie, prorocy, kapłani. Główne postacie Pięcioksięgu, głównej części Biblii – Abraham, Józef i Mojżesz – to przywódcy w szerokim znaczeniu, ojcowie narodu, wodzowie, rządzący, sprawujący władzę wojskową, ekonomiczną i przewodnicy wiary. Dzięki łączności z Bogiem mogli przepowiadać przyszłość, co ułatwiało im podejmowanie właściwych decyzji. Ich moc sprawcza była przedłużeniem wszechmocy istoty boskiej. Obdarzeni tymi cechami bohaterowie pozostawali zwykłymi ludźmi, ze wszystkimi problemami rodzaju ludzkiego. Przywództwo założycieli głównych religii – Jezusa z Nazaretu, Mahometa, Buddy – jest innego rodzaju, bowiem opiera się głównie na fundamencie duchowym, chociaż to ich osobisty przykład życia i działania zgodnego z głoszonymi zasadami dał trwałą i wielką moc przekonywania podążających za nimi ludzi, od momentu kiedy się pojawili, aż po dzień dzisiejszy.

Niezwykłe przejawy przywództwa i jego personifikacja w postaciach bogów, herosów i wyjątkowych ludzi stanowi główny wątek ogromnej liczby mitów, legend i opowieści. Osiągnięcia naukowe, techniczne, polityczne i kulturowe cywilizacji starożytnego Egiptu, która trwała ponad 3500 lat, wzbudzają podziw i uznanie. Piramidy egipskie, jedyny zachowany z siedmiu cudów starożytnego świata, są najlepszym dowodem wiekopomnego przywództwa, zważywszy, że są to groby faraonów wzniesione przez uczonych kapłanów. Ptahhotep – wezyr władcy starożytnego Egiptu – pisarz i filozof żyjący 5500 lat p.n.e., instruował władców tak: „Jeśli jesteś potężnym przywódcą, zdobywaj respekt dzięki wiedzy i łaskawości. Używaj stosownie swej władzy. Ten, kto prowokuje innych, sam wpada w kłopoty. Nie bądź wyniosły, bo zostaniesz

upokorzony. Miej zdecydowanie w mowie i zrozumienie w sercu, a będziesz świątynią sprawiedliwości”.

Gilgamesz to legendarny król sumeryjskiego miasta Uruk, mityczny bohater wielu sumeryjskich utworów literackich i słynnego akadyjskiego *Eposu o Gilgameszu*, odczytanego ze znalezionych przypadkowo 12 glinianych tablic. Zdaniem uczonych badaczy Gilgamesz był prawdziwym, historycznym władcą Uruk panującym pod koniec pierwszej połowy III tys. p.n.e. Podziwiany współcześnie epos, który jest najstarszym dziełem literackim, zawdzięcza uznanie i popularność niezwyklej postaci Gilgamesza, którego historia przywództwa jest pasjonująca i niezwykle pouczająca. To nie tylko zwycięski władca walczący z najeźdźcami i skutecznie prowadzący podboje, ale przede wszystkim przywódca wykraczający poza margines rutynowych działań rządzącego. Początkowo jawi się jako bezwzględny, rozpustny, nieprzyzwoity tyran, który budując mur obronny, jakiego świat nie widział, realizuje własne ambicje kosztem bezlitosnego ciemnienia i eksploatacji swoich poddanych. Ci skarżą się na swojego pana do bogów: „Czy to jest pasterz warownego Uruku, Gilgamesz, pasterz synów Uruku, potężny a sławny, wszystkowiedzący?”. Bogowie wysłuchali lamentów rozpaczy, stworzyli Enkindu i powierzyli mu zadanie: „Niech w gród Uruku wstąpi, z Gilgameszem porywczym pójdzie o lepsze: niechaj dzięki temu Uruk odpocznie”. Zamiast konfrontacji dwóch godnych siebie przeciwników, widzimy jak Gilgamesz opamiętuje się i uznaje racje Enkindu, który krytykuje jego niegodziwość, ale podziwia odwagę i waleczność. Przyjaźń z Enkindu zmienia Gilgamesza do tego stopnia, że po odparciu śmiertelnego zagrożenia i wielkim zwycięstwie nad wojskami najeźdźców pod dowództwem Akki, zamiast osiąść na laurach, podejmuje niezwykle wyzwanie wykraczające poza wszystko, co robił i czego dokonał dotychczas. Planuje wyprawę do mitycznego cedrowego boru, aby pokonać Humbabę i naprawić świat. „Chodźmy ubijmy go, wypędźmy ze świata wszelkie zło” – uzasadnia Gilgamesz. Obaj dokonują czynów niezwykłych, ale z powrotem wraca tylko

Gilgamesz, inny, odmieniony, „władca, który wszystko widział, a przejrzał”.

Najważniejsze postacie Starego Testamentu to niezwykle przywódcy także z dzisiejszej perspektywy. Można tutaj znaleźć każdą istotną cechę przywództwa, a pierwszorzędne cechy przywódcze: odwagę, męstwo, sprawiedliwość, roztropność, oddanie, wierność, uczciwość, zdecydowanie, postępowanie zgodne z wyższymi wartościami, ilustruje szereg przypowieści biblijnych. Abraham, określany „ojcem narodu”, opuścił Ur wraz z rodziną i w wieku siedemdziesięciu pięciu lat udał się w długą, trudną i ryzykowną drogę w nieznaną. Przed zniszczeniem Sodomy wykłóca się z Bogiem o sprawiedliwe traktowanie tych jej mieszkańców, którzy nie splamili się grzechem rozpusty. Oddanie i wierność najlepiej widać, gdy gotów jest poświęcić Bogu swojego ukochanego syna. Postać Józefa, potomka Abrahama w czwartym pokoleniu, ilustruje nieograniczone możliwości realizacji potencjału człowieka. Józef, sprzedany przez braci karawanie Ismaelitów, staje się niewolnikiem dowódcy straży przybocznej faraona. Dzięki zdolnościom i pracowitości zostaje jedynym zarządcą majątku faraona. Jest rzetelny i uczciwy, roztropny i wierny zasadom, za co przychodzi mu zapłacić więzieniem, gdzie jego dobroć także wzbudza szacunek i uznanie. Mądrość i intuicja pozwoliły mu przewidzieć głód w kraju, więc w służbie faraona podejmuje odpowiednie środki zapobiegawcze na szeroką skalę. Ratuje mieszkańców przed śmiercią głodową, przebacza swoim braciom i przygarnia rodzinę. Staje się zbawcą Egiptu i pozostaje skromny, żyje w pokorze.

Pośród biblijnych bohaterów Mojżesz jest najbardziej imponującą postacią przywódcy, wielkim mędrcom, któremu przypisuje się autorstwo Pięcioksięgu, najważniejszej części Biblii. Adoptowany syn córki faraona wychowuje się na dworze, zdobywa wiedzę, ma ugruntowaną pozycję społeczną. Gdy widzi bezprawie, staje po stronie pokrzywdzonego Hebrajczyka, zabija Egipcjanina, jego prześladowcę, i musi uciekać z kraju. Wraca, by wyprowadzić Żydów z Egiptu. Realizacja misji, która staje się jego nadrzędnym

celem działania, pochłania go całkowicie. Księga Wyjścia szczegółowo opisuje wszystkie wydarzenia, które prowadzą do wyjścia narodu żydowskiego z Egiptu, cudownego przejścia przez Morze Czerwone, trzydzieści dziewięć lat wędrówki po pustyni i ustawicznych walk, aby w końcu dotrzeć do Ziemi Obiecanej. Mojżesz wyrósł ponad zwykłe ramy historii i stał się wzorem skutecznego i wyznającego wartości przywódcy. Pokonywał wrogów i własne słabości, był rozmówcą i pośrednikiem Jahwe, przekazał ludowi podążającemu za nim Dekalog, przykazania boskie spisane przez niego na górze Synaj, które stały się najważniejszymi zasadami obowiązującego prawa. Mojżesz jest archetypem dobrego przywódcy – skutecznego i mężnego wodza, mędrca, sprawiedliwego sędziego, lidera rozumiejącego siłę współdziałania w zespole, potrafiącego się dzielić władzą, poszukującego właściwego następcy, przywódcy roztropnego, działającego z niesłuchaną determinacją, skromnego i pokornego.

Tradycja uczenia przywództwa zaczyna się w starożytnych Chinach od Konfucjusza, który uważał, że każdy, młody i stary, może się nauczyć, jak przewodzić. Jego nauka, która wywarła ogromny wpływ na rozwój cywilizacji Chin przez dwa kolejne tysiąclecia, opiera się na powinnościach określających fundamentalne relacje społeczne: między panującym i urzędnikiem, ojcem i synem, starszym i młodszym bratem, mężem i żoną oraz między przyjaciółmi. Przywództwo kształtuje w dużym stopniu każdą z tych relacji i współokreśla konfucjańskie powinności. „Minister wojny Państwa Lu Ji Kangzi zapytał: Co mam robić, aby ludzie byli pełni szacunku, gorliwi i lojalni? Konfucjusz rzekł: Podchodź do nich z godnością, a oni będą pełni szacunku. Sam bądź dobrym synem i ojcem, a oni będą lojalni. Wynieś dobrych i ucz mniej zdolnych, a oni będą gorliwi”²⁹.

Platon był kolejnym z wielkich wpływowych myślicieli, który uważał, że przywództwa trzeba nauczać od najmłodszych lat,

²⁹ Autor przytacza *Dialogi Konfucjańskie*, źródło nieznane (przyp. red.).

aby rządy wykształconych mędrców były sprawiedliwe. Śmierć Sokratesa, centralnej postaci starożytnej filozofii greckiej, człowieka niezwykle mądrości, odwagi i cnoty, z pewnością miała wpływ na ukształtowanie się poglądów Platona na temat ustroju politycznego Aten. Wyrok śmierci na jego nauczyciela i mistrza w demokratycznym procesie był szyderstwem ze sprawiedliwości i zwycięstwem głupoty. Dlatego Platon wymaga, żeby przywódcy byli przygotowani do wypełniania swej funkcji na drodze kształcenia filozoficznego i kategorycznie przestrzegali w praktyce etyki, której podstawę tworzą bezwzględnie obowiązujące wartości: sprawiedliwość, mądrość, męstwo i wstrzemięźliwość. Najwięksi filozofowie starożytności żyli kolejno po sobie, a nawet więcej – łączyły ich więzy mistrz–uczeń, bo trzeci z nich, Arystoteles, był wychowankiem Akademii Platońskiej i ulubieńcem Platona. Problem przywództwa można także rozpatrywać w kontekście rozważań Arystotelesa na temat etyki i sprawowania władzy politycznej, zwłaszcza że był on centralnym punktem jego najważniejszych dzieł *Etyki nikomachejskiej* i *Polityki*. Etyka jest według Arystotelesa teorią cnoty. Arystoteles wyróżnia cnoty intelektualne jako cechy umysłu oraz cnoty moralne, czyli cechy charakteru. Cnoty intelektu (dianoetyczne) można kształtować przez naukę. Najważniejsze wśród cnót intelektualnych są: mądrość teoretyczna, wiedza naukowa i rozsądek. Cnoty moralne (etyczne) wiążą się z pożądliwą, a więc nierozumną częścią duszy, dlatego można je kształtować tylko poprzez nawyk. Z cnót etycznych najważniejsza jest sprawiedliwość i przyjaźń, która buduje wspólnotę ludzką. Świadomość i doskonalenie cnót jest bardzo ważne tak dla rządzących, jak i dla dobrych obywateli, przywódców i podążających. Naczelnym celem życia jest szczęście, które jest „nagrodą cnoty”. Cnoty pozwalają podejmować właściwe decyzje, sprawiające że człowiek postępuje dobrze.

Arystoteles miał wyjątkową okazję, przynajmniej w części, przenieść swoje zapatrywania, wiedzę i doświadczenie na niezwykłego wychowanka. Filip Macedoński, władca rosnącego w siłę

państwa macedońskiego, zaprosił Arystotelesa, najwybitniejszego z żyjących Greków, by powierzyć mu na wychowanie swego trzynastoletniego syna Aleksandra. Przez sześć lat, aż do wstąpienia na tron, Arystoteles był jego nauczycielem, któremu udało się obudzić w swoim wychowanku zainteresowanie filozofią, medycyną i naukami przyrodniczymi, a także literaturą. Aleksander pasjonował się dziełami Homera i podobno znał na pamięć *Iliadę* opisującą dzieje jego mitycznego przodka Achillesa. Znajomość medycyny pozwalała mu ją stosować w praktyce. W czasie kampanii wojennych sam opatrywał i leczył swoich przyjaciół. Wdzięczność Aleksandra Macedońskiego pozwoliła Arystotelesowi założyć później w Atenach szkołę filozoficzną zwaną Liceum, która wkrótce przyciągnęła słynną Akademię Platónską. Wyruszając na wyprawę na Wschód, która miała go zaprowadzić aż do Indii, Aleksander zabrał ze sobą grupę uczonych, wychowanków Arystotelesa, a także przysyłał do dużego ogrodu szkoły egzotyczne okazy fauny i flory z odległych krajów. Nie wiadomo, jaki był wpływ mistrza na postawę i sposób sprawowania władzy przez Aleksandra Wielkiego, chociaż źródła historyczne mówią, że Arystoteles utrzymywał kontakt z Aleksandrem Wielkim i do końca życia regularnie wymieniał z nim listy, ale nie zachował się żaden z nich³⁰. Po śmierci znienawidzonego przez Greków Aleksandra obciążony bliską z nim znajomością Arystoteles został oskarżony o bezbożnictwo i musiał uciekać z Aten, a wkrótce potem zmarł.

Jednym z największych przywódców starożytnych Aten był Solon, wybitny poeta, którego osobiście wygłoszona płomienna elegia *Na Salaminę* zmobilizowała wojsko po sromotnej porażce pod Termopilami, przechyliła szalę zwycięstwa niewielkiej floty greckiej nad perską w bitwie pod Salaminą i zadecydowała o dalszych losach wojny. Wprowadzone przez niego gruntowne reformy

³⁰ Autentyczność żadnego z dokumentów o charakterze listu lub utworu Arystotelesa bądź Aleksandra Wielkiego nawiązującego do ich osobistej relacji nie została potwierdzona.

ustrojowe stały się później podstawą demokracji ateńskiej. Zrównanie obywateli wobec prawa, faktyczne zniesienie niewolnictwa, reformy gospodarcze i polityczne uwolniły potencjał Aten, które stały się wkrótce potęgą. Żył zgodnie z tym, co głosił, przez całe życie był wierny swoim zasadom i ideałom. Mówił: „Żli się często bogacą, gdy dobrzy porają się nędzą, ale nie chciałbym ich dóbr zamienić na skarb cnoty, bo wiem, że się ona ostoi na zawsze”³¹. Poematy Solona, obok *Iliady* i *Odysei* Homera, stały się inspiracją wielu pokoleń w okresie rozkwitu gospodarczego, politycznego i kulturalnego państwa ateńskiego. Mistyka przywództwa bezpośrednio przejawia się w antycznych mitach i utworach epickich, które sławią bohaterów (przywódców), nadając im dla wzmocnienia efektu wiele cech boskich. Mitologia była źródłem wiedzy o świecie i na jej podstawie kształtowały się poglądy etyczne Greków. Epos homerycki do akcji wprowadza bogów uosabiających mistyczny wymiar przywództwa. Postacie mitycznych bohaterów stanowią przykład wyobrażeń Greków na temat przywództwa. Król Krety Minos był według podań potężnym i zdolnym władcą, który sprawił, że Kreta niepodzielnie panowała w tej części Morza Śródziemnego. Ukrócił piractwo i doprowadził do rozkwitu handlu między państwami greckimi. Był sprawiedliwym władcą, wobec czego po śmierci został jednym z trzech sędziów w Hadesie – obok Ajakosa i swojego brata Radamantysa.

Iliada i *Odyseja* Homera, dzieła, których treść była w przekazie ustnym i pisemnym powszechnie obecna w życiu społecznym starożytnej Grecji, zawierają pełen obraz greckich wyobrażeń na temat najważniejszych cech i wartości przywództwa. Główne postacie eposu to jednocześnie bohaterowie ucieleśniający najbardziej wówczas cenione cechy przywódcze. Najsilniejsze indywidualne cechy przywództwa Agamemnona, Nestora, Achilleusa i Odyseusza: sprawiedliwość, mądrość, męstwo, roztropność, składają się

³¹ *Antologia liryki greckiej*, przekład W. Steffen, Wrocław 1955, s. 27.

na ideał przywódcy określony przez filozofów greckich, Platona i Arystotelesa. Jednocześnie Homer pokazuje, że nie ma doskonałego przywódcy, bo żaden nie dysponuje wszystkimi przymiotami naraz i każdy ma swoje słabości. Agamemnon, głównodowodzący wojskami Achajów, to wódz ferujący sprawiedliwe wyroki i opinie oparte na rzetelnej ocenie sytuacji. Uważnie słucha, rozważa w skupieniu, skrupulatnie analizuje własne oraz cudze obserwacje i poglądy, a następnie wydaje orzeczenia i opinie. Główną cechą wyróżniającą Achillesa jest jego siła, męstwo, odwaga i determinacja działania. Bez niego wojsko traci ogromnie dużo na wartości, potrafi swoim przykładem pociągnąć za sobą innych, żołnierze go uwielbiają, a wrogowie się go boją. Nestor jest mędrcom o niezwykle bogatym doświadczeniu, już za młodu bohater uczestniczył w wyprawie Argonautów po złote runo, należał do grona największych bohaterów zaproszonych na polowanie na dzika kaledońskiego. Będąc już starcem, służy pod Troją głównie jako dobry doradca, znany z ogromnego doświadczenia i wiedzy, które zdobył w przeszłości. Jest przykładem wielkiej roztropnej mądrości, dystansu do ludzi i spraw, nie narzuca się ze swoją wiedzą i doświadczeniem wielu przeżytych lat, raczej doradza na bazie obserwacji, niż wydaje wyroki i rozkazuje. Odyseusz jest, obok Heraklesa i Tezeusza, najbardziej znanym bohaterem greckich mitów i legend. Według przekazu zawartego w eposach i mitach był najbardziej sprytnym i najprzebieglejszym z królów biorących udział w wojnie trojańskiej, to właśnie on wymyślił fortel „konja trojańskiego” i stanął na czele grupy wojowników ukrytej w jego wnętrzu, której atak zdecydował o zdobyciu Troi.

Każdy z tych wielkich przywódców, oprócz Nestora, zgodnie z właściwościami natury ludzkiej miał swoje słabości, które Homer przedstawia bez ogródek. Agamemnon niesprawiedliwie odbiera Achillesowi wziętą do niewoli Bryzeidę, za co ten ostatni wpada w gniew, obraża się i postanawia nie uczestniczyć dalej w wojnie. Nawet w obliczu zagrożenia przegraną Achilles pozostaje nieugięty, ale zgadza się, aby jego najbliższy przyjaciel Patroklos włożył

jego zbroję, by sprawić wrażenie, że największy wojownik spośród Achajów, wzbudzający postrach przeciwników i wielbiony przez żołnierzy, powrócił na pole walki. Gdy Patroklos ginie z ręki Hektora, Achilles wraca, aby go pomścić. Odyseusz, znany ze sprytu i przebiegłości, wyjawia w przypiływie próżności swoje imię Polifemowi, którego wcześniej udało mu się podstępem pokonać. Właśnie ten błąd staje się przyczyną jego dwudziestoletniej tułaczki.

Początki rozwoju literatury nowożytnej związane są z opisem niezwykłych wydarzeń i wspaniałych bohaterów. Eposy narodowe to utwory literackie o istotnym znaczeniu dla danego narodu, gdyż przedstawiają doniosłe chwile i wyjątkowe postacie. Bohaterowie eposów narodowych to lista wybitnych przywódców, prawdziwych i fikcyjnych, wzorów godnych naśladownictwa. Oprócz greckich mitów i eposów do tej kategorii zaliczają się znane i podziwiane od dawna: *Eneida*, *Ramajana*, *Pieśń o Rolandzie*, *Pieśń o Cydzie*, *Pieśń Nibelungów*, *Kalewala*, *Król Artur i Rycerze Okrągłego Stołu* czy polski *Pan Tadeusz*. Eneasze, Rama, Roland, Cyd, Zygryfryd, król Artur czy Tadeusz to postacie przywódców trwale zakorzenione w świadomości narodowych patriotów i wielbicieli literatury.

Mistyka przywództwa przejawiająca się poprzez interwencję boską w działaniu człowieka dawała mu przewagę siły bądź wiedzy nad innymi ludźmi, pozwalała dokonać rzeczy niezwykłych, graniczących z cudem, bo niedostępnych dla zwykłych śmiertelników. Przywództwo proroków, kapłanów, herosów, szamanów, władców będących boskimi potomkami lub rządzących z nadania boskiego jest z założenia przedłużeniem oddziaływania Boga, lub bogów, na świat doczesny. Powszechność przywództwa sprawia, że ma ono jednak głównie wymiar ludzki, oparty na umiejętnościach wrodzonych i nabytych.

Pierwszym podręcznikiem nauki przywództwa w konwencji racjonalistycznej jest *Książę* Niccolò Machiavellego. Książka w całości poświęcona jest zasadom rządzenia, dlatego też uznawana jest za poradnik skutecznego sprawowania władzy, który zyskał sławę najśłynniejszej pozycji w dziejach filozofii politycznej. W kręgach

biznesu książka ta też zdobyła ogromną popularność i należy od lat do kanonu literatury z zakresu zarządzania. Propagowane przez Machiavellego zasady skutecznego przywództwa, choć adresowane do sprawujących władzę polityczną, z powodzeniem mogą odnosić się do liderów biznesu sprawujących władzę ekonomiczną. Dzieło napisane w 1513 roku zostało wydane za zezwoleniem papieskim dopiero po śmierci autora w 1532 roku, a już w 1559 roku trafiło do Indeksu Ksiąg Zakazanych Katolickiego Kościoła Rzymskiego. Machiavelli dokonuje przełomu w filozofii politycznej, odchodząc od klasycznej tradycji cnoty ukształtowanej przez Platona i Arystotelesa, gdzie dobro, prawda, sprawiedliwość i mądrość odgrywały nadrzędną rolę. *Książę* jest praktycznym kompendium wiedzy na temat sprawowania władzy. Machiavelli sprowadza klasyczny ideał przywódcy na ziemię. Jest zwolennikiem pesymizmu antropologicznego i uważa, że ludzie są z natury źli, więc książę musi zorganizować aparat państwa i samemu działać tak, aby to zło poskromić. „Ludzie będą zawsze dla ciebie źli, jeżeli konieczność nie zmusi ich do tego, by byli dobrzy” – mówi Machiavelli. Miarą sukcesu władcy nie jest cnota, lecz skuteczność. „Cel uświęca środki” – to podtytuł książki, który wiele wyjaśnia. Skuteczność sama w sobie nie jest ani moralna ani niemoralna, podobnie jak moralność sama w sobie nie jest skuteczna ani też nieskuteczna. Tym niemniej można być skutecznym i działać moralnie, jak również być skutecznym i niemoralnym. Sedno dobrego przywództwa tkwi w tym, aby osiągać cele przy użyciu etycznych środków, podczas gdy Machiavelli formułuje zasadę relatywizmu etycznego stanowiącą, że cel uzasadnia użycie niemoralnych środków. Machiavelli nie jest, jak Bernard de Mandeville, piewą amoralizmu, uważa jedynie, że wtedy, gdy się to opłaca, należy hołdować tradycyjnie uznawanym wartościom, jednocześnie usprawiedliwia jednak radykalny oportunizm, który jest ich zaprzeczeniem. Twierdzi, że przywódca powinien czynić zarówno dobro, jak i zło, w zależności od sytuacji. „Niechaj zatem książę tak mierzy, aby zdobyć i utrzymać państwo, a środki temu służące zawsze będą uznane za uczciwe i będzie on chwalony przez

wszystkich, gdyż pospólstwo bierze się na to, jak rzeczy wyglądają i co z nich wynika³². Ksiądz powinien być człowiekiem wykształconym, posiadającym rozległą wiedzę, gdyż to pozwala mu rozumieć rzeczywistość i przewidywać przyszłość, ponadto musi być odważny, zdecydowany i szybki w działaniu, kiedy pojawi się okazja. Wszystko to jednak na nic się przyda, gdy działaniom nie towarzyszy łą szczęścia. W *Rozważaniach nad pierwszym dziesięcioksięgiem historii Rzymu Liwiusza Machiavelli* pisze, że „ludzie wielcy tacy sami są w szczęściu i w nieszczęściu. Jeżeli fortuna okazuje się zmienna, raz ich wynosząc, a raz poniżając, oni nie zmieniają się nigdy, cechuje ich zawsze jednaki hart ducha, nierozłącznie związany z ich charakterem. Dzięki temu każdy poznaje, że fortuna nie ma nad nimi władzy”. Florencki myśliciel cenił, jak widać, przywódców z charakterem, jednakże ich cnota nie ma nic wspólnego z transcendentnym rozumieniem wartości dobra, ale przyjmuje ziemską utylitarną formę. „Każdy rozumie, że byłoby rzeczą chwalebną dotrzymywać wiary i postępować w życiu szczerze, a nie podstępnie. Jednak doświadczenie naszych czasów uczy, że tacy dokonali wielkich rzeczy, którzy mało przywiązywali wagi do dotrzymywania wiary, i którzy chytrze potrafili usidlać mózgi ludzkie, a w końcu wzięli przewagę nad tymi, którzy zaufali ich lojalności”.

Przez trzysta lat *Ksiądz* był w indeksie książek zakazanych, ale idee w nim zawarte zdążyły sobie zdobyć niezwykłą popularność i ogromną rzeszę zwolenników. Być może, na co wskazuje wielu znawców, Machiavelli nie został właściwie zrozumiany przez odbiorców, bo jego intencją był raczej opis stanu rzeczy, stosunków społecznych i sposobu sprawowania polityki niż formułowanie zasad jej prowadzenia. Tym niemniej przedstawione tam bezwzględne metody sprawowania władzy znalazły wielu naśladowców, a nawet można powiedzieć, że stały się powszechne w użyciu. Jego myśl wpłynęła na cywiliza-

³² Niccolò Machiavelli. *Ksiądz*. Przekł. Czesław Nanke, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1984

cję europejską poprzez zmianę oblicza polityki i sposobu sprawowania przywództwa. I nie była to zmiana na lepsze. Makiawelizm jest współcześnie obelżywym epitetem, mało kto się przyznaje do ideowej wspólnoty ze starym mistrzem, ale nie ludźmy się, że to prawda, gdyż adresaci w gruncie rzeczy są raczej zadowoleni z porównania do ukrytego wzorca ich postępowania. Można jednakże współcześnie spotkać przywódców otwarcie darzących uwielbieniem Machiavellego i przyznających się do inspiracji jego naukami, jak Silvio Berlusconi, który specjalną edycję *Księcia* w złotej oprawie rozdawał jako wyjątkowy prezent swoim partyjnym kolegom i partnerom biznesowym.

Niccoló Machiavelli ma jedną niepodważalną zasługę, którą doceniają jego zwolennicy i przeciwnicy, a mianowicie – że pozbawił przywództwo mistycyzmu, uznał, że to zdolność nabyta, nie wrodzona, a co najważniejsze, że jest to umiejętność, której można i trzeba się nauczyć. Żył we Florencji w czasach, kiedy ubogi mnich dominikański, Savonarola, był w stanie obalić w mieście władzę świecką i kościelną, więc jego rozważania o przywództwie zdecydowanie wychodziły poza ramy ówczesnego społeczeństwa klasowego. Jednak dopiero w połowie XX wieku nastąpił przełom w podejściu do przywództwa, kiedy wyszło ono poza krąg analizy filozoficznej oraz historycznej i stało się przedmiotem rozważań w socjologii, psychologii i w naukach o zarządzaniu. W ciągu krótkiego czasu pojawiła się ogromna ilość publikacji na temat przywództwa. Światowy katalog publikacji prowadzony przez Online Computer Library Center, Inc., zrzeszający 72 tys. bibliotek na całym świecie, pokazał 1 maja 2013 roku aż 1 186 484 pozycji katalogowych na temat przywództwa, dostępnych na całym świecie, w tym 357 484 pozycje książkowe. Ciekawie i zaskakująco kształtuje się podział publikacji na kategorie, najwięcej książek jest w kategorii biznes i ekonomia – 36 136, filozofia i religia – 31 250, historia 29 156, a następnie nauki polityczne – 14 799. W Bibliotece Kongresu USA, posiadającej największy księgozbiór na świecie, w 1896 roku nie było żadnej książki na temat przywództwa, podczas gdy obecnie jest ich ponad 10 tys. (wyszukiwarka pokazuje tylko pierwsze 10 tys. pozycji

katalogowych). W tym samym dniu na temat przywództwa Amazon oferował do sprzedaży 88 148 książek w wydaniu papierowym i elektronicznym. Podaż publikacji nie wzięła się znikąd, to wymierny efekt zainteresowania problemem przywództwa we współczesnym świecie. Jednakże ilość napisanych książek i artykułów nie przerodziła się w jakość wiedzy na ten temat. James MacGregor Burns, jeden z autorytetów w tej dziedzinie, twierdzi, że „przywództwo jest jednym z najbardziej obserwowanych zjawisk na świecie, a jednocześnie najmniej rozumianym”³³. Nie dziwi przeto, że – jak pisze Bernard M. Bass – każdy z autorów inaczej rozumie pojęcia przywództwa, a „jeden dzień dwudniowego seminarium poświęca się na spór o prawidłową definicję przywództwa”³⁴. Rzeczywiście, Burns wspomina o 120, a Bass o 222 definicjach przywództwa. Eksplozja zainteresowania przywództwem wzięła się z odkrycia kluczowej roli, jaką odgrywa ono w rozwoju cywilizacji, państw, instytucji publicznych i gospodarki. Stąd powszechne zaciekawienie przywództwem w naukach społecznych i humanistycznych, które zaowocowało powstaniem wielu specjalistycznych definicji i teorii. Rozumienie przywództwa zmieniało się czasie, w zależności od warunków i roli, jaką pełnili przywódcy, a także wraz z rozwojem socjologii, politologii, psychologii społecznej, nauki o organizacji i zarządzaniu. W przeszłości było utożsamiane z władzą polityczną, w jakiejś części także religijną, która miała decydujący wpływ na wszystkie dziedziny życia. Rozwój kapitalizmu wprowadził nowy wymiar przywództwa opartego na fundamencie władzy ekonomicznej, roli właściciela-przedsiębiorcy, a w miarę rozwoju korporacji – liderów organizacji gospodarczych. Współcześnie zmiany cywilizacyjne spowodowane rozwojem technologii, powstaniem społeczeństwa informacyjnego oraz globalizacja gospodarki przyczyniły się do kolejnej redefinicji przywództwa.

³³ James MacGregor Burns, *Leadership*, HarperCollins, New York 2010, s. 2.

³⁴ Bernard M. Bass, *The Bass Handbook of Leadership*, Free Press, New York 2008, s. 15.

W odniesieniu do przywództwa jako emanacji władzy warto przytoczyć definicję Maxa Webera, który mówi, że „Władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przeforsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy”. Weber wyodrębnił trzy typy władzy prawomocnej:

- 1) **władzę racjonalną**, opartą na legalnym porządku i systemie prawa;
- 2) **władzę tradycyjną**, opartą na wierze w tradycję i wynikającą z niej prawomocność autorytetu osób;
- 3) **władzę charyzmatyczną**, wynikającą z wiary w nadprzyrodzoną moc lub niezwykle zdolności i umiejętności przywódcy.

Współczesne rozumienie przywództwa przez pryzmat władzy nie odbiega od zaprezentowanego przez Webera, jest nawet bardziej ogólne, gdyż jest określane jako „zdolność do wpływania lub sprawowania władzy we wspólnotach społecznych” lub „wpływanie na grupę i wdrażanie własnej polityki”. Przywództwo jest jednym z aspektów władzy, ale nie można tych pojęć utożsamiać. Władza to działania podejmowane przy wykorzystaniu środków przymusu prawnego lub ekonomicznego w imię urzeczywistnienia celów osób sprawujących władzę, niezależnie od tego, czy są one tożsame z celami podwładnych.

Przywództwo obecnie wychodzi daleko poza ramy tradycyjnie rozumianej władzy. Burns mówi, że „Z przywództwem mamy do czynienia wówczas, kiedy osoby posiadające określone motywy i cele potrafią zmobilizować, w konkurencji lub konflikcie z innymi, potrzebne zasoby instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i inne, dla pobudzenia wspólnych wartości i motywacji oraz realizacji oczekiwań i celów grupy osób podążających³⁵”. W tym kontekście nie

³⁵ James MacGregor Burns, *Leadership*, HarperCollins, New York 2010, s. 18.

wszyscy ludzie posiadający władzę są przywódcami, ale wszyscy przywódcy są władcami. Zgodnie z tym podejściem sztuka przewodzenia to umiejętność dostrzegania i urzeczywistniania wspólnych celów, przy wykorzystaniu talentów innych ludzi i tkwiącego w nich potencjału.

Przywództwo nie jest zatem sprawą liderów egzekwujących władzę nad określoną grupą ludzi, a interakcji z innymi, którzy podążają za przywódcą inspirowani oraz motywowani wspólnotą celów i przekonań.

Przywództwo niezależnie od definicji jest pojęciem szerokim, jak podkreślano wcześniej także powszechnym, więc prosta typologia pomaga lepiej sobie wyobrazić i usystematyzować różne formy występowania przywództwa w małych grupach (instytucjach) i dużych grupach ludzi (państwach). Podstawowe typy przywództwa określił już Platon w *Państwie*, wyróżniając rządzących, dowódców wojskowych i zarobkujących, rzemieślników i handlarzy, których dziś nazwalibyśmy przedsiębiorcami lub biznesmenami. Inny prosty, aczkolwiek przydatny, podział to przywództwo formalne i nieformalne. Autorytet władzy formalnej wynika z funkcji, pozycji zajmowanej w organizacji, pochodzi z nadania i legitymizuje go obowiązujący system prawny. Nieformalni przywódcy wpływają na innych dzięki wyjątkowym zdolnościom indywidualnym. To z reguły liderzy małych grup przyjaciół, zespołów zainteresowań, liderzy opinii. Max Weber wyodrębnił liderów biurokratycznych, dziedzicznych i charyzmatycznych. Przywództwo ma szerokie znaczenie i może się przejawiać na wiele sposobów. Z formalnego punktu widzenia umocowanie instytucjonalne jest często spotykaną przesłanką przywództwa. Ale przywódcą jest także najbardziej lubiana i popularna osoba w grupie, osoba najbardziej wpływowa albo skutecznie koordynująca działania zespołu dla realizacji wyznaczonych celów.

Współczesna typologia przywództwa stworzyła prawdziwą mozaikę różnych kategorii, by wymienić niektóre z nich:

- a) intelektualne, biznesowe, małych grup, masowe, administracyjne;
- b) autokratyczne, demokratyczne, sprawcze, intelektualno-refleksyjne;
- c) charyzmatyczne, organizacyjne, intelektualne, nieformalne.

Gdy weźmiemy pod uwagę profil przywódcy, to następuje prawdziwe rozmnożenie typów przywództwa:

- a) patriarcha, tyran, ideał, bohater, kozioł ofiarny, organizator, uwodziciel;
- b) motywator, realizator, społecznik;
- c) menedżer, charyzmatyk, opiekun, współpracujący;
- d) zdobywca, motywator, inspirator, doradca, mentor, koordynator, obserwator, reformator.

Od momentu, kiedy ekonomia stanęła w centrum rozwoju cywilizacyjnego i zainteresowania społecznego, skuteczne przywództwo w biznesie zaczęło być postrzegane jako warunek konieczny wzrostu, a przez to stało się głównym punktem odniesienia rozważań na temat przywództwa. Nic więc dziwnego, że studia na temat przywództwa nabrały w ostatnim okresie tempa i uzyskały zabarwienie biznesowe. Jak sobie można wyobrazić, efektem wytężonego wysiłku przedstawicieli wielu dziedzin nauki, a także szybko rozwijającej się branży doradztwa i szkoleń personalnych jest wiele teorii próbujących wyjaśnić istotę przywództwa. Zdecydowana większość z nich powstała w drugiej połowie XX wieku, a najbardziej obszerne kompendium wiedzy na ten temat, *The Bass Handbook of Leadership*, wymienia ich ponad pięćdziesiąt.

Przez ostatnie dwadzieścia pięć lat pełniłem wiele funkcji przywódczych i starając się podolać wyzwaniom nie tylko biznesowym, dążyłem do zgłębienia tajemnicy przywództwa poprzez lekturę, naukę i obserwację ludzi, którzy byli dla mnie wzorem. Stworzyłem kilka własnych przedsiębiorstw, realizowałem ważne projekty w największych bankach w Polsce, przewodziłem trzeciej co do

wielkości instytucji finansowej, angażowałem się w urzeczywistnienie przedsięwzięć wyższej użyteczności. Na bazie tych doświadczeń mogę przedstawić subiektywną listę koncepcji przywództwa, które miały dla mnie znaczenie w zmaganiu się z rzeczywistością w roli przywódcy. Jest to subiektywne spojrzenie na dostępną wiedzę, która była dla mnie źródłem inspiracji, refleksji, a w niektórych przypadkach narzędziem doskonalenia własnego stylu przywództwa. Kolejność koncepcji w tym zestawieniu nie ma najmniejszego znaczenia, podobnie jak obecność nie jest potwierdzeniem, że uważam je za najlepiej wyjaśniające istotę przywództwa.

Teorie przywództwa

1. Teoria przywództwa wielkich ludzi (Thomas Carlyle)
2. Teoria zachowań przywódczych (Ralph M. Stogdill)
3. Charyzmatyczne przywództwo (Max Weber)
4. Przywództwo transformacyjne (James MacGregor Burns)
5. Przywództwo służebne (Robert K. Greenleaf)
6. Autentyczne przywództwo (Bill George)
7. Przywództwo piątego stopnia (Jim Collins)
8. Przywództwo sytuacyjne (Ken Blanchard, Paul Hersey)
9. Naturalne przywództwo (Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Anne McKee)

Sylwetki wielkich przywódców, którzy wywarli ogromny wpływ na otoczenie w wielu wymiarach, politycznym, kulturalnym, gospodarczym, pobudzają wyobraźnię. To właśnie postaci Achillesa, Odyseusza, Aleksandra Wielkiego, Juliusza Cezara, Joanny d'Arc, Napoleona Bonaparte, Katarzyny Wielkiej, Włodzimierza Lenina, Hitlera, Stalina, Mao Tse-tunga, Gandhiego, Nelsona Mandeli, Margaret Thatcher stanowią pierwszą konotację z przywództwem. Bliższy ogląd sfery kultury i życia społecznego przywołuje postaci wielkich przywódców religijnych lub wybitnych działaczy ruchów społecznych, a wtedy uwaga nieuchronnie kieruje się na postaci Marcina Lutra, Desmonda Tutu, Martina Luthera Kinga, Jana

Pawła II. Przykłady współczesnych liderów, którzy mieli istotny wpływ na to, jak żyjemy we współczesnym świecie, to przywódcy biznesu, których dokonania decydują o tym, jak dzisiaj uczymy się, pracujemy i wypoczywamy. Tomasz Edison, Henry Ford, Karl Friedrich Benz, Bill Gates, Steve Jobs to ludzie, których firmy zmieniły krajobraz gospodarki XX wieku. Myśląc o przywództwie w sposób powierzchowny, często emocjonalny, łatwo wpaść w pułapkę postrzegania decydującej roli wielkich jednostek w kształtowaniu historii. W ramach tej koncepcji to wielcy ludzie, urodzeni geniusze posiadający unikalny zestaw cech charakteru i umysłu, decydują o dziejach ludzkości, historia cywilizacji jest zapisem ich wzlotów i upadków. Wtedy dla współczesnych nie pozostaje nic innego, jak oczekiwanie na zrządzenie losu, który sprawi, że wyjątkowy człowiek pojawi się w danym miejscu i czasie i ustawi rzeczywistość w pożądanym kierunku. Pogląd ten wcale nie jest fantastyczny, dominował on niepodzielnie przez długi czas w rozważaniach o przywództwie prowadzonych głównie przez historyków i opisywanych w literaturze przedmiotu. Dopiero w XIX wieku stał się za sprawą Herberta Spencera, Georga Wilhelma Friedricha Hegla i Karola Marksa z przeciwną opinią, że to właśnie wielcy przywódcy są produktem czasów, w których żyją. Od tego momentu poszukiwanie cech osobowości, które czynią człowieka przywódcą, zyskało na znaczeniu. Teoria zachowań przywódczych określiła najpierw kilkadziesiąt cech, uznawanych za istotne dla sprawowania przywództwa. Wśród nich był wygląd, wzrost, waga ciała, siła fizyczna, zdrowie, ton głosu i umiejętność przemawiania, a także inteligencja, wiedza, zdolności, pewność siebie, umiejętność podejmowania decyzji, kreatywność, inicjatywa, determinacja, elastyczność, temperament i wiele innych. Ciekawe, że Ralph Stodgill, uznawany za twórcę nowoczesnej koncepcji zachowań przywódczych, zaczął od krytyki jej tradycyjnego podejścia akcentującego wrodzony charakter cech osobowości. Analiza dostępnych wówczas wyników badań pokazała, że nie można ustalić uniwersalnej listy cech przywódczych, które sprawdzałyby się

w każdym miejscu i czasie. Postęp prac badawczych w dziedzinie psychologii behawioralnej spowodował po dwudziestu pięciu latach modyfikację poglądów w dziedzinie zachowań i cech kierowniczych. W latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku utrwalił się pogląd, że istnieje jednak zestaw cech, które pomagają sprawować przywództwo, ale ostatecznie ich efektywność jest bardzo uzależniona od interakcji z grupą³⁶. Na podstawie badań wypracowano testy psychologiczne, służące do określenia typu osobowości wpływających na indywidualną charakterystykę psychologiczną każdego człowieka, umożliwiającą poznanie własnych, dominujących cech charakteru przydatnych do sprawowania przywództwa. Najbardziej znanym jest dość często używany w psychologii, a także w zarządzaniu zasobami ludzkimi w biznesie, Myers-Briggs Type Indicator, który dzieli ludzi na 16 typów. MBTI nie wartościuje typów osobowości, zakłada, że nie ma złych ani dobrych, są zróżnicowane, ale wszystkie pomagają odkryć, co najbardziej motywuje każdego z nas, pomaga zidentyfikować nasze mocne strony, unikalne talenty pozwalające na uwolnienie potencjału drzemącego w każdym z nas oraz nakreślić potencjalne drogi rozwoju. Poszukując właściwych liderów i pracowników dla określonych funkcji, korzystałem przez cały okres swojej pracy w korporacji z podobnego testu opracowanego przez Insights Learning & Development, który musieli wypełnić wszyscy pracownicy. Celem programu było wykorzystanie wiedzy o cechach osobowości lidera/pracownika do doskonalenia działalności firmy, ale w jeszcze większym stopniu zależało mi, aby osiągnąć wzrost samoświadomości pracowników i umiejętności rozumienia innych. Wykorzystując dorobek i typologię szwajcarskiego psychologa Carla Gustava Junga, Raport Indywidualny Insights ułatwia lepsze zrozumienie samego siebie jako osoby oraz wspomaga wszechstronny rozwój swoich zarówno mocnych, jak i słabych stron, pozwala rozwinąć efektywne stra-

³⁶ Ralph Stogdill, *Handbook of Leadership*, Free Press, New York 1974.

tegie w relacjach interpersonalnych oraz trafnie odpowiadać na wymogi środowiska zewnętrznego. Metodyka Insights wyróżnia osiem typów osobowości: zdobywca, motywator, inspirator, doradca, mentor, koordynator, obserwator, reformator, przy czym nie ma preferencji przywódczych dla żadnego z nich. Wyciąg z Raportu, w zakresie ustalonym indywidualnie przez każdego pracownika, był dostępny na osobistym profilu w firmowym intranecie. To był przełom komunikacyjny w firmie, bowiem informacje tam zawarte naprawdę pomagały w lepszym kształtowaniu relacji interpersonalnych. Współczesne teorie zachowań przywódczych podkreślają, że cechy osobowości mają istotne znaczenie w kształtowaniu liderów, jak również dobrze wyjaśniają zróżnicowanie profili przywódców, których widzimy w rzeczywistości. Stąd nie dziwi, że spotykamy znakomitych przywódców w każdym typie charakteru, a to oznacza, że przywódcą może zostać każdy i że do tego potrzeba czegoś więcej niż określonego psychologicznego typu osobowości.

Termin **charyzmatyczny przywódca**, charyzmatyczne przywództwo, jest wciąż bardzo popularny i odnosi się do wielu dziedzin życia, do polityki, religii, kultury i biznesu. Ważny jest nie tylko kontekst, ale znaczenie, które bywa nadużywane, używane dowolnie lub niewłaściwie. Charyzmat w pierwotnym znaczeniu był darem Ducha Świętego, który – jak pisze św. Paweł – daje nadprzyrodzoną moc czynienia cudów, zdolności poznawcze, mądrość słowa, umiejętność nauczania i prorokowania. Świeckie pojęcie charyzmy spopularyzował Max Weber. Dla niego charyzmą jest niepowседневna cecha osoby, która jest dzięki temu uważana „za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywiście niezwykłymi” właściwościami i z tego względu zyskuje autorytet przywódcy. Należy zauważyć, że dla Webera przywództwo charyzmatyczne to tylko jeden z trzech rodzajów przywództwa. Trzeba podkreślić, że współczesne rozumienie charyzmatu nie jest wartościujące, charyzmatycznym przywódcą był Jan Paweł II i jest nim Dalajlama, podobnie jak Hitler, Mussolini,

Lenin, Trocki, Franco, a także Winston Churchill, John F. Kennedy czy Steve Jobs i Richard Branson. Oddzielnym zagadnieniem jest charyzmatyczna osobowość artystyczna, która staje się wzorcem do naśladowania dla licznej rzeszy, często fanatycznych, zwolenników. Jeszcze innym fenomenem osobowości charyzmatycznej i pewnej formy przywództwa jest współczesny celebryta – „osoba, która jest znana z tego, że jest znana”. Środki masowego przekazu pozwalają stosunkowo szybko wykreować popularność osób miernych posiadających jednakże zdolność silnego oddziaływania na publiczność. Figura celebryty obdarzonego charyzmą, często będącego produktem mass mediów, przynosi wiele zła, jeśli wywieranie wpływu sprowadza się do manipulacji ludzkimi emocjami i uczuciami. Przywództwo charyzmatyczne może wyrządzić wiele szkody, gdyż charyzmatyczny przywódca może być człowiekiem wykształconym, ale też nieukiem, człowiekiem szlachetnym, ale też cynikiem, nieść dobro albo zło. Mając potężny wpływ na ludzi, wyzwała fanatyczne zachowania skutkujące wyzwoleniem tego, co w ludzkiej naturze najgorsze: głupotę, pychę, zaściankowość, gotowość do przemocy i okrucieństwa, ale także postawy heroiczne, zdolność do wzniosłych poświęceń, wspaniałomyślność, bezinteresowność, altruizm. Przywództwo charyzmatyczne ujawnia się w konkretnych warunkach jako efekt zapotrzebowania społecznego i ekonomicznego oraz własnej mocy obdarzonych wyjątkowymi zdolnościami ludzi. Wydaje się, że okresy przełomów politycznych, społecznych i gospodarczych sprzyjają pojawianiu się charyzmatycznych przywódców, gdyż niepewność, niestabilność i gwałtowne zmiany wywołują strach, którego ukojenie przynosi wiara i zaufanie do przewodników posiadających wyjątkowe zdolności rozwiązywania wszystkich problemów. Przywództwo charyzmatyczne jest z pewnością wyjaśnieniem niektórych fenomenów władzy, życia społecznego, a nawet biznesu, lecz sprowadza poszukiwanie rozwiązań najważniejszych spraw do pasywnego „czekania na Godota”, który może przyjdzie, ale nie na pewno. Charyzmatyczne cechy nie są bynajmniej konieczne dla

bycia przywódcą, chociaż mogą wzmacniać i pozytywnie wpływać na jego działania.

Mahatma Gandhi, jeden z największych przywódców XX wieku, był bezsprzecznie przywódcą charyzmatycznym, ale jednocześnie wyróżniał się czymś znacznie więcej. Skromny, ascetyczny, wyglądał niepozornie, a wystąpienia publiczne napawały go strachem. Jego „droga do prawdy”, która stała się fundamentem przywództwa, była mało efektowna, w pewnym sensie pospolita, trwała długo, wymagała cierpliwości, determinacji i wielu wyrzeczeń, ale moc oddziaływania pozwoliła Indiom odzyskać niepodległość na drodze pokojowej. W swojej autobiografii napisanej podczas pobytu w więzieniu, obejmującej okres do 1925 roku, na długo zanim późniejsze wydarzenia uczyniły go ojcem narodu, stwierdza: „To, co pragnąłem osiągnąć, do czego dążyłem i co usiłowałem zdobyć w ciągu ubiegłych trzydziestu lat, zawarło się w pragnieniu poznania samego siebie, spojrzenia w oblicze Boga, w dążeniu do osiągnięcia *moksza*”³⁷. Gandhi zdobył podziw i posłuch milionów Hindusów, najbiedniejszych indyjskich chłopów i niedotykalnych, których uznawał za równych sobie. Kongres Narodowy przyjął pod jego wpływem zasadę niestosowania przemocy w dążeniu do uzyskania całkowitej niepodległości. Paradoksalnie Gandhi zginął z rąk zamachowca w 1948 roku, w okresie wzmożonego terrorku, który wybuchł po przyznaniu niepodległości i podziale Indii oraz powstaniu Pakistanu. Jawaharlal Nehru, pierwszy premier wolnych Indii, tak określa tajemnicę mocy przywództwa Gandhiego: „Był żywym przykładem tego, jak dobroć ludzka budzi nawzajem w innych ludziach uczucie dobroci, jak miłość rodzi miłość, a łagodność potrafi poskromić i tych, co są nieokrzesani, brutalni i gwałtowni”. Oddziaływanie Gandhiego jest najlepszym

³⁷ Mohandas Karamchand Gandhi, *Autobiografia. Dzieje moich poszukiwań prawdy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958.

przykładem przywództwa transformacyjnego, które powstaje w wyniku obopólnego oddziaływania przywódcy i zwolenników, w rezultacie którego przywódcy i podążający wpływają na siebie wzajemnie i podnoszą się dzięki temu na wyższy poziom motywacji i moralności. Prezentowana przez niego wizja była inspirująca dla zwolenników, którzy się z nią utożsamiali, pobudzała do działania, choć nie była łatwa w realizacji i wymagała ofiar, ale dawała silne poczucie sensu podejmowanego wysiłku. Jego najsilniejszą cechą przywódczą był prosty, zrozumiały i akceptowany powszechnie system wartości, któremu zawsze pozostawał wierny. „Prawda jest daleko bardziej potężna niż jakakolwiek broń masowej zagłady” – mówił; jego poczucie równości było elementarnym przejawem sprawiedliwości i sprzeciwem wobec systemu kastowego silnie zakorzenionego w tradycji indyjskiej, a zasada niestosowania przemocy była rezultatem własnych przemyśleń i głębokiego przekonania, że: jak mówił: „Jest wiele powodów, dla których jestem przygotowany na śmierć, ale nie ma żadnego, dla którego gotów byłbym zabić”. Dla Gandhiego każdy był tak samo ważny, słuchał i rozmawiał z najbiedniejszymi, miał uznanie dla indywidualnego wkładu każdego członka społeczeństwa. Jego życie w ubóstwie, prostota, cykliczne głodówki, zasada milczenia przez jeden dzień w tygodniu, stworzyły żywy do dziś mit człowieka świętego.

Nie jest moim celem omawianie różnych koncepcji przywództwa, bo lepiej to zrobią naukowcy i autorzy zawodowo zajmujący się tą problematyką. Poza tym najlepiej sięgnąć do źródeł. Wymieniam tylko takie, które były mi pomocne w poszukiwaniu inspiracji i rozwiązań konkretnych problemów w sferze sprawnego kierowania ludźmi, projektami i przedsiębiorstwami. Studiowanie różnorodnych analiz opisujących dobre przywództwo miało także duży wpływ na ukształtowanie się mojego stylu przewodzenia. Ich autorami są naukowcy psychologów, socjologów, politologów, specjaliści od zarządzania, ale także wybitni liderzy biznesu, którzy swoje unikalne doświadczenia umiejętnie przekazali

w treści inspirujących książek o przywództwie. Wszyscy na pewnym etapie swojego życia w pełni poświęcili się badaniom problematyki przywództwa, analizując ten fenomen z różnych perspektyw, dlatego nie mnożąc bytów ponad miarę, studiowanie ich różnorodnych koncepcji przywództwa ma sens dla każdego, gdyż pozwala wzbogacić wiedzę i dostrzec jego wiele różnych aspektów. **Thomas Carlyle** (*Teoria przywództwa wielkich ludzi*) był szkockim pisarzem, historykiem i filozofem historii; **Ralph M. Stogdill** (*Teoria zachowań przywódczych*) był profesorem zarządzania i psychologii; **Max Weber** (*Charyzmatyczne przywództwo*) – profesorem ekonomii, socjologiem, historykiem, prawnikiem, religioznawcą i teoretykiem polityki; **James MacGregor Burns** (*Przywództwo transformacyjne*) to historyk i politolog; **Robert K. Greenleaf** (*Przywództwo służebne*) był przez trzydzieści osiem lat pracownikiem koncernu AT&T, dyrektorem odpowiedzialnym za rozwój i szkolenia menedżerów; **Bill George** (*Autentyczne przywództwo*) to jeden z bardziej znanych i zasłużonych liderów amerykańskiego biznesu, długoletni prezes zarządu Medtronic, światowego lidera w dziedzinie technologii medycznych, a obecnie profesor Harvard Business School; **Ken Blanchard** (*Przywództwo sytuacyjne*) to amerykański konsultant w dziedzinie zarządzania, autor wielu książek, w tym *Jednominutowego menedżera* (książka sprzedana w ponad 13 mln egzemplarzy); **Daniel Goleman** (*Naturalne przywództwo*) jest wybitnym amerykańskim psychologiem i publicystą naukowym, autorem bestsellera *Inteligencja emocjonalna*. Chociażby te przykłady są dowodem na to, że przywództwo ma prawdziwie multidyscyplinarny charakter. Teorie opisują wprawdzie cechy osobowości oraz zachowania, które prowadzą do sukcesu w przewodzeniu małymi i dużymi grupami ludzi, średnimi przedsiębiorstwami i wielkimi korporacjami, organizacjami publicznymi i państwami, ale nie dają jasnej i praktycznej odpowiedzi, jak stać się dobrym przywódcą.



Realne przywództwo

Cenić samego siebie i jednocześnie podporządkować się wyższym celom i zasadom stanowi istotę najpełniej rozumianego człowieczeństwa i fundament skutecznego przywództwa.

Stephen R. Covey

Prostota jest szczytem wyrafinowania.

Leonardo da Vinci

Nic nie jest tak potężne, jak idea, której czas nadszedł.

Victor Hugo

Współczesny świat potrzebuje dobrego przywództwa bardziej niż kiedykolwiek. Dobre przywództwo ma dwa komponenty: duchowy i ekonomiczny. Jest etyczne i skuteczne. Każda inna kombinacja daje w efekcie złe przywództwo. Nie chcemy przywódców, którzy głosząc populistyczne hasła zyskują poklask wyborców i władzę polityczną, a ich rządy, podyktowane jedynie żądzą władzy, są teatrem mass mediów, ale nie rozwiązują problemów ludzi i gospodarki. Nie chcemy prezesów niszczących firmy dla własnych partykularnych korzyści, poświęcających długookresowe perspektywy rozwoju dla realizacji krótkookresowych zysków, które napędzają ich wynagrodzenia i premie za wyniki. Nie chcemy na czele państw i przedsiębiorstw celebrytów, którzy dbają przede wszystkim o własny wymaginowany wizerunek, a nie o interes ludzi i pracowników. Obecnych problemów politycznych i gospodarczych nie rozwiąże więcej nowych ustaw, kodeksów, zasad

i regulacji prawnych, bo one nie uchronią nas przed sprytem, wyrachowaniem i determinacją osobników, którzy chcieliby je obejść lub złamać.

Potrzebujemy nowego przywództwa, które wyeliminuje nieuczciwych i nieudolnych liderów. Potrzebujemy liderów etycznych, moralnych, wyznających otwarcie powszechnie akceptowane wartości. Potrzebujemy przywództwa oparte-
go na wartościach.

To w zasadzie nic nowego, ale wymaga zmiany paradygmatu współczesnego myślenia o przywództwie i sposobu kształcenia liderów. To takie proste, ale jednocześnie trudne do zrobienia. Proste, bo w świadomości społecznej etyka jest warunkiem koniecznym do sprawowania przywództwa, ale rzeczywistość zaprzecza temu w sposób oczywisty i bolesny, tak w sferze polityki, jak i biznesu. Sposób sprawowania przywództwa, choć zły, w większości przypadków jest trudny do zmiany, i chociaż w świecie demokracji i wolnej konkurencji przeczy to logice, niektórzy wyjaśniają ten fenomen prawem Kopernika-Greshama, według którego gorszy pieniądz wypiera lepszy. Prawda jest taka, że dobre przywództwo zaczyna się i kończy na wartościach – dobrze albo źle.

Wartości w życiu człowieka

Cnota jest dyspozycją ludzkiego ducha, ludzkiej woli, a także serca.

Jan Paweł II

Jeżeli wiesz, co jest dobre, a co złe, to po prostu idziesz swoją drogą.

Marek Edelman

Zanim przejdziemy do analizy pojęcia wartości, wyjaśnijmy różnice pomiędzy cnotą a wartością. Sokrates, uważany za odkrywcę

etyki, za istotę cnoty uznawał dobro moralne i powinność moralną. Zachęcał do cnotliwego życia jako prowadzącego do szczęścia. Dał temu świadectwo w sporze sądowym przed ateńskim sądem ludowym, niesłusznie oskarżony przez swoich przeciwników o naruszenie religii państwowej: „Wolę raczej, broniąc się, umrzeć teraz, niż żyć w niesławie i podłości”. Został skazany na śmierć, a choć mógł jej uniknąć, wyjeżdżając z Aten, nie zrobił tego i pozostał wierny głoszonym poglądom.

Platon, uczeń Sokratesa, za główne cnoty ludzkie uznawał sprawiedliwość, mądrość, męstwo i wstrzemięźliwość. Według Arystotelesa: „Cnota człowieka jest pewną dyspozycją, przez którą człowiek staje się dobry i dzięki której dobrze wykonuje własne działania” (E. nic., 1106 a 22). Cnoty pozwalają podejmować właściwe decyzje, które kształtują dobre postępowanie. W początkowym okresie rozwoju etyka była teorią cnoty. Jej najlepszy wykład stanowi *Etyka nikomachejska* Arystotelesa, w której wykazuje on prostą zależność między życiem cnotliwym a szczęśliwym. Celem wszelkiej działalności człowieka jest dobro w wielu różnych aspektach, „i tak celem sztuki lekarskiej jest zdrowie, celem sztuki budowania okrętów – okręt, celem sztuki dowodzenia jest zwycięstwo, a celem sztuki gospodarowania – bogactwo”³⁸. Arystoteles dzieli cnoty na dianoetyczne (intelektualne) oraz etyczne (moralne). Spośród cnot intelektualnych wyróżnia pięć głównych i cztery pomocnicze.

Główne cnoty intelektualne to:

- **sprawność techniczna** – „zdolność do opartego na rozumowaniu działania”, praktyczna umiejętność rozwiązywania problemów;
- **wiedza naukowa** – „jest jak się zdaje czymś, czego można nauczyć, a jej treść czymś, czego można się nauczyć”;
- **rozsądek, czyli mądrość praktyczna** – „zdolność trafnego

³⁸ Arystoteles, *Etyka nikomachejska*.

namysłu nad tym, co jest dobre i pożyteczne” oraz „trwała dyspozycja do działania opartego na trafnym rozważeniu tego, co dla człowieka jest dobre lub złe”;

- **myślenie intuicyjne** – inteligencja, spostrzegawczość, „myślenie intuicyjne jest początkiem i końcem; dowody bowiem wychodzą od niego i na nim się kończą”;
- **mądrość teoretyczna, czyli filozoficzna** – mistrzowskie „połączenie myślenia intuicyjnego z wiedzą naukową”.

Pomocnicze cnoty intelektualne to pomysłowość, bystrość, rozważa i spryt.

Największą uwagę poświęca Arystoteles **cnotom etycznym (moralnym)**, z których najważniejsze to: męstwo, umiarkowanie, szczodrość, wspaniałomyślność, uzasadniona duma, czyli poczucie własnej wartości, ambicja, cierpliwość, prawdomówność, grzeczność, sprawiedliwość, przyjaźń, zachowywanie równowagi ducha zarówno w dobrych, jak i w złych okolicznościach, słuszne oburzenie.

Cnoty etyczne określają złoty środek, bowiem mieszczą się pomiędzy dwiema skrajnymi wadami, np. umiar mieści się między nadmiarem i niedostatkami, a odwaga między zuchwalstwem i tchórzostwem. Żadna z cnót nie jest wrodzona, jesteśmy zdolni z natury do ich nabywania, a rozwijamy je poprzez kształcenie i przyzwyczajanie. Później ich praktykowanie wynika z nawyku, dlatego świadome ćwiczenie cnót to kształtowanie charakteru. Jest przesłanką i fundamentem dobrego postępowania, a w konsekwencji osiągnięcia szczęścia osobistego oraz przesłanką społecznej harmonii. Tradycja Arystotelesa jest obecna dzisiaj w cywilizacji zachodniej ukształtowanej przez chrześcijaństwo. „Ta naturalna etyka została w całości zaadaptowana przez św. Tomasza w jego *Sumie teologicznej*. W ten sposób *Etyka nikomachejska* trwa w dziejach moralności, jednak już z cechami tomistycznej etyki chrześci-

jańskiej”³⁹. Cnota jawi się tutaj jako dobro samo w sobie i zadanie do spełnienia, które jest wolnym wyborem człowieka i realizuje się w codziennym działaniu. W uproszczeniu chodzi przede wszystkim o tak zwane cztery cnoty kardynalne: roztropność, sprawiedliwość i wstrzemięźliwość, w których zawierają się wszystkie ludzkie cnoty. We współczesnym świecie powszechna świadomość znaczenia cnót uległa marginalizacji, i jest to niewątpliwie efekt systemu edukacji i wychowania, ale także dyskursu i praktyki życia codziennego, które koncentrują się na sprawach materialnych, pozostawiając kwestie duchowe rozważaniom naukowym i religijnym.

Kryzys koncepcji *homo economicus* i poszukiwanie nowego paradygmatu kieruje nas do odkrytych w dalekiej przeszłości i sprawdzonych przez tysiące lat prostych zasad życia i działania ludzi.

Poznanie, rozumienie i praktykowanie cnót stanowi przedmiot nauki o cnotach, czyli aretologii, która dzisiaj jest jedną z podstawowych działów rozwiniętej etyki. Kształcenie w duchu cnoty odbywa się głównie na uczelniach wyższych na kursach etyki, jest wybiórcze, dotyczy wąskiej grupy studentów i ma wymiar filozoficzny i teologiczny, podczas gdy istnieje potrzeba powszechnej edukacji w tym zakresie w wymiarze humanistycznym, jako podstawy wychowania i działania w sferze publicznej, a także w sferze polityki i biznesu. Aretologia stała się świadectwem minionej epoki, przedmiotem studiów osób zainteresowanych rozwojem duchowym, i znalazła się poza głównym nurtem kształcenia szkolnego, pomijawszy profesjonalne szkolenia nastawione na osiągnięcie natychmiastowych, wymiernych wyników. Cnoty kreują praktyczne dobro, są fundamentem harmonii społecznej, podstawą skutecznego przywództwa

³⁹ Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Wydawnictwo Znak, Kraków, s. 47.

rezonującego zadowoleniem zwolenników. W odróżnieniu od cnoty, która jest pojęciem zanikającym w języku codziennym i coraz rzadszym wśród ludzi, prawdziwą karierę robi ostatnio określenie „wartość”, które zawiera w sobie pojęcie cnoty i może być traktowane jako jej współczesne rozszerzenie. Słowa „wartość” powszechnie używa się w wielu dziedzinach życia codziennego i jego znaczenie jest płynne aż do granic wieloznaczności, dlatego mówiąc o wartościach w przywództwie, należy ograniczyć i sprecyzować znaczenie tego pojęcia na potrzeby tych rozważań. Encyklopedyczna definicja wartości mówi, że „wartość oznacza wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń” (Wielka Encyklopedia PWN), a według innego źródła wartość to „coś, co budzi oceniające uznanie człowieka” (Powszechna encyklopedia filozofii). Jeden z najwybitniejszych współczesnych teoretyków i praktyków w dziedzinie wartości, prof. M. Rokeach z Uniwersytetu Michigan, określa wartość jako „trwałe przekonanie, że dany sposób postępowania lub ostateczny cel życia jest jednostkowo i społecznie bardziej atrakcyjny niż inne sposoby zachowania się i niż inne cele życiowe”⁴⁰. Rozważania na temat wartości mają tak długą historię, jak nauka filozofii, jednakże dopiero w XIX wieku powstała aksjologia, nauka o wartościach, i dopiero wtedy zostały wyodrębnione wartości i uporządkowane pojęcia.

Jednym z głównych zagadnień nauki o wartościach jest pytanie, czy wartości istnieją obiektywnie, czy też są pochodną indywidualnych potrzeb i wyobrażeń człowieka? W tym względzie aksjologia formułuje dwa podejścia: obiektywistyczne i subiektywistyczne. Wykładnią obiektywizmu aksjologicznego jest fenomenologiczna koncepcja Maxa Schelera, według której „wartości są autonomiczne, niezależne od podmiotu i przedmiotu oceny. Są stałymi, niezmiennymi wzorami, których nikt nie tworzy i nikt nie jest w stanie modyfikować. Trwają w pełni swej doskonałości

⁴⁰ M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York 1973, s. 5.

i pełni określoności, pozostając absolutną miarą dla ocenianych obiektów oraz kryterium ocen dokonywanych przez podmiot. Charakteryzuje je obowiązywalność, z nich samych wypływająca i «domagająca się» realizacji. One zatem wymuszają na ludziach odpowiedni kierunek ich działań lub co najmniej dokonywanych aktów wartościowania. W ten sposób uobecniają się i realizują⁴¹. Józef Tischner twierdził, że „wartości są obiektywne, to znaczy stają przed nami jako coś nam zadanego, coś działającego na nas, coś, co nas do czegoś zobowiązuje⁴²”.

Według koncepcji subiektywistycznej wartości są wtórne w stosunku do aktów świadomości. Stanowią produkt naszych ocen, są rezultatem naszych subiektywnych doznań⁴³. W tym kontekście często używa się pojęcia etos (ethos), rozumianego jako zbiór wartości tworzonych i uznawanych przez jednostkę lub grupę ludzi, które są subiektywne i mogą być diametralnie różne od sfery obiektywnej.

Zgodnie z fenomenologią obiektywistyczną są wartości między sobą we wzajemnych relacjach i tworzą hierarchię. Jednym z najwybitniejszych aksjologów XX wieku był Max Scheler, który sformułował teorię hierarchii wartości. System wartości Maxa Schelera wyróżnia pięć wartości w porządku hierarchicznym:

1. **Wartości absolutne** – szczęście i rozpacz, wartości sacrum i ich przeciwieństwo, czyli wartości profanum.
2. **Wartości duchowe** – obejmują trzy grupy wartości: *estetyczne* (piękno, wdzięk, brzydotę itp.), *prawne* (wartości tego, co słuszne, i tego, co niesłuszne) oraz *poznawcze* (prawdziwość, obiektywność).
3. **Wartości witalne** – to w istocie wartości biologiczne, jak zdro-

⁴¹ J. Lipiec, *W przestrzeni wartości*, UMCS 1990, s. 10.

⁴² J. Tischner, A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, Poznań 2001, s. 22.

⁴³ J. Mariański, *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Wydawnictwo Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego 1989, s. 163.

wie, choroba, senność, rześlkość, świeżość, zmęczenie itp.

4. **Wartości uylitarne** – określają cechy użyteczności: funkcjonalność, brak funkcjonalności, sprawność, brak sprawności, wydajność, brak wydajności i inne.
5. **Wartości hedonistyczne** – obejmują przedmioty przyjemności i bólu oraz różnego rodzaju dobra użytkowe.

Najwyższe w hierarchii wartości absolutne przypisywane są Bogu, niektórym zjawiskom przyrodniczym i społecznym. Wśród nich najważniejsze znaczenie mają wartości święte (sacrum) odzwierciedlające najważniejsze wartości religijne. Wartości duchowe, drugie w kolejności, dzielą się na trzy grupy: wartości estetyczne, poznania prawdy i wartości porządku prawnego. Wartości witalne to inaczej wartości życia, wiążące się z zachowaniem zdrowia fizycznego i psychicznego. To co jest użyteczne i nieużyteczne, określają wartości uylitarne, a odczuwanie stanów przyjemności i nieprzyjemności odzwierciedlają wartości hedonistyczne.

Świat wartości otacza człowieka, ale od niego zależy, na jakie wartości zwraca szczególną uwagę, a wobec jakich pozostaje obojętny. Nawet jeśli, zgodnie z nauką filozofii, wartości występują obiektywnie i są uporządkowane hierarchicznie, to ich realizacja w życiu człowieka jest emanacją jego wolności wyboru⁴⁴. Wydaje się, że niektóre wartości niezwykle atrakcyjne pociągają człowieka do ich realizacji, nie pozwalając na obojętny wobec nich stosunek. Inne oddziałują na człowieka z mniejszą intensywnością i pozostają poza sferą bezpośredniego zainteresowania. Kraina wartości jest bogatą paletą barw i odcieni. Człowiek ma wolność wyboru tego, co mu najbardziej odpowiada. W procesie poznawczym aktywnie odnosi się do otaczającej go rzeczywistości, wybierając określone warto-

⁴⁴ „Ale właśnie samo to, że «wśród wartości niczego nie musisz», samo jest wartością – wartością wolności. Podmiotem doświadczenia wartości jest podmiot wolny”. J. Tischner, *Myslenie według wartości*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak 2011, s. 522.

ści, które kierują jego zachowaniami⁴⁵. Wybór jednej z nich pociąga za sobą konieczność wyboru następnej. Wartości, które jednostka akceptuje, uważa za słuszne i pożądane, tworzą pewną strukturę uporządkowaną, spójną, względnie stabilną i wewnętrznie zgodną, nadając jej charakter systemowy. Wartości same nie tworzą systemów, to ludzie, porządkując je, tworzą z nich względnie stabilne struktury, które nazywają „systemami wartości”.

W życiu człowieka system wartości odgrywa rolę zasadniczą. System wartości wyznacza ogólny kierunek dążenia i działań ludzkich, wpływa na styl życia i codzienne wybory, orientuje życie jednostki i społeczeństwa. „Człowiek buduje siebie. Człowiek buduje świat. W ten sposób wciela w życie wartości. Dzięki niemu to, co cielesne i materialne, staje się duchowe, cenne, wartościowe”⁴⁶. – mówi Józef Tischner.

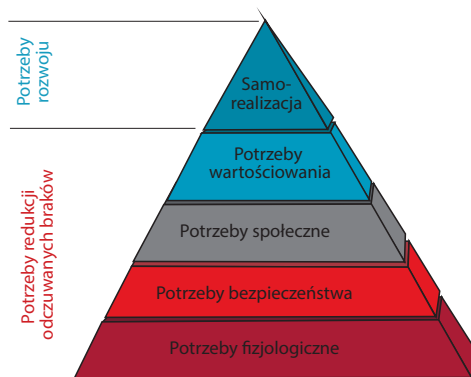
Niezależnie od źródeł pochodzenia wartości, ważny jest sposób urzeczywistniania się wartości w życiu człowieka. Jeśli nawet człowiek nie tworzy wartości, to ich odkrywanie nie jest dziełem przypadku, ale procesem poznawania świata i określania naszych relacji z rzeczywistością.

Psychologia, w odróżnieniu od filozofii, zajmuje się związkami pomiędzy potrzebami, wartościami i postawami ludzi. Dominująca w nauce psychologii interpretacja stanowi, że działanie człowieka jest determinowane potrzebą. Odczuwanie potrzeby inicjuje działania mające na celu zaspokojenie tej potrzeby i osiągnięcie określonej wartości. Inne teorie mówią, że to wartość jest czynnikiem motywującym człowieka do podjęcia działania. Potrzeba w tym przypadku jest wtórna. Działanie mające na celu realizację określonej wartości kształtuje w człowieku postawę.

⁴⁵ B. Sztumska, J. Sztumski, *Człowiek w świecie wartości*, PAN 2002, s. 36.

⁴⁶ J. Tischner, A. Kłoczowski, *Wobec wartości*, Wydawnictwo w Drodze 2006, s. 16.

Powszechnie znana i ceniona w ekonomii teoria motywacji Abrahama Maslowa, opracowana na gruncie psychologii, przypisuje potrzebom nadrzędną rolę nad wartościami. Postawy i działania człowieka wynikają z odczuwanych potrzeb. Wartości są pochodną potrzeb. Realizacja potrzeb służy osiągnięciu wartości. A. Maslow wylicza szereg potrzeb podstawowych: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności i miłości, szacunku, samorealizacji, pragnienia wiedzy i rozumienia, estetyczne⁴⁷. Hierarchia wartości odzwierciedla hierarchię potrzeb, które mają uwarunkowania biologiczne. Potrzeby układają się w precyzyjną hierarchię według zasady względnej dominacji, gdzie potrzeba wyższego szczebla jest podporządkowana potrzebie niższego szczebla. Oznacza to, że określone potrzeby pojawiają się dopiero wtedy, gdy potrzeby dominujące zostały już zaspokojone. Jednakże w rzeczywistości występują wyjątki od reguły, na przykład urodzeni twórcy przedkładają potrzebę samorealizacji nad potrzeby niższego rzędu, podobnie idealisci, u których nadrzędne wartości dominują, są gotowi poświęcić wszystko dla określonego ideału czy wartości.



Rys. Hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa

⁴⁷ Abraham Maslow, *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 62 i nast.

Lista i hierarchia potrzeb podstawowych Abrahama Maslowa jest wielokrotnie przywoływana w rozważaniach w socjologii i ekonomii, dlatego warto jej poświęcić więcej uwagi.

Potrzeby człowieka uwarunkowane są biologicznie i mają swoją hierarchię:

Potrzeby fizjologiczne – najbardziej dominujące ze wszystkich potrzeb, ich lista jest długa i zawiera m.in.: jedzenie, picie, powietrze, schronienie, seks, ciepło spanie.

Potrzeby bezpieczeństwa – są związane z bezpieczeństwem, stabilizacją, poszanowaniem prawa, opieką, uwolnieniem od strachu, lęku i chaosu.

Potrzeby przynależności i miłości – odnoszą się do domu i rodziny, przyjaciół, ale także sąsiedztwa, terytorium, klanu, klasy, gangu, bliskich kolegów z pracy.

Potrzeby szacunku – uznanie ze strony innych, prestiż, status, sława i zaszczyty, pragnienie osiągnięć, sprostanie różnym zadaniom, pragnienie mistrzostwa i kompetencji.

Potrzeby samorealizacji – samospełnienie, realizacja swojego potencjału, stawanie się tym, kim potrafimy się stać.

Inne podejście do wartości prezentuje Milton Rokeach, znany amerykański psycholog specjalizujący się w teorii wartości. Jego teoria znalazła wielu naśladowców i popularyzatorów, a wypracowana przez niego systematyka jest podstawą większości współczesnych badań w dziedzinie preferencji wartości i zachowań ludzi oraz różnych grup społecznych. Według Rokeacha „system wartości jest trwałą organizacją przekonań o preferowanych sposobach postępowania lub ostatecznych stanach egzystencji, uporządkowa-

nych według względnej ważności⁴⁸.

Definicja wskazuje, że istnieją dwie kategorie wartości: *ostateczne*, odnoszące się do celu ostatecznego, jaki chce się osiągnąć w życiu, oraz *instrumentalne*, które dotyczą koniecznych sposobów działania służących osiągnięciu celu ostatecznego. System wartości ma trwałą strukturę, gdzie wartości ostateczne są nadrzędne w stosunku do wartości instrumentalnych służących jako środki do osiągnięcia celów wyższych. Wartości ostateczne składają się na to, *kim zostać*, a drogę do celu wyznaczają wartości instrumentalne mówiące, *jak to zrealizować*. Określając nasze **wartości ostateczne**, powinniśmy odpowiedzieć na pytanie: *Co jest najważniejsze w moim życiu?* oraz *Co jest najważniejsze dla świata?* Wśród odpowiedzi znajdują się zapewne:

- wartości ostateczne o charakterze osobistym: szczęście, zbowienie, ciekawe życie, zdrowie, sukces zawodowy, przyjaźń, uznanie, zamożność, ekscytujące życie, harmonia wewnętrzna);
- wartości ostateczne o charakterze etyczno-społecznym: pokój na świecie, sprawiedliwość społeczna, demokracja, równowaga ekologiczna na Ziemi.

Wśród **wartości instrumentalnych** Rokeach wyróżnia wartości moralne, które określają pożądane zachowania wobec innych ludzi (uczciwość, odpowiedzialność, zaufanie, solidarność, poszanowanie praw ludzkich, miłość, lojalność, wrażliwość, grzeczność, czystość itp.), i kompetencyjne, pozwalające skutecznie realizować cele życiowe, zawodowe i społeczne (zdolności, logika, kultura, twórcza wyobraźnia, elastyczność, sympatia, praca zespołowa, zdolność, ambicja, odwaga itp.).

Według Rokeacha liczba wartości indywidualnych człowie-

⁴⁸ Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*. Free Press, New York 1973, s. 5.

ka jest ograniczona, przy czym można wyróżnić nie więcej niż 12 wartości ostatecznych, a liczba wartości instrumentalnych nie przekracza kilkudziesięciu.

Od przekonań do zachowań



Wartości wynikają z przekonań. W sposób oczywisty wybór wartości ostatecznych wiąże się z komplementarnymi wartościami instrumentalnymi, które służą ich realizacji. Przejście z poziomu wartości będącego ogólnym przesłaniem do operatywnego działania odbywa się przez normy – postawy – zachowania. Wartości są czymś osobistym i wewnętrznym, wynikiem przekonań, natomiast normy są wynikiem aprobaty społecznej. Normy są zasadami postępowania przyjętymi w społeczeństwie na zasadzie konsensusu, mogą się zatem w niektórych przypadkach różnić od indywidualnie akceptowanych wartości, ale zasadniczo są instrumentalizacją wartości, wezwaniem do działania. W ten sposób wartości determinują postawy, które są względnie stałą skłonnością do wartościowania, tj. pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się człowieka do dowolnego obiektu: przedmiotu, zdarzenia, idei, innej osoby, grup społecznych. Na koniec zachowania jako reakcja na bodźce świata zewnętrznego są bezpośrednim przełożeniem postaw na działania, a w szerszym kontekście wynikają z przekonań, wartości i norm.

Wartości są czynnikiem kształtującym osobowość człowieka.

Poszukiwanie i dążenie do wartości czyni egzystencję człowieka lepszą. Żyjąc według wartości, człowiek czyni swoje życie sensownym. Wartości są regulatorem życia społecznego, wpływając na relacje międzyludzkie oraz relacje między człowiekiem a środowiskiem, są ważnym elementem kultury, współtworzą ją, określają jej charakter, wpływają na kierunek rozwoju. Życie bez wartości jest niemożliwe, bo to one stanowią kryterium wszelkich decyzji, ponieważ żadnej nie można podjąć bez wyraźnego osądu wartości.

Wartości w biznesie

Zastanawia wręcz, czy w ogóle firma może być dobra, jeśli nie ma jasno sformułowanych i prawidłowych wartości.

Thomas J. Peters, Robert H. Waterman

Zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw.

James C. Collins

Wartości są tak samo ważne dla ludzi, jak i przedsiębiorstw – ludziom pozwalają żyć godnie i umrzeć z poczuciem spełnienia, a i przedsiębiorstwom dają szansę na nieśmiertelność. Dla przedsiębiorstw stanowią pomost, po którym przychodzą do nich talenty. Pozwalają im rosnąć i realizować satysfakcjonujące zyski w zgodzie z otoczeniem, preferencjami pracowników i oczekiwaniami interesariuszy oraz właścicieli. To właśnie zwykli ludzie, kierujący się wartościami, tworzą wspaniałe przedsiębiorstwa. Teza, że wartości mają znaczenie w życiu i w biznesie, i są to wartości podobne, brzmi kontrowersyjnie, gdy odwołujemy się do powierzchownych opinii i obiegowych prawd. O ile moralność jest powszechnie akceptowana jako najlepszy osobisty kompas zachowań i działań w życiu prywatnym i publicznym, to biznes jawi się już jako do-

mena wolnej konkurencji, gdzie dominują brutalne prawa natury i na śmierć i życie toczy się walka o przetrwanie. Jeśli rzeczywistość jest odzwierciedleniem tego nastawienia, to skutkiem jest pogłębiające się rozdwojenie jaźni, osłabiające etyczną wrażliwość jednostki w relacjach międzyludzkich oraz motywację i szacunek do pracy zawodowej. Nie można przecież, wychodząc do pracy, wyznawanych wartości zostawić w domu, a w pracy kierować się całkiem innymi. Nadzieja w tym, że zasadnicze wartości ludzi i firm są w podstawowym zakresie identyczne. Zachowywanie nadrzędnych wartości jest jedną z najważniejszych cech trwałych wielkich przedsiębiorstw. Badania wykazują, że „Nie udało się spotkać organizacji, nawet wśród tych największych globalnych koncernów, funkcjonujących równocześnie w wielu otoczeniach kulturowych, które nie zdołały określić kilku wartości wspólnie uznanych za najważniejsze”⁴⁹. Wizjonerskie organizacje, przedsiębiorstwa najlepsze z najlepszych, mają jasno określony zestaw nadrzędnych wartości, które pozostawiają w długim okresie nie naruszone, podobnie jak swój nadrzędny cel istnienia – misję, podczas gdy ich strategia i praktyki operacyjne przystosowują się do zmieniającego się świata.

Wartości zasadnicze, nazywane również kodeksem wartości przedsiębiorstwa, stały się częścią kanonu biznesu – misja, wizja, wartości – i większość firm działających w rozwiniętych gospodarkach rynkowych deklaruje, że określiły system wartości obowiązujący w przedsiębiorstwie.

Potwierdza to raport Corporate Values Index 2009⁵⁰, który jest podsumowaniem wyników drugiej edycji badań prowadzonych przez firmy tworzące międzynarodową sieć ECCO Net-

⁴⁹ James C. Collins, Jerry I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszymi firmami*, SPM Project, Wrocław 2003.

⁵⁰ *Corporate Value Index 2009*, ECCO International Communications Network.

-work. Przedstawia on skalę zastosowania wartości jako koncepcji planowania strategii zarządzania i marketingu oraz zmian zachodzących na tym polu na przestrzeni ostatnich lat. Ideą raportu jest też ukazanie różnic między systemami wartości nadrzędnych w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach. Badania w ramach projektu Corporate Values Index 2009 przeprowadzono w ponad 14 branżach i 4800 firmach w 11 krajach: Polsce, Niemczech, Francji, Włoszech, Austrii, Indiach, Holandii, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i na Ukrainie. Firmy badano w podziale na trzy grupy pod względem wielkości zatrudnienia – do tysiąca osób, od tysiąca do pięciu tysięcy i powyżej pięciu tysięcy. Aż 77,5% firm objętych badaniem deklaruje, że posiada określony system wartości. W wyniku badania obejmującego 3726 przedsiębiorstw posiadających zdefiniowany system wartości uzyskano listę 18 551 różnych haseł i określeń odnoszących się do wartości wyznawanych przez te organizacje. W trakcie analizy wyników przedstawione pojęcia pogrupowano według ich znaczenia i obszaru, którego dotyczą. W końcu zebrane pojęcia sprowadzono do wąskiego zestawu 89 wartości-pilotów, te zaś przyporządkowano do ośmiu rodzin wartości. W ten sposób określono kategorie wartości w zależności od funkcji, jaką pełnią.

W Polsce w 2009 roku na 349 przebadanych firm tylko 103, czyli 29,5%, jasno deklarowały, że posiadają własny system wartości. W 2006 roku odsetek firm definiujących wartości wynosił 21,7%.

Na liście rankingowej dla firm działających w Polsce można wyróżnić grupę wartości, które pojawiają się zdecydowanie najczęściej (wartości główne w ponad 30% deklaracji) i są nimi; satysfakcja klienta (39%), jakość (35%), innowacyjność (35%). W drugiej grupie znajdują się wartości deklarowane przez firmy w przedziale 15–30% (wartości dominujące): przejrzystość (28%), odpowiedzialność (21%), środowisko (21%), praca zespołowa (20%), etyka (18%). Raport Corporate Values Index potwierdza wyniki wcześniejszych

badania, które w końcu XX wieku ujawniły ścisły związek pomiędzy

Rodzina wartości - kategoria	Przykłady wartości kwalifikowanych do rodziny
Professional values – wskazywane w kontekście jakości oferty i głównej działalności przedsiębiorstwa, cech firmy, produktów	Zaufanie, Satysfakcja klienta, Determinacja, Zróżnicowanie, Doskonałość, Międzynarodowość, Know-how, Zarządzanie, Organizacja, Praktyczność, Profesjonalizm, Jakość, Regionalizacja, Reputacja, Selekcja, Serwis, Specjalizacja, Szybkość, Oszczędność czasu, Zwiększanie wartości
Combative values – odnoszące się do „miękkich” źródeł sukcesu, przyczyn wysokiej konkurencyjności	Ambicja, Przewidywanie, Konkurencyjność, Entuzjazm, Duch walki, Inicjatywa, Innowacyjność, Sukces, Wzrost
Behavioural values – odnoszące się do sposobu działania przedsiębiorstwa, pracowników	Zdolność adaptacji, Autentyczność, Humor, Wolność, Indywidualizm, Instynkt, Zaangażowanie zespołu, Nowoczesne podejście, Pasja, Otwarcie, Duma, Prostota
Society values – określające stosunek do otoczenia, postawę wobec środowiska, w którym funkcjonuje firma	Środowisko, Ochrona, Dzielenie się, Społeczna odpowiedzialność, Zrównoważony rozwój
Relational values – odnoszące się do sposobu komunikacji z otoczeniem	Dostępność, Komunikacja, Poufność, Bliskość, Partnerstwo, Szacunek, Harmonia
Fulfilling values – określające stosunek do jednostkowych odczuć, cech pracowników	Humanizm, Rozwój osobisty, Przyjemność, Talent, Wrażliwość
Moral values – dotyczące stosunku organizacji do zasad etyki, moralności	Etyka, Przejrzystość, Lojalność, Wierność zasadom
Social values – wartości dzielone ze społeczeństwem	Demokracja, Równość, Sprawiedliwość, Integracja, Patriotyzm, Pluralizm, Jakość życia

Źródło: Corporate Value Index 2009

sukcesem przedsiębiorstwa i wartościami wyznawanymi przez jego pracowników⁵¹. Zasadnicze wartości są niezbędnymi i stałymi zasadami, na których opiera się organizacja. Jest to zwykle zamknięty zestaw ponadczasowych idei, które nie wymagają żadnego dodatkowego objaśnienia i są rzeczywiście ważne i znaczące dla członków organizacji.

Jak się okazuje, najważniejsze wartości osobiste, którymi kierujemy się w życiu od lat, jak uczciwość, rzetelność, profesjonalizm, zaufanie, integralność, rozwój, pasja, skuteczność, znajdują się wśród wartości uznawanych za najważniejsze w biznesie, a te, które uznawane były za typowe dla biznesu, jak innowacyjność, nowoczesność, jakość, weszły na stałe do katalogu wartości osobistych.

Czy wartości w biznesie nie są luksusem? Czy w biznesie nie chodzi przede wszystkim o to, by zarabiać pieniądze? Otóż zysk jest celem, ale wcale nie najważniejszym. Niezależnie od tego, jak obrazoburczo brzmi to dla dzisiejszych biznesowych twardzieli dążących do sukcesu za wszelką cenę, faktem jest, że prawda o ważności znaczenia zasadniczych wartości dla firm była dostrzegana przez wybitnych liderów biznesu już od dawna. Różnie je określano – jako wartości nadrzędne, wspólne wartości, system przekonań, credo, filozofia działania – i uznawano za krytyczny czynnik sukcesu w długim okresie. Prawdziwe ikony biznesu, istniejące od dziesięcioleci, takie jak Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, IBM, Merck, a także firmy powstałe niedawno, jak Google

⁵¹ Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, 1982; wydanie polskie *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.

Jim Collins, Jerry I. Porras, *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Harper-Collins, New York 1994; wydanie polskie *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project 2003.

czy rodzimy mBank, MultiBank i BRE Bank, zawdzięczają swój sukces w głównej mierze wartościom, jakie przyświecały ich twórcom i były realizowane w praktyce.

Robert Wood Johnson, prezes Johnson & Johnson w latach 1932–1963, sformułował w 1943 roku credo firmy, które w niezmienionej formie obowiązuje do dziś. Wskazuje na odpowiedzialność wobec ludzi korzystających z produktów firmy, obowiązku zapewnienia produktom wysokiej jakości i uczciwych cen. Ponadto odpowiedzialność firmy dotyczy też środowiska naturalnego i społeczności, w której działa. Firma jest winna swoim pracownikom szacunek i godziwe wynagrodzenie. Credo jest najważniejszym dokumentem strategicznym Johnson & Johnson. Jego znaczenia dla firmy dowodzi współczesny wstęp do tego dokumentu: „Credo po łacinie oznacza wierzę. W Johnson & Johnson wierzymy w wartości zawarte w słowach naszego Credo, wierzymy, że stanowi ono podstawę filozofii naszej firmy i jest bazą, na której opieramy nasze działania”.

Thomas Watson junior, który jako następca ojca na fotelu prezesa stworzył fundamenty dla fenomenalnego wzrostu IBM, w książce o wartościach *A Business and Its Beliefs. The Ideas that Helped Build IBM*, opublikowanej w 1963 roku, pisze: „Wierzę, że każda organizacja, która pragnie przetrwać i osiągnąć sukces, musi mieć dobry system przekonań, stanowiący przesłankę całej jej polityki i wszystkich działań. Po drugie, wierzę, że najważniejszym pojedynczym czynnikiem sukcesu firmy jest wierne trzymanie się tych przekonań”.

Nadrzędne wartości określone przez założycieli są znakiem rozpoznawczym Hewlett-Packard. Firma od początku stawiała sobie za cel wnoszenie wkładu w rozwój społeczeństwa, a jej głównym zadaniem było projektowanie, rozwijanie i produkcja najdoskonalszej elektroniki w służbie nauki i dobra społeczeństwa. Hewlett-Packard chciała być „dobrym i odpowiedzialnym obywatelem” w czasach, gdy nikt jeszcze nie słyszał o społecznej odpowiedzialności firm. O znaczeniu wartości dla firmy John Young,

były prezes Hewlett-Packard, mówi tak: „Podstawowe wartości pozostają niezienne od czasu, kiedy sformułowali je nasi założyciele. Potrafimy odróżnić nadrzędne wartości od stosowanych metod i procedur. Nadrzędne wartości się nie zmieniają, a procedury owszem. Jasne jest dla nas także to, że zysk, jakkolwiek bardzo ważny, nie jest powodem, dla którego istnieje firma Hewlett-Packard”.

Kiedy mBank rozpoczął działalność w listopadzie 2000 roku, wydawało się, że karty były już rozdane – rynek bankowy w Polsce został podzielony pomiędzy światowych liderów i lokalnego potentata, PKO BP. Od początku było oczywiste, że nie chodzi o stworzenie jeszcze jednego banku. Pewność, że zmienia się świat bankowy, towarzyszyła zespołowi młodych zapaleńców od momentu, kiedy BRE Bank, wówczas bank specjalizujący się wyłącznie w bankowości dla przedsiębiorstw, podjął decyzję o budowie banku internetowego dla klientów indywidualnych⁵². W ciągu trzech miesięcy powstał pierwszy w Europie Środkowej pełnozadkresowy internetowy bank detaliczny. Model biznesowy mBanku, który w istocie był jednym z pierwszych na świecie dyskontów finansowych, oferującym najwyższą jakość produktów, odznaczał się wszelkimi cechami innowacji przełomowej. Misja mBanku – „Maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych” – odzwierciedla sedno jego modelu biznesowego: korzyści z niskich cen na bazie niskokosztowego modelu operacyjnego, wysoką jakość produktów i usług, dzięki umiejętności wykorzystania nowoczesnych technologii, i wygodę korzystania z usług bankowych w dowolnym momencie (24/7/365), w każdym miejscu na świecie. Po dziesięciu latach działania mBank stał się jednym z największych banków detalicznych w Polsce i internetowych na świecie, na koniec 2011 roku miał ponad trzy miliony klientów w Polsce,

⁵² Sławomir Lachowski, *Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat*, Studio Emka, Warszawa 2011, s. 129 i nast.

w Republice Czeskiej i na Słowacji. W Polsce zajmuje trzecie miejsce w sektorze bankowym pod względem liczby klientów, mając prawie 10% udziału w rynku. Wyprzedzają go tylko zasiedziałe giganty – PKO Bank Polski oraz Pekao SA, który wzrastał dzięki kolejnym przejęciom innych banków. Wśród banków internetowych mBank zajmuje pod względem liczby klientów czwarte miejsce w Europie i piąte na świecie.

Tak ogromny sukces to rezultat konsekwentnej realizacji nowego podejścia do bankowości i strategii innowacji wdrożonych i rozwijanych przy zastosowaniu nowatorskiej koncepcji zarządzania przez wartości. mBank uczynił ze swoich wartości (Doskonałość, Realizacja, Odpowiedzialność, Gotowość, Angażowanie się) podstawowy kanon postępowania wewnątrz organizacji oraz w relacjach ze światem zewnętrznym. Zarządzanie przez wartości w mBanku oznaczało praktykowanie zasadniczych wartości we wszystkich obszarach działalności przedsiębiorstwa.

Firmy zwykle poprzestają na ogólnym określeniu wartości, jedynie niektóre dokonują szczegółowego ich opisu, aby nie było wątpliwości, co oznaczają one w danej organizacji.

Powstaje wówczas kodeks wartości etycznych, w którym brakuje bezpośrednich sankcji za niedotrzymywanie wierności tym wartościom. mBank poszedł znacznie dalej i wprowadził system oceny pracowników oparty na wartościach. Wartości mBanku, konsekwentnie praktykowane, miały zasadniczy wpływ na kulturę organizacji, która stworzyła trwałą przewagę konkurencyjną.

Firmy budowane i zarządzane w oparciu o wartości potwierdzają, że są one w średnim i długim okresie bardziej rentowne, ich klienci bardziej lojalni, a pracownicy bardziej zadowoleni. Historia mBanku, MultiBanku oraz BRE Banku potwierdza istnienie takiego właśnie łańcucha przyczynowo-skutkowego. System został wprowadzony do BRE Banku w 2005 roku, po dwóch latach jego pilotażu w mBanku i MultiBanku. Wyniki osiągnięte w kolejnych

latach przewyższyły oczekiwania, tak pracowników w odniesieniu do wysokości premii, jak i akcjonariuszy w odniesieniu do wysokości realizowanego zysku, wzrostu wartości firmy w ujęciu bezwzględnym (kapitalizacja rynkowa), jak i względnym w porównaniu z grupą rówieśniczą. W ciągu czterech lat od wprowadzenia systemu wartości i wdrożenia koncepcji zarządzania przez wartości BRE Bank awansował z szóstego miejsca do pierwszej trójki największych polskich banków. Pracownicy Grupy BRE Banku deklarowali najwyższy poziom zadowolenia z pracy. Wskaźnik satysfakcji klientów bankowości detalicznej i korporacyjnej był najwyższy w sektorze.

Realne przywództwo

*Przywództwo to wytyczanie dalekich perspektyw,
podniesienie standardów ludzkich na wyższy poziom,
kształtowanie osobowości wykraczającej poza naturalne ograniczenia.*

Peter Drucker

Przywództwo jest funkcją indywidualnego charakteru lidera, jego systemu wartości, w połączeniu z podobnymi wartościami osób podążających za nim.

Gilbert W. Fairholm

Przez ostatnie trzydzieści lat przewodziłem zespołami różnej wielkości, były to grupy trzyosobowe, siedmioosobowe, ale także kilkudziesięciosobowe, kilkusetosobowe, aż po grupy liczące kilka tysięcy i kilkadziesiąt tysięcy osób. Zawsze zdawałem sobie sprawę z ogromnej odpowiedzialności, która wielokrotnie napawała mnie obawą, czy zdołam zrealizować własne zamierzenia i plany oraz sprostać oczekiwaniom swoich współpracowników, podwładnych, akcjonariuszy, ale także szerszego otoczenia. Starałem się poznać tajniki przywództwa najpierw poprzez odpowiednią edukację i szkolenia specjalistyczne, a później analizę własnych po-

rażek i sukcesów. Chciałem, jak każdy w podobnej sytuacji, być wyróżniającym się zastępowym w harcerstwie, dobrym kapitanem drużyny piłki ręcznej, duszą towarzystwa, odpowiedzialnym ojcem, znakomitym szefem. Początkowo wykorzystywałem własne obserwacje i intuicję, ale szybko doszedłem do wniosku, że przywództwo to sztuka oparta na wiedzy, którą można osiąść poprzez naukę w najlepszych ośrodkach edukacji, podpatrywanie najlepszych wzorców i samokształcenie. Gotów byłem na duże poświęcenia, bo zdawałem sobie sprawę, jak ogromne znaczenie ma dobre przywództwo dla powodzenia ambitnych przedsięwzięć. Pełniąc funkcje kierownicze w dużych korporacjach, miałem prawie nieograniczone możliwości kształcenia w zakresie przywództwa, z których w odróżnieniu od wielu moich kolegów skwapliwie korzystałem. Pisząc te słowa, uświadomiłem sobie, że uczyłem się przywództwa w najlepszych na świecie akademickich instytucjach i ośrodkach szkoleniowych dla wyższej kadry menedżerskiej. INSEAD Fontainebleau, Harvard Business School, Stanford Business School, Wharton Business School – to tylko te najbardziej znane, w których miałem okazję pobierać naukę. Biorąc udział w wielu konferencjach, poznałem osobiście większość żyjących guru nauki o przywództwie, jak również wybitnych konsultantów, mówców i trenerów przywództwa. Chętnie uczestniczyłem w spotkaniach biznesowych na całym świecie w czasach, kiedy uczestnicy z postkomunistycznych krajów Europy Wschodniej wzbudzali szczególne zainteresowanie, i dzięki temu bliżej poznałem wybitnych liderów biznesu, takich jak Bill Gates, Warren Buffet, Jack Welch.

Teorie przywództwa stanowiące podstawę nauczania przywództwa opisują cechy i zachowania, które pozwalają być dobrym przywódcą, i pewnie stanowią dobre wyjaśnienie rzeczywistości, ale nie pokazują sposobu, jak stać się dobrym przywódcą, ponad to, że należy doskonalić swoją wiedzę, kształcić osobowość i kontrolować zachowania. Podpatrywanie najlepszych wzorców to analiza „studiów przypadku”, czytanie autobiografii, a w najlepszym przy-

padku słuchanie opowieści ich samych.

Na temat przywództwa napisano morze książek i artykułów, a rzeka nowych wciąż zasila ten bogaty rezerwuuar. Gdy przystępowałem do pisania tej książki, wyjąłem z różnych zakamarków mojej biblioteki książki na szeroko rozumiany temat przywództwa i okazało się, że mam ich kilkadziesiąt. Tylko kilka z nich mógłbym polecić innym ze względu na ich wartość edukacyjną w zakresie realnego przywództwa. Przywództwo jest jednym z bardziej popularnych przedmiotów nauczania na wielu kierunkach studiów. Receptę na to, jak stać się dobrym przywódcą, oferują na otwartych dla publiczności wykładach wybitni mówcy i specjaliści od szkoleń na jednodniowych warsztatach. Nie sposób im zarzucić atrakcyjności sprawdzonej rynkowym popytem, który dyktuje wysoki poziom cen zajęć, a więc i zarobków popularnych autorów, konsultantów i szkoleniowców. Podaż jest tak obfita, że kreuje nadmiar i chaos. Przerost formy nad treścią powoduje, iż po przeczytaniu atrakcyjnej książki, po wyjściu z dobrze przeprowadzonej konferencji, zadajemy sobie te same pytania, co wcześniej: jak żyć, co robić, by zdać swój osobisty egzamin z przywództwa lub odrzucić złe przywództwo, od którego jesteśmy zależni? Dobrze brzmiące prawdy o moralności i etyce są akceptowane na ogólnym poziomie percepcji intelektualnej, lecz w rzeczywistości spychane na drugi plan, ustępując praktycznym wymogom realizacji celów. Z drugiej strony precyzyjne wskazówki warsztatowe, jak wpływać na ludzi, jak zdobyć ich serca i umysły, bardzo często mają charakter szkolenia z zakresu umiejętności manipulacji przy użyciu prostych narzędzi psychologicznych. Dwudniowe kursy nie zrobią z nikogo lidera.

Dzisiaj moje podejście do kształcenia w sobie przywództwa jest zgoła inne, prostsze i łatwiejsze w realizacji, i sprowadza się do przywództwa przez wartości, które zaczyna się od identyfikacji wartości osobistych, postępowania zgodnie z wartościami w życiu i w biznesie, jasnej komunikacji wartości w sytuacjach, kiedy przychodzi przejmować rolę przywódcy, co stwarza platformę porozumienia w zakresie określenia wspólnych celów i sposobu ich realizacji. Po

tym, jak zajmowałem się przez długi czas rozważaniem i analizą cech i umiejętności przywódczych jako kluczowego czynnika określającego zdolności przywódcze, na koniec doszedłem do wniosku, że przywództwo zaczyna się i kończy na wartościach, dobrze albo źle. Wartości określają, kim naprawdę jesteśmy jako ludzie w relacjach rodzinnych, koleżeńskich, społecznych i zawodowych. Wartości określają nas także jako przywódców, liderów w różnych relacjach i momentach. Przywództwo ma realny wymiar, objawia się w rzeczywistości poprzez relacje personalne (osobiste), społeczne i biznesowe. Realne przywództwo polega na identyfikacji przez liderów własnych wartości duchowych i zawodowych, które następnie stają się osią porozumienia, wyznacznikiem i celem współdziałania dla osiągnięcia określonych celów grupy.

Każdy człowiek kieruje się w swoim działaniu indywidualnymi wartościami, świadomie i podświadomie, to one kierują naszym zachowaniem w większym stopniu niż polecenia, wytyczne, instrukcje, zakazy, regulacje, rozporządzenia. Przywództwo zaczyna się od spraw fundamentalnie prostych – autentyzmu, otwartej komunikacji i podążania w życiu osobistym, społecznym i zawodowym za określonymi wartościami uznanymi za zasadnicze. Przywództwo przez wartości to pozyskanie zwolenników lub rekrutacja współpracowników wyznających podobne wartości, co zapewnia wprowadzenie jednolitego systemu wartości osobistych i zawodowych grupy, umożliwi określenie wspólnego celu działania i uzgodnienia sposobu realizacji. Przesłanką realnego przywództwa jest współwystępowanie trzech warunków: podobieństwo systemu wartości + spójność celów + jednolite wyobrażenia drogi realizacji. Dynamika zachowań grupowych pokazuje, że tylko w przypadku, kiedy lider i osoby, którymi kieruje, mają podobne wartości, powstają efektywne relacje pomiędzy liderem i jego zwolennikami/podwładnymi. Warunkiem koniecznym dla zaistnienia rzeczywistego przywództwa jest wspólnota wartości. Rzeczywiste przywództwo nie opiera się na autorytecie władzy, ale na osobistym autorytecie przywódcy wynikającym z jego kompetencji za-

wodowych, moralnych i etycznych. Jest rezultatem oddziaływania cnót przywódcy na otoczenie, ale także uwzględniania interesów i oczekiwań jego zwolenników. Realne przywództwo jest oparte na wartościach i polega na otwartej komunikacji systemu wartości, który jest dobrowolnie uznany przez całą grupę jako wspólny. Wspólnota wartości zapewnia spójność kultury organizacji, która dzięki temu dysponuje niemożliwą do skopiiowania przewagą konkurencyjną, jest odporna na kryzysy wewnętrzne i zewnętrzne, co zapewnia jej przetrwanie w długim okresie. Współczesny świat biznesu i polityki potrzebuje rzeczywistych przywódców, którzy otwarcie komunikują wartości moralne i etyczne, przywódców, którzy szanują wartości innych, swoich zwolenników i współpracowników oraz podwładnych i opierają swoje przywództwo na własnych wartościach. Wtedy przywództwo staje się funkcją indywidualnego charakteru człowieka i jego wartości, współgrając z wartościami zwolenników i podwładnych.

Ograniczanie pojęcia wartości do etyki sprowadza przywództwo oparte na wartościach do nauczania filozofii i nadaje mu wymiar uniwersalny, podczas gdy w rzeczywistości ma indywidualny charakter, który wynika z niepowtarzalnych cech charakteru każdego człowieka, będących odzwierciedleniem osobistego systemu wartości. System wartości kształtujący lidera i przywództwo składa się zasadniczo z wartości etycznych, moralnych i indywidualnych. Wartości osobiste wykraczają poza kanon nauki filozofii i odnoszą się do cech osobniczych, takich jak pasja, otwartość, ambicja i wiele innych. Żadna z nich nie jest cechą wrodzoną, bo na przykład pasję można w sobie świadomie rozwinąć. Zwykle pasjonujemy się czymś, co sprawia nam przyjemność, a to często jest efektem osiągnięcia dużej znajomości rzeczy lub wysokiego poziomu jakości w działaniu. Pamiętam, że początkowo traktowałem wykonywanie niezliczonej ilości ćwiczeń jako nudną i męczącą uciążliwość, ale gdy osiągnąłem wyjątkową biegłość w matematyce czy mistrzowski poziom sportowy, to obie dziedziny stały się moją pasją, której poświęcałem wiele czasu i wysiłku, z tym że na tym

drugim etapie nawet w zmęczeniu miałem przyjemność.

Przywództwo postrzegamy jako wyzwanie osób dorosłych, tymczasem cechy przywódcze kształtują się już w dzieciństwie i wczesnej młodości. Podobnie dzieje się z cechami charakteru niezbędnymi do pełnienia roli lidera czy dobrymi nawykami, które najłatwiej jest wpoić w jak najwcześniejszych latach życia.

Podstawy przewodzenia kształtują się zatem wraz z systemem wartości, a jego szkielet krystalizuje się w okresie młodości. Kształcenie liderów w wieku dojrzałym ma sens, ale także ograniczenia, gdyż nie sposób całkowicie zmienić ukształtowany wcześniej system wartości.

Szkolenia poświęcone kształtowaniu dobrego przywództwa mają największy sens i skuteczność wówczas, gdy pozwalają rozwinąć samoświadomość indywidualnego systemu wartości oraz rozwijają nawyk autorefleksji. Z tego powodu istotne jest kształcenie przywództwa już w najmłodszym wieku poprzez rozwijanie osobowości, których fundamentem są wartości, jako cnoty praktykowane w sposób zdyscyplinowany na co dzień, wynikające z etyki i indywidualnych zainteresowań.

Chcemy być dumni z wykonywanej pracy i przynależności do określonej organizacji. A możliwe jest to wtedy, gdy produkt naszej pracy jest wartościowy, potrzebny odbiorcom, zaspokaja rzeczywiste potrzeby, daje określoną satysfakcję użytkownikom. Podobnie rzecz ma się z firmą, materialna korzyść w postaci wynagrodzenia to jedno, a satysfakcja czy duma z pracy w danej firmie to dwie częstokroć rozbieżne sprawy. Zadowolenie z pracy jest funkcją osobistych korzyści, wewnętrznej kultury organizacyjnej oraz zewnętrznych opinii o firmie i jej produktach. Dobrze jest pracować w firmie szanowanej przez konkurencję i preferowanej przez klientów. W połączeniu z materialnym ekwiwalentem pracy daje to zatrudnionym prawdziwą satysfakcję. Złe przywództwo prędzej czy później ujawnia się w efektach działalności firmy, któ-

ra w pewnym okresie może być nawet bardzo rentowna, kosztem wyzysku pracowników lub naciągania klientów, ale taki stan rzeczy zwykle nie trwa długo, bo w końcu najlepsi pracownicy odejdą, pozostali stracą motywację do rzetelnego wykonywania obowiązków, a klienci zorientują się, że są nieuczciwie traktowani i odwrócą się od niej, i w rezultacie wyniki się załamią. Dobre przywództwo oparte na wartościach daje głębszy sens pracy zatrudnionym i odzwierciedla się w jakości i cenie produktów, stwarza wartość dodaną, a przez to generuje wyjątkowe zadowolenie odbiorców. Przywództwo oparte na formalnym autorytecie władzy, sprawowane w sposób biurokratyczny za pomocą poleceń i zakazów, nie uwzględnia indywidualnych wartości i ogranicza wolność podwładnych, a przez to staje się mniej efektywne. Współczesne wymogi funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego i regulacji ładu korporacyjnego przedsiębiorstw *implicite* nawiązują do wolności i poszanowania indywidualnych wartości. Władza formalna musi uwzględniać wzrastający stopień emancypacji obywateli i pracowników przedsiębiorstw. Mobbing jest uznawany za przestępstwo, a wrażliwość pracowników na wszelkie jego objawy stale rośnie. Tolerancja dla nieetycznych zachowań przywódców zmniejszyła się radykalnie, tak ze strony władz korporacyjnych, jak i ze strony podwładnych i współpracowników. Niemoralne zachowania i wykroczenia, dotychczas traktowane pobłażliwie, ekscesy utrzymywane w tajemnicy, dziś nie mogą liczyć na milczące przyzwolenie i są pod pręgierzem opinii publicznej bezwzględnie rozliczane, a winni pociągani do odpowiedzialności. To stwarza miejsce dla etycznych i skutecznych przywódców, jak też ułatwia przebicie się osobom posiadającym jasny system wartości, który jest przewidywalnym wyznacznikiem ich kompetencji i zachowań. Jeśli w dodatku są oni skuteczni w realizacji celów, to stają się niezbędnymi. Dotychczas dominowało przekonanie, że etyka w biznesie jest ważna, ale tylko od święta, codzienność zaś wymaga zdolności poradzenia sobie w bezwzględnej konkurencji, podporządkowanej brutalnym prawom natury obowiązującym w walce

o przetrwanie.

Dziś jeśli idzie o kształtowania poglądów na przywództwo i wychowanie liderów znajdujemy się w punkcie zwrotnym. Przewartościowanie to ma charakter radykalny i wynika bezpośrednio ze zmiany funkcjonowania polityki i biznesu. Nie można obecnie wyjaśniać zachowań ludzi wyłącznie przez pryzmat dążenia do maksymalizacji korzyści materialnych, podejmowania decyzji w oparciu o rachunek ekonomiczny, podporządkowania się autorytetowi władzy formalnej i tradycyjnej. Postawę współczesnego człowieka w większym stopniu niż kiedykolwiek kształtują emocje, dążenie do wolności i samorealizacji, a tutaj największe znaczenie ma indywidualny system wartości, który staje się napędem działań jednostkowych i grupowych. To zaś wymaga przewartościowania w zakresie rozumienia natury przywództwa, co jest równoznaczne ze zmianą paradygmatu przywództwa. Odpowiedzią jest przywództwo przez wartości, które wprowadza nowy paradygmat, niezwykle prosty i olśniewająco oczywisty: nasze życie osobiste i przywództwo we wszystkich jego odmianach opiera się na indywidualnie wyznawanych wartościach. Paradygmat przywództwa przez wartości zakłada, że dobre przywództwo wymaga bezwzględnego zachowania wartości, których nie można bezkarnie łamać, tak w życiu osobistym, społecznym, jak w polityce i biznesie.

Rozpowszechnianie się przywództwa przez wartości jest trendem, od którego nie ma odwrotu. Żyjemy w świecie, w którym nic nie może się ukryć, a informacje rozchodzą się z prędkością światła, m.in. przez internet, przejrzystość życia społecznego i biznesu zwiększa się niewspółmiernie, wzrasta także asertywność ofiar złego przywództwa. Przejawy złego przywództwa, zatruwające dotychczas życie wielu ludzi, będą w większym stopniu niż dotychczas ujawniane, dyskutowane i potępiane przez podwładnych wewnątrz organizacji i należy przyjąć za pewnik, że informacje o tym przenikną natychmiast na fora społecznościowe, blogi i niezależne portale informacyjne, wzmacniając z zewnątrz nacisk na przeciwstawianie się niegodziwym zachowaniom liderów. Pozy-

cja ciemionych, wyzyskiwanych, zastraszonych podwładnych nieludzkich organizacji zmienia się od całkowitego uzależnienia do równouprawnienia, rośnie w siłę do tego stopnia, że ich głośny sprzeciw eliminuje ze struktur władzy nieetycznych lub nieefektywnych liderów.

Przywództwo przez wartości zrywa z dotychczasowymi schematami i dzięki temu pozwala rozwiązywać problemy dzisiejszych czasów:

- zapewnia równowagę w życiu osobistym i zawodowym,
- wprowadza prostotę do poszukiwania rozwiązań dylematów osobistych i zawodowych,
- pozwala znaleźć sens działania i określić właściwą drogę do celu,
- pozwala znaleźć prawdziwych przyjaciół i uznanie znajomych,
- pozwala osiągnąć sukces zawodowy,
- pozwala znaleźć kierunek rozwoju,
- pozwala znaleźć motywację do działania.

Przywództwo przez wartości wypływa z wnętrza i odzwierciedla nasz system wartości, określa stosunek do samego siebie (źródła satysfakcji, reakcje na sukces i porażkę itd.) i relacje z innymi ludźmi (rodzina, przyjaciele, pracownicy).

Przywództwo przez wartości wymaga głębokiej refleksji nad nimi, świadomości ich wagi, dzięki czemu możliwe staje się zbudowanie spójnego systemu konsekwentnie przestrzegane w codziennym działaniu. Autorefleksja pozwala bowiem na dokonanie wyboru najważniejszych wartości określających charakter lidera. Indywidualny system wartości lidera staje się podstawą jego relacji ze zwolennikami/podwładnymi. Formalna zależność lider–podwładny nie zmienia faktu, że źródłem siły przywódcy jest głównie autorytet nieformalny zbudowany w oparciu o wartości.

Część IV

**Pięć zasad
przywództwa
przez
wartości**



Robert Rauschenberg 1965

*Żaden z prawdziwych liderów nie zakładał z góry,
że takim zostanie. Ludzie chcą przeżyć życie na swój sposób,
tak by móc w pełni wyrazić siebie.*

Warren Bennis

*Każdy człowiek nie jest w istocie tym, kim jest,
ale tym, kim chciałby być.*

Zbigniew Herbert

Zdarzają się chwile, które zmieniają koleje losu, na dobre lub na złe. Momenty przełomowe są punktami zwrotnymi, które zwykle w sposób zasadniczy oddziałują na nasze życie pod wpływem zmian otoczenia zewnętrznego lub zmian zachodzących w nas samych, które ujawniają się po osiągnięciu masy krytycznej przemian zachodzących wcześniej.

W sierpniu 2002 roku miałem powody do satysfakcji, bowiem moje życie prywatne układało się bardzo dobrze, konsekwentnie realizowaliśmy plany, które były spełnieniem naszych marzeń. Wspólnie z żoną podjęliśmy decyzję o zamieszkaniu poza miastem i udało nam się w tym celu pozyskać wyjątkowe miejsce – siedlisko Jana Chryzostoma Paska, legendarnego pisarza i zawadiaki z XVII wieku, co przyszło tym łatwiej, że rodzinne gniazdo było już puste, gdyż syn zaczął studia na Uniwersytecie Oksfordzkim, co

oczywiście napawało nas dumą. Mój najważniejszy projekt biznesowy rozwijał się zaskakująco pomyślnie. Zgodnie z oczekiwaniami mBank, pierwszy pełnozakresowy wirtualny bank detaliczny, dokonał przełomu na rynku bankowości detalicznej w Polsce i zapoczątkował nową erę w bankowości elektronicznej. Nowy model biznesowy mBanku, który nawiązywał do niskokosztowych rozwiązań w innych branżach, gdzie tanie linie lotnicze i dyskonty detaliczne zrewolucjonizowały rynek, rozpoczął krucjatę przeciwko tradycyjnym bankom. Wykorzystanie najnowocześniejszych technologii, nieliczne produkty, dbałość o prostotę i przejrzystość, bardzo korzystne oprocentowanie lokat i brak dodatkowych opłat oraz partnerskie relacje z klientami stały się podstawą niebywałego sukcesu, jaki osiągnął mBank w ciągu roku od wejścia na rynek. Blisko 125 tys. klientów i prawie miliard złotych depozytów to liczby, które nie mogły pozostać niezauważone przez rynek. W ciągu kolejnego roku liczba klientów mBanku wzrosła do 314 tys., a w całym sektorze bankowym od momentu pojawienia się mBanku wzrosła 25 (!) razy, do poziomu jednego miliona dwustu tysięcy. Na rynku dokonały się rewolucyjne zmiany. mBank był pionierem i niekwestionowanym liderem, mając ponad 30% udziału w rynku. Rzeczywistość przerosła moje wszelkie oczekiwania, nie mówiąc o zdumieniu sceptyków rozwiązań internetowych w bankowości, którzy wcześniej dominowali wśród bankowców i profesjonalnych obserwatorów.

Miałem wszelkie podstawy, by sądzić, że praktyka potwierdza moje założenia o przełomowym charakterze modelu biznesowego, który spełniał wymagania niezmiernie rzadko spotykanej w świecie „innowacji przełomowej”. To nie wynalazki, ale ich zastosowanie zmienia świat. Nowatorskie modele biznesowe i przełomowe innowacje procesowe bazują na wiedzy, wyobraźni, często też na innym zastosowaniu istniejących odkryć naukowych i technologicznych. mBank jest przykładem przełomowej, burzącej innowacji, która najpierw wykreowała w swojej kategorii nowy rynek, a następnie zwiększając jakość i zakres produktów, stworzyła zagrożenie dla największych graczy i liderów branży. mBank był

niepodobny do niczego, co dotychczas funkcjonowało na rynku bankowym, pokazał, że banki nie muszą być nudne, tajemnicze, niedostępne. A wręcz przeciwnie, czego mBank jest najlepszym dowodem, mogą być wesołe, otwarte całą dobę, przejrzyste i zrozumiałe. Wybrane logo mBanku, podobnie jak nazwa, nie przypominały niczego, co na rynku można było spotkać dotychczas.



Miałem świadomość, że „daty to stacje, gdzie los zmienia konie” (*Lord Byron*). Stałem przed niebywałą szansą biznesową. Czułem, że fala zmian technologicznych i wzrost gospodarczy odmienią całkowicie Polskę i sektor bankowy. Wiedziałem, że kluczem do sukcesu będą ludzie; zespół zdolny do działania w ekstremalnych warunkach. Każdego z największą starannością wybierałem osobiście, komunikując credo: „Pracujemy ciężko. Bawimy się. Zmieniamy świat na lepsze”. Świetnie wykształceni, otwarci na świat i innych ludzi, głodni sukcesu, odważni i nieugięci w dążeniu do celu, uśmiechnięci i życzliwi na co dzień – to zespół, który nie miał uznanych gwiazd z branży, ale za to zdolność do współpracy i chęć do ciągłej nauki. Średnia wieku poniżej trzydziestu lat, połowa z nich nie miała z ekonomią nic wspólnego, bankowości uczyli się w biegu. Ten niezwykły projekt przyszło mi realizować w najlepszym okresie życia zawodowego, miałem zdobytą sporym wysiłkiem odpowiednią wiedzę ogólną i specjalistyczną, byłem doświadczony na tyle, by nie popełnić głupich błędów. Zarządzałem, dbając o stosowanie najlepszych praktyk biznesu. mBank miał jasną i ambitną misję, fascynującą wizję, strategię opartą na innowacyjnym modelu biznesowym oraz konsekwentnie realizowany z nadwyżką biznesplan. A jednak odczuwałem niepokój, że to wszystko za mało, aby w długim okresie utrzymać wysokie tempo wzrostu i wykorzystać dodatkowe impulsy rozwoju w celu wykorzystania tej niebywałej szansy.

Miałem przekonanie, że rutyna nie wystarczy, by odnieść sukces w erze Nowej Gospodarki, że potrzeba jeszcze spoiwa, które to wszystko zwiąże w całość, spowoduje, że organizacja zachowa w długim okresie motywację, wytrwałość, szybkość, elastyczność na długiej drodze, która była przed nami.

Myśl o tym nie dawała mi spokoju, długo szukałem rozwiązania problemu, ale nie znalazłem go, poruszając się w utartych schematach myślenia i działania. Odpowiedź spadła na mnie jak grom z jasnego nieba, objawiła się nagle i nieoczekiwanie jako oczywiste rozwiązanie, niepodlegające dyskusji, płynący z wnętrza nakaz działania. Siadłem do komputera późną nocą i napisałem list do pracowników, który niezwłocznie nad ranem wysłałem e-mailem:

Dot.: Wizja mBanku jako lidera na rynku usług finansowych w internecie

Do: Wszyscy pracownicy mBanku / Status: Bardzo ważne.

mBank powstał niespełna półtora roku temu. Dziś zajmuje znaczące miejsce w polskim sektorze bankowym i jest zdecydowanym liderem bankowości elektronicznej, będąc postrzeganym jako bank internetowy. Wizerunek mBanku pokrywa się z rzeczywistością, chociaż Bank wykorzystuje wszystkie dostępne kanały dystrybucji i komunikacji z klientami z wyjątkiem oddziałów. Model biznesowy ulega ciągłym zmianom, ale zachowuje podstawowe wyróżniki – nie oferujemy wszystkiego, co w świecie finansów wymyślono, nieliczne i tylko takie produkty i usługi, które są klientom najbardziej potrzebne, za to w najlepszych cenach i najlepszej jakości na rynku. Ta zasada jest podstawowym elementem modelu biznesowego mBanku i pozostanie nim w przyszłości. Internet nie jest strategią działania mBanku, lecz narzędziem. Perspektywy rozwoju i ostateczny sukces mBanku zależą od tego, jakie wnioski wyciągniemy z dotychczasowej historii,

w jakim stopniu rzeczywiście potrafimy słuchać naszych klientów i partnerów biznesowych, wreszcie jak szybko będziemy w stanie uczyć się i zmieniać, dostosowując do wymagań biznesu, który tworzymy, nie tracąc jednak z oczu spraw zasadniczych. Jesteście świadkami jednego z najbardziej spektakularnych sukcesów w historii bankowości w Polsce. Ale to dopiero początek drogi, przeto ważniejsza od zadowolenia z dotychczasowych osiągnięć jest pokora przed zadaniem, które dopiero przed nami. Dalszy szybki rozwój jest niezbędny, aby osiągnąć masę krytyczną pozwalającą na samodzielność i zadowalającą efektywność działania. Realizacja naszej misji – *maksimum korzyści i wygoda w finansach osobistych* – uczyni nas instytucją finansową (więcej niż Bank) atrakcyjną dla pokolenia, które czas i pieniądze, podobnie jak wolność i rzetelność, ceni ponad wszystko. Brak jest przykładów w historii bankowości, które mogłyby posłużyć nam jako idealny wzorzec do naśladowania. To my tworzymy historię bankowości elektronicznej XXI wieku. Nie można jej przewidzieć ani zaplanować, ją po prostu tworzą tacy ludzie jak wy. Bez kompleksów, wierzący w siłę sprawczą pracy i marzeń. Powtarzam ciągle, że pomimo całej pokory przed wyzwaniem, przed którym stoimy, jedynymi prawdziwymi ograniczeniami są granice naszej wyobraźni.

Prace nad misją, wizją mBanku, zasadami kultury korporacyjnej, planem strategicznym trwają od wielu miesięcy. Jestem przekonany, że mBankowi jako instytucji i nam – grupie ludzi tworzących rzeczywistość mBanku w praktyce ciężką pracą, wysiłkiem intelektualnym i fizycznym wielu nieprzespanych nocy – potrzebna jest werbalizacja misji jako celu naszego działania, podobnie jak werbalizacja wartości, którymi kierujemy się w pracy i życiu prywatnym. Nie jest bowiem obojętne, czy przychodzimy do pracy, gdzie wysiłek jest zgodny z naszymi zasadami i wartościami, którymi kierujemy się w życiu jako podstawowymi, czy też nie. Chciałbym, aby praca w mBanku była, chociaż w części, realizacją marzeń każdego z Was. To jest możliwe, wiem to z wła-

snego doświadczenia. Aby to było realne, powinniśmy wspólnie określić, co dla nas jest najważniejsze. Po blisko dwóch latach od rozpoczęcia projektu i osiemnastu miesiącach działalności operacyjnej zebraliśmy wiele doświadczeń. Ci z Was, którzy pracują od początku, wiedzą o rzeczywistości mBanku bardzo dużo, Ci, którzy zaczęli później, mniej, Ci, którzy dopiero rozpoczną pracę z nami, mają o mBanku pewne wyobrażenia, jak i własne doświadczenia skądinąd. Czas, aby opracować kodeks Zasad i Wartości mBanku.

Dla tych, którzy pracują i tworzyli mBank, będzie to werbalizacja i podsumowanie tego, co jest naszym wspólnym doświadczeniem. Dla tych, którzy dołączyli niedawno bądź rozpoczną pracę z nami wkrótce, będzie to wyznacznik, czego mogą się spodziewać, do czego powinni się dostosować, by móc liczyć na dobrą współpracę i pozytywny wkład w dalszy rozwój mBanku. Odbyło się kilka spotkań na temat misji i celów strategicznych mBanku. Każde z nich posunęło prace do przodu, ale definitywne rozstrzygnięcia nie zapadły. Nic w tym dziwnego, ponieważ sprawa, o którą chodzi, jest najwyższej wagi i należy ją podejmować, będąc w pełni przekonanym co do ostatecznych rozstrzygnięć.

Zamiast organizacji kolejnego spotkania chciałbym zaproponować kontynuację pracy z wykorzystaniem Sieci nad określeniem tożsamości mBanku w sferze wartości i zasad postępowania w wewnętrznych relacjach pracowniczych i zewnętrznych z klientami i partnerami biznesowymi. Nie zapominajmy, że mBank powstał w dużej mierze jako odzwierciedlenie tożsamości ludzi, którzy go współtworzyli. mBank jest w sferze kulturowej i emocjonalnej odmienny od tradycyjnych banków. Jest to stwierdzenie faktu i nie ma znamion oceny. Wartości, jakimi kierujemy się w życiu prywatnym i zawodowym, mają bardzo duże znaczenie dla powodzenia podejmowanych działań, a na pewno dla jakości funkcjonowania w społeczeństwie. Do nich należą takie oczywiste wartości, jak uczciwość, rzetelność, chęć niesienia pomocy, zaangażowanie, otwartość, ambicje osiągnięcia sukcesów.

Nie należy zostawiać poza obszarem naszych zainteresowań wartości, wydawać by się mogło, mało ważnych, lecz w rzeczywistości istotnych dla kształtowania odpowiedniej atmosfery pracy i współzycia w zespołach pracowniczych, jak sposób komunikacji wewnętrznej (prezesa, dyrektorzy, naczelnicy itd.), dostępność napojów, a nawet mleka do kawy. Chciałbym, aby wartości, które legły u podstaw dotychczasowego bezprecedensowego rozwoju mBanku, zostały nazwane i pielęgnowane w przyszłości. Kontynuacja najlepszych wzorców i wykorzystanie pozytywnych doświadczeń jest warunkiem dalszego rozwoju. Proszę zatem o udział w dyskusji wirtualnej, ale rzeczywistej, na temat wartości, jakimi kierujemy się w kontaktach wewnętrznych i zewnętrznych mBanku. Uważam, że najważniejsze z nich powinny zostać zapisane w formie dokumentu, którego roboczy tytuł brzmi:

«Zasady i Wartości mBanku».

Ma to na celu ochronę istotnych wartości służących mBankowi i jego klientom i upowszechnienie najlepszych praktyk i doświadczeń z przeszłości. Z drugiej strony, czas by dokonać oceny przeszłości w tym zakresie oraz wyciągnąć obowiązujące wnioski na przyszłość. Taki kodeks wartości mBanku będzie stanowił gwarancję, że potrzeby i atmosfera chwili nie będą mogły zmieniać naszej kultury korporacyjnej. Wiem, że kultury korporacyjnej nie można skodyfikować, sądzę jednakże, że możliwe jest nazwanie i zapisanie jej cech najważniejszych, najbardziej istotnych z punktu widzenia odmienności, wyróżniania się mBanku na tle innych instytucji.

Proszę zatem o Wasze komentarze, z zaznaczeniem, jakie wartości, praktyki i zachowania stanowią o tożsamości mBanku na zewnątrz i wewnątrz. Co dla Was jest na tyle ważne w pracy zawodowej i życiu prywatnym, że chcielibyście to zachować, upowszechnić i utrzymać na trwałe w mBanku, który wtedy będzie miejscem pracy, o którym można będzie mówić z dumą i sentymentem.

Z góry dziękuję i czekam na maile. Dokument:

<Zasady i Wartości mBanku>

postaram się opracować do końca lipca i prześlę do konsultacji. Docelowo powinien to być jeden z naszych najważniejszych dokumentów kształtujących kulturę korporacyjną, a więc naszą wspólnotę zawodową mBanku, relacje wewnętrzne na wszystkich szczeblach oraz relacje zewnętrzne z klientami i partnerami biznesowymi.

Pozdrawiam

Sławomir Lachowski

Mając na uwadze wyjątkowe znaczenie określenia wartości dla przyszłości firmy, zainicjowałem ten projekt samodzielnie i prowadziłem jako lider przez cały czas. W pracach zespołu wzięli obowiązkowo udział wszyscy kluczowi pracownicy i ochotnicy, którzy odpowiedzieli na wezwanie zawarte w cytowanym wyżej liście elektronicznym, który wyjaśniał przesłanki i cel przedsięwzięcia. Są różne poglądy na temat sposobu poszukiwań zestawu wartości organizacji. Jedna szkoła mówi, że powinny powstać w demokratyczny sposób jako wyraz zbiorowej wiedzy i aspiracji. Inna twierdzi, że wartości określają przywódcy. Zazwyczaj są to założyciele, prezes i kluczowi menedżerowie, bo tworzenie wartości nie ma nic wspólnego z konsensusem, a polega na narzuceniu zestawu fundamentalnych przekonań odzwierciedlających wizję firmy. Wtedy pytanie pracowników to wyjątkowo zły pomysł⁵³.

Poszukiwanie wartości mBanku zaczęło się od przedstawienia moich wartości osobistych i biznesowych, wraz z poglądem, że są one w zasadzie tożsame, bo nie można ich zostawić w domu, wychodząc do pracy, gdzie obowiązują inne, bo prowadzi to bezpośrednio do rozdwojenia jaźni i konfliktu interesów. Człowiek kształtuje własny system wartości w ciągu całego swego życia,

⁵³ Partick M. Leoncioni, *Niech wartości coś znaczą*, w: „Harvard Business Review” (edycja polska), maj 2004.

ale podstawowe wartości kształtują się w latach młodości. Potem niewiele się zmieniają i po pewnym czasie traktuje się je jako dane. Samoświadomość wartości wcale nie jest sprawą oczywistą, chodzi przecież o to, aby wartości, które świadomie i podświadomie są naszym wyborem, determinują nasze decyzje, zachowania i w efekcie kierują naszym życiem, pojawiły się w naszej świadomości jako byt realny. Patrząc na moje wartości z perspektywy czasu, musiałem się głęboko zastanowić, kiedy i jak się one kształtowały. Zaczęło się w domu od rzeczy najprostszych: od szacunku dla pracy, dla innych, docenienia przyjaźni, miłości, a potem w trakcie dojrzewania intelektualnego i nabywania doświadczeń moje wartości ułożyły się w spójny uniwersalny system. W okresie młodzieńczym stałem się kantystą, nawet nie zdając sobie z tego sprawy. Wyznawałem jedną z najprostszych zasad: nie czyni drugiemu, co tobie niemiłe. Nieco później połączyłem osobiste wartości z imperatywem kategorycznym Kanta: „postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy tylko jako środka”. Uważam, idąc za Kantem, że to jest najważniejsza zasada, z której można wywieść wszystkie inne normy moralne. Wśród wielu wartości szczególnie ceniłem cnoty kardynalne: roztropność, sprawiedliwość, wstrzemięźliwość i męstwo, chociaż mój katalog wartości był znacznie szerszy i wykraczał poza etykę i moralność. Pasja, autentyzm, ambicja, chęć zwyciężania, dążenie do doskonałości w wybranych dziedzinach, odpowiedzialność, gotowość do podejmowania nowych wyzwań – to były wartości mające dla mnie zawsze ogromne znaczenie i to one ukształtowały mnie jako człowieka. Mój światopogląd stał się bardziej dostosowany do rzeczywistości, w której przyszło mi funkcjonować, rola romantycznych idei zmalała, ale nie zdeprecjonowała się, były one nadal obecne i ważne, a ich znaczenie ujawniało się ze zdwojoną mocą w momentach przełomowych, kiedy stawały się najważniejszym kryterium wyboru.

To system wartości był podstawowym kryterium moich najtrudniejszych decyzji, dawał pewność siebie w momentach krytycznych, pomagał pozyskiwać przyjaciół i zwolenników, ale w niektórych przypadkach kreował także wrogów.

Krytyczną przesłankę dla sukcesu stanowiło otwarcie się wszystkich członków zespołu, przedstawienie osobistych wartości i wyczerpująca dyskusja, której celem było znalezienie dla wartości osobistej każdego z nas wspólnego mianownika, który mógłby stać się systemem wartości grupy. Wartości przedsiębiorstwa to wartości jego liderów i pracowników. Wspólnota wartości jest podstawą dla zrozumienia, współpracy, zaangażowania, a dopiero to tworzy szansę na sukces. Moja inicjatywa była ogólnym zaskoczeniem, pomimo tego, że praca w mBanku obfitowała w niespodzianki. Rozpętała się dyskusja, która oderwała wielu z nas od bieżących działań i krążyła wokół zasadniczych pytań: co my tu robimy? – dokąd zmierzamy? – co naprawdę jest ważne? Ostateczny rezultat sprawił mnie w zdumienie i sprawił ogromną radość, bo mogłem powiedzieć, podobnie jak wszyscy inni, że wartości mBanku to także moje wartości.

- D** oskonałość
- R** ealizacja
- O** dpowiedzialność
- G** otowość
- A** ngażowanie się

Wartości muszą być konkretne i tak oczywiste dla wszystkich pracowników, że każdy może je przytoczyć jak refren ulubionej piosenki. Akronim DROGA opisujący zestaw wartości mBanku pojawił się jako przyjemne zaskoczenie, ale niezupełnie przypadkowo. Moim zamiarem było uszeregowanie wartości w akronim, który daje im dodatkowe znaczenie. Motyw drogi był dla mnie

w prywatnym i zawodowym życiu zawsze szczególnie ważny. Droga jako podróż do celu, ale także głębokie przekonanie, że DROGA jest ważniejsza niż cel. To droga stanowi sens życia.

Droga to rozwój, nabywanie doświadczenia, pokonywanie słabości, wierność zasadom, brnięcie pod prąd i płynięcie na fali, dokonywanie trudnych wyborów, przyjaźń i miłość, przeżywanie, uczenie się, odkrywanie i błędzenie.

Droga to podróż, to miejsca, ludzie i chwile, których byśmy nie poznali, nie zobaczyli i nie przeżyli, gdybyśmy stali w miejscu. I to jest istotą naszego życia. Droga jest doświadczeniem, cel jest zwieńczeniem, który często kończy to, co było najlepsze.

Wartości DROGA nie są ani jedynym, ani najlepszym z możliwych systemów wartości, ale to zasady, które uczyniły mnie skutecznym przywódcą w najważniejszych projektach, jakie zrealizowałem w życiu, a były to przedsięwzięcia niezwykle pod wieloma względami:

Restrukturyzacja trzeciego co do wielkości aktywów banku komercyjnego w Polsce (PBG w Łodzi), który miał portfel 67% złych długów.

Restrukturyzacja i opracowanie skutecznej strategii rozwoju dla największego polskiego banku detalicznego (PKO BP), która pozwoliła mu odzyskać przodownictwo w branży.

Stworzenie przełomowego modelu biznesowego i budowa od podstaw czterech banków detalicznych nowej generacji w Polsce (mBank, MultiBank), w Czechach (mBank) i na Słowacji (mBank).

Jestem przekonany, że to nie pomysł na przełomowy model biznesowy banku internetowego, a wspólnota wartości zespołu i liderów mBanku zdecydowała, że jego wdrożenie okazało się innowacją przełomową i że szturmem zdobył rynek i serca klientów

w Polsce, w Republice Czeskiej i na Słowacji. Dziś to jeden z największych internetowych banków na świecie, trzeci pod względem liczby klientów bank w Polsce. Pracownicy mBanku i klienci wiele mogliby powiedzieć na ten temat. Jeden z pierwszych pracowników mBanku, Tomek Gubała, wspomina tak:

„Te więzi, zaangażowanie emocjonalne, pozwalają na czerpanie satysfakcji nie tylko z widocznych efektów naszej pracy, ale, co chyba nie mniej ważne, z samego jej wykonywania. Ja nigdy, ale krótko żyję, więc nie jest to może mocno «udokumentowane» stwierdzenie, nie spotkałem się z czymś, co można określić «zabawą», «funem» w pracy. Dokładając do tego «ekscytację» z osiągniętych wyników, trudno się dziwić, że osoby stojące z boku mogą to postrzegać jako swego rodzaju <sektę> ;-)). Gdyby tylko udało się nam nie «zamykać się» przed otoczeniem, tak, jak sądzę, udało się nam do tej pory – zjawisko sekciarstwa nie jest groźne ;)”.

Klienci mówiąc o mBanku na forum, nie szczędzili ciepłych słów, które zupełnie nie pasowały do tradycyjnego wizerunku instytucji finansowej:

„mBank zaczął być kochany – bo był tani, darmowy wręcz, bo dawał poczucie niezależności, łatwość obsługi, «równość klientów wobec prawa» (obojętnie czy było się VIP-em z ogromnymi oszczędnościami czy studentem z niskim stypendium, nieregularnie wypłacanym przez uczelnię), bo komunikował się z klientami na forum, na mCzacie, w kawiarniach internetowych, w reklamach, z którymi można i chciano się utożsamiać”⁵⁴.

Sukcesu zawodowego nie mierzy się tylko wielkością wyna-

⁵⁴ Forum mBanku – styczeń 2004 rok, autor Gizmo – <http://www.mbank.pl/forum/read.html?f=1&i=116794&t=116794>

grodzienia i indywidualnym bonusem uzależnionym od wielkości zysku, zwrotu z kapitału, wzrostu wartości akcji, wzrostu aktywów czy liczby klientów, szczególnie jeśli uznaje się prymat przywództwa przez wartości. Organizacja wynagradza za wymierne rezultaty i zazwyczaj szybko zapomina, gdy już dla niej nie pracujesz, ludzie pamiętają dłużej i ich wdzięczność ma racjonalny i emocjonalny charakter. Przywództwo przez wartości daje równą satysfakcję z rozwoju i osiągnięć liderowi i członkom zespołu. Wzajemność wynika ze wspólnoty wartości. Jak jest to ważne i trwałe, niech świadczy kilka komentarzy moich współpracowników, którzy obecnie kontynuują pracę samodzielnie lub w innych instytucjach:

„Pewnie mnie Pan nie pamięta, pracowałem w mBanku w latach 2003–2004 jako szef mPlanów, często mówił Pan o mnie Michał – chłopak z gitarą na spotkaniu integracyjnym w Kazimierzu. Okres ten wspominam jako coś znacznie lepszego niż MBA. Chciałbym Panu podziękować za zwodowanie okrętu mojej samodzielności i wiary w siebie. W dużej mierze dzięki Panu i współpracy jestem dzisiaj spełnionym, zarobionym i wolnym trzydziestoparolatkiem.
Michał”

„Pewnie nie będzie mnie Pan pamiętał, ale ja mam szczęście pamiętać Pana i cieszę się, że dzięki stronie slawomirlachowski.pl mam okazję napisać dosłownie kilka zdań, które proszę przyjąć, jako formę podziękowania:

- za inspirację, których nie brakowało w firmie kierowanej przez Pana;
- za wskazywanie poszerzania wiedzy, innowacyjności jako drogi do rozwoju;
- za zarażenie poszukiwaniem celów niemożliwych do zrealizowania.

Teraz po kilku latach mogę to napisać swobodnie, bo bezinte-

resownie. Już jako «zwykły Internauta» ;-) Bardzo wiele się nauczyłem od Pana, mimo, że nasze osobiste kontakty zawodowe były ograniczone. Po latach doceniam to wszystko szczególnie. Pozdrawiam i życzę sukcesów w rewolucjonizowaniu świata.
Wojtek”

„To była fantastyczna przygoda pracować w mBanku i MultiBanku – ta praca to wiele wyzwań i nauka. Ciekawe, czy kiedyś jeszcze będę mógł w czymś takim uczestniczyć... pozdrawiam
Darek”

„DZIĘKUJĘ za grę we wspólnej drużynie, w różnych barwach, przez ostatnie 12 sezonów!
Zawsze była to najwyższa klasa rozgrywkowa...
Z widzewskim pozdrowieniem
Zbyszek”

„Chcę po prostu powiedzieć, że jestem Ci ogromnie wdzięczna. Nie lubię patosu i nadętych tonów, ale Twój wpływ na ukształtowanie mnie jako człowieka biznesu jest fundamentalny. Te fundamenty będą na zawsze dźwigać i dalej kształtować moją karierę zawodową. Jako człowiek Lachowskiego wiem, czym jest zaangażowanie, samodzielność, odpowiedzialność, odwaga, dążenie do perfekcji i pogarda dla bylejakości. Powiedzieć dziękuję to za mało – pozostaje mi zatem kontynuować to wszystko i niczego nie spieprzyć.
Ewelina”

Przywództwo przez wartości to realne przywództwo, które pozostawia niezwykle dziedzictwo, a jest nim głównie pamięć ludzi, czasem uznanie i wdzięczność. To nieporównywalnie więcej niż wszystkie materialne oznaki sukcesu, które z czasem przemijają.

Rzecz w tym, że przywództwo przez wartości jest skuteczne nie tylko w wymiarze duchowym, ale także w wymiarze rzeczywistym, efektywności realizacji celów politycznych, społecznych i biznesowych. Przywództwo przez wartości to nie ma być tylko odrobiona lekcja etyki, aczkolwiek ma ono głębokie fundamenty etyczne i moralne, przywództwo przez wartości równoznaczne jest z praktycznym stosowaniem zasad, które uznajemy, są dla nas najważniejsze. Są nimi wartości, które nas inspirują do działania, pozwalają przetrwać trudne chwile, stanowią sól życia, bo nie możemy się bez nich obejść, sprawiają największą radość, ale także ból, a pomimo tego nie chcemy z nich zrezygnować. Świat wartości jest niezwykle bogaty i kolorowy, dzięki temu ludzie są tak bardzo zróżnicowani, że nawet bliźniaki jednojajowe mają różne osobowości. Pomimo tego można znaleźć ludzi wyznających podobne wartości, chociaż nie sposób znaleźć takiej grupy wartości, która byłaby identyczna dla całej populacji. Dlatego zespół wartości przedstawiony w dalszej części – doskonałość, realizacja, odpowiedzialność, gotowość, angażowanie się – jest autorskim i subiektywnym systemem wartości, które stosowane w życiu i w biznesie mogą być źródłem szczęścia i sukcesu. Każdy z czytelników ma swój system wartości, który się w części lub całości pokrywa z przedstawionym albo jest zupełnie inny. Nie jest moim celem przekonywanie do mojego systemu wartości jako wzorca, ale poszukiwanie własnego. Jeśli natomiast tak się zdarzy, że czytelnik podzieli mój pogląd na system wartości w życiu i w biznesie, to tym lepiej. Praktykowaniu wartości określonych w akronimie DROGA zawdzięczam wszystko, co w życiu osobistym i zawodowym zdołałem osiągnąć, dlatego postanowiłem podzielić się doświadczeniem drogi z innymi. Moim celem nie jest więc opisywanie teorii przywództwa, ale rzeczywistych doświadczeń przywódczych, w prawdziwym, nie w wymyślonym świecie. Mam świadomość, że jest z tym związane niebezpieczeństwo subiektywizmu i megalomanii, ale to pierwsze jest ceną autentyczności, a drugie spróbuję zwalczyć pokorą wobec wyzwania, które stoi przede mną.



Doskonałość

Doskonałość jest miarą nieba, dążenie do doskonałości miarą człowieka.

Johann Wolfgang Goethe

Ideał dany jest człowiekowi po to, aby wyraźnie widział swą niedoskonałość.

Mikołaj Gogol

*Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy.
Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem.*

Arystoteles

Doskonałość można rozumieć w znaczeniu kolokwialnym, filozoficznym i naukowym. W potocznym znaczeniu doskonałość to „najwyższy stopień cech dodatnich, brak wad, bycie doskonałym, idealnym; wzorowość” (Słownik języka polskiego PWN). Pospolite znaczenie doskonałości to coś, co ma wiele zalet, jest bardzo dobre. Internetowy słownik synonimów znajduje 610 synonimów dla słowa doskonały. Wśród synonimów możemy znaleźć: wspaniały, wyśmienity, znakomity, świetny, cudowny, fantastyczny, fenomenalny, nadzwyczajny, niezwykły, olśniewający, oszałamiający, perfekcyjny, piękny, rewelacyjny, wyborny, zachwycający, zniewalający, idealny, pierwszorzędny, świetny, cudowny, fenomenalny, wyborny, boski, dobry, genialny. Paradoksalnie doskonałość jako cnota i wartość przywódcy, która przyciąga do niego zwolenników i podwładnych, jest platformą współdziałania, ma z potocznym znaczeniem niewiele wspólnego, dlatego wymaga bliższego wyjaśnienia. Władysław Tatarkiewicz, autor książki

O *doskonałości*, określa właściwy sens wyrazu doskonałość jako: „dokonywać, doprowadzać do końca”. W przeszłości synonimem wyrazu doskonały były wyrazy: cały, pełny, bez braków. Dzisiaj określenie doskonały charakteryzuje pełną zgodność przedmiotu z celem: doskonały zegarek (nie spóźnia się i nie spieszy), lub z funkcją: doskonały pisarz (jego utwory zachwycają czytelników). W nauce i filozofii przeważa rozumienie doskonałości jako stanu idealnego. Stąd liczby doskonałe w matematyce, a w fizyce gaz doskonały, ciecz doskonała, ciało doskonałe. Liczba doskonała to taka liczba, która jest równa sumie wszystkich swoich dzielników mniejszych od niej samej. Takimi liczbami są znane już w starożytności $6 = 1 + 2 + 3$ oraz $28 = 1 + 2 + 4 + 7 + 14$, którym od początku przypisywano niezwykle znaczenie. Euklides zauważył, że jeśli liczby p i $2^p - 1$ są pierwsze, to liczba postaci $2^{p-1}(2^p - 1)$ jest liczbą doskonałą, i w ten sposób zdołał odkryć kolejne dwie liczby doskonałe 496 i 8128. Mędracy kabały utrzymywali, że to nie przypadek, że według przekazu biblijnego Bóg stworzył świat w sześć dni, a Księżyc obiega Ziemię w ciągu 28 nocy. Podobnie sądził św. Augustyn, który napisał, że „Sześć jest liczbą samą w sobie doskonałą nie dlatego, że Bóg dokonał dzieła stworzenia w sześć dni; raczej Bóg stworzył wszystko w dni sześć, bo liczba sześć jest doskonała właśnie”. Tysiąc pięćset lat minęło, zanim odkryto kolejną, piątą liczbę doskonałą, a kolejne pięćset lat, aby odkryć następnych pięć. Obecnie, dzięki ogromnym mocom przetwarzania komputerów znamy 44 liczby doskonałe, a największa z nich to $2^{43112608} \times (2^{43112609} - 1)$, która ma 25 956 377 cyfr w rozwinięciu dziesiętnym. Wiele pojęć w fizyce i chemii definiuje się przez określenie doskonały. Ciecz doskonała w fizyce jest nieściśliwa i nielepka. Gaz doskonały to taki, którego cząsteczki nie oddziałują na siebie wzajemnie i nie mają objętości. Ciało doskonale czarne pochłania całkowicie padające na nie promieniowanie elektromagnetyczne. Ciecz, gaz i ciało doskonale czarne to byty idealne, które nie istnieją w rzeczywistości. Znałe przykłady wyjątkowych płynów, gazów i czarnych ciał zbliżają

się do definicji doskonałości, ale żaden nie spełnia całkowicie jej kryteriów.

Dla filozofii zagadnienie doskonałości ma zasadnicze znaczenie, a doskonałość moralna jest kardynalnym zagadnieniem etyki. Doskonałość według Platona była zbliżona do pojęcia dobra, a stoicy wprowadzili ją *expressis verbis* do etyki jako stan harmonii człowieka z przyrodą, z samym sobą i rozumem. W kulturze chrześcijańskiej doskonałość stała się jednym z podstawowych pojęć o zabarwieniu religijnym, właściwym tylko temu, co pochodzi od Boga. W filozofii ideał doskonałości przejawia się w przekonaniu jako to, co najlepsze, tak dobre, że nie może być lepsze. Paradoks doskonałości jako ideału objawia się w stwierdzeniu Empedoklesa, iż „doskonałość świata leży w jego niedoskonałości”. Prawdziwa doskonałość polega zaś na ciągłej pracy, innowacji przejawiającej się w ulepszaniu, wzbogacaniu, dopełnianiu, pojawianiu się nowych rzeczy. Główny paradoks doskonałości polega na tym, że niedoskonałość jest doskonała. Św. Augustyn stwierdził, że „doskonałość człowieka jest wiedzą o swej niedoskonałości”.

Dążenie do doskonałości ma głęboki sens tylko wtedy, kiedy postrzegamy to jako nieustanny proces stopniowej poprawy umiejętności i eliminacji słabości. W tym rozumieniu doskonałość zatem to nastawienie na zmianę ku lepszemu, a nie stan rzeczywisty.

Doskonałość brzmi pretensjonalnie, szczególnie jeśli rozumieć ją dosłownie w jej znaczeniu kolokwialnym. Tymczasem jak każda cnota doskonałość jest określeniem stanu idealnego, który chociaż bardzo pożądanym, jest przecież nieosiągalny. Wartości mają znaczenie tylko wtedy, gdy są oczywiste, ale jednocześnie trudne do osiągnięcia i stosowania. W tym sensie doskonałość jest ucieleśnieniem cnoty. Od zawsze rozumiałem doskonałość jako proces doskonalenia wiedzy, umiejętności, sprawności fizycznej i intelektualnej. Miałem przekonanie, że doskonałość jest egalitarna, gdyż

każdy, kto jest wystarczająco pilny, konsekwentny, odpowiednio silnie zdeterminowany, może zbliżyć się do stanu idealnego, osiągając wysoki poziom moralny i zawodowy w wybranej dziedzinie. Szacunek i dążenie do wiedzy to wartość, którą wyniosłem z domu rodzinnego. Moi rodzice byli w naszej rodzinie pierwszym pokoleniem inteligencji. Opuścili wieś i przenieśli się do miasta, wykorzystując szansę, jaką dała im edukacja, chociaż zdobyli tylko, albo aż, wykształcenie średnie. Stali się pracownikami umysłowymi. Doceniając swój awans społeczny, przykładali ogromną wagę do edukacji i zdobywania wiedzy i zaszczepili we mnie ten nawyk, który przerodził się w pasję do nauki i dążenia do doskonałości rozumianej jako proces stawania się lepszym, krok po kroku. W efekcie byłem pierwszym absolwentem wyższej uczelni w historii mojej rodziny; ukończyłem z wyróżnieniem Wydział Handlu Zagranicznego SGPiS (SGH), studia za granicą na Uniwersytecie Jana Gutenberga w Moguncji i Uniwersytecie w Zurychu traktowałem jako szczególne dobrodziejstwo i niezwykle zrządzenie losu. Później, już jako odnoszący zawodowe sukcesy menedżer, mogłem skorzystać z dobrodziejstwa funkcjonowania w korporacji i kontynuowałem edukację na wybranych najlepszych uczelniach światowych, o których wcześniej nie miałem pojęcia, że istnieją. Z nabożnym szacunkiem i uniesieniem jechałem do INSEAD w Fontainebleau, Stanford University w Palo Alto, Harvard Business School w Bostonie czy na szkolenia organizowane przez Wharton Business School w Chinach, USA i Indiach. Starałem się przekazać wartość wiedzy i edukacji swojemu synowi. Udało się, bo ukończył licencjat z wyróżnieniem na Uniwersytecie Londyńskim i uzyskał stopień magistra filozofii i doktora nauk ekonomicznych Uniwersytetu Oksfordzkiego.

Doskonałość w wymiarze humanistycznym charakteryzują trzy główne aspekty: głęboka wiedza, wysokie umiejętności praktyczne i nieposzlakowana moralność. W rzeczywistości doskonałość przejawia się przez zdyscyplinowane kształtowanie moralności i wierność zasadom etyki, zaspokajanie ciągłego głodu wiedzy poprzez

nieustanną naukę, stały wzrost umiejętności i akceptację permanentnych zmian jako czynnika rozwoju. Aby proces doskonalenia przebiegał zadawalająco, trzeba stawiać wysokie wymagania dla własnego rozwoju osobistego i zawodowego, być kreatywnym i elastycznym, łamać schematy i stereotypy, pracować zespołowo nad doskonaleniem i optymalizacją rozwiązań. Mądrość oparta na wiedzy, doświadczeniu i intuicji oraz wysokie umiejętności i nieposzlakowana moralność lidera wzbudzają szacunek i przyciągają zwolenników, dają wiarę w powodzenie realizowanych przedsięwzięć i motywację do osiągnięcia dalekosiężnych celów. Wiedza rozwija się nieustannie, więc kształcenie, które jest jej pasem transmisyjnym, to ustawiczny proces, który nie ma końca. Chwila zatrzymania to krok w tył. Podobnie z umiejętnościami, których poziom jest pochodną talentu i pracy. Moralność również nie jest dana, trzeba ją konsekwentnie rozwijać, ponosząc niejednokrotnie wysokie koszty wierności zasadom etyki.

Niedoskonałość ma paradoksalnie duże znaczenie jako cecha przywódcy, jeśli jest on w stanie przewycięzać swoje słabości, gdyż właśnie to daje dobry przykład zwolennikom i podwładnym, że mogą stawać się lepsi, pokonywać trudności i umieć sprostać trudnym wyzwaniom.

Przywództwo przez wartości nie polega na zauroczeniu doskonałością lidera, ale na wyznawaniu wspólnych przekonań i działaniach podejmowanych przez lidera i podążających za nim na gruncie ujednoliconego rozumienia wartości.

Podstawowe kompetencje i zachowania określające doskonałość człowieka to:

Dążenie do najlepszych rezultatów:

- stawia sobie i innym wysokie wymagania,
- szuka nowych możliwości i znajduje nowe obszary ich zastosowania,

- wystrzega się utartych schematów, wykazuje się kreatywnością w myśleniu oraz zachowaniu i zachęca do niej innych,
- potrafi pracować w zespole.

Nieustanne zdobywanie wiedzy i umiejętności:

- świadomie kieruje swoim rozwojem, trafnie ocenia i rozwija zdolności swoje oraz współpracowników,
- chętnie podejmuje i wykorzystuje możliwości rozwoju, zdobywa kwalifikacje i podnosi kompetencje, wspiera rozwój innych,
- poszukuje sposobów doskonalenia i optymalizacji pracy swojej i innych.

Postrzeżenie zmiany jako wyzwanie i nowe możliwości:

- akceptuje potrzebę zmiany i aktywnie ją kształtuje,
- motywuje innych do udziału w nowych przedsięwzięciach,
- przejawia elastyczność, potrafi konstruktywnie i adekwatnie modyfikować swoje poglądy, nastawienia lub zachowania.

Bezkompromisowa moralność we wszystkich działaniach:

- postępuje zgodnie z zasadami etyki zawsze i wszędzie, w domu, w pracy, w życiu prywatnym, publicznym i zawodowym,
- przestrzega etyki pracy, zawodowych kodeksów etyki.

Potwierdzanie własnej autentyczności:

- rozwija samoświadomość, wyraża swoje prawdziwe „ja” poprzez jasną komunikację własnych przekonań, wartości i celów,
- słowa pokrywają się z czynami, konsekwentnie potwierdza swoje przekonania w praktyce,
- poszukuje wspólnoty celów i wartości z innymi.

Badania potwierdzają, że liderzy oceniani są przez swoich podwładnych i zwolenników przede wszystkim pod kątem moralno-

ści, a dopiero później ze względu na sprawność i kompetencje⁵⁵. Inaczej widzą siebie sami liderzy. Patrzą przede wszystkim na swoją skuteczność i kompetencje. Na tym przykładzie widać, jak bardzo potrzebne jest przywództwo oparte na wspólnocie wartości lidera i członków zespołu, gdzie główną miarą doskonałości jest moralność. Nie mniej ważnym składnikiem doskonałości jako wartości łączącej postawy i działania liderów oraz ich zwolenników jest prawdziwy autentyzm, który wymaga odwagi do odkrycia się i pokazania prawdziwej twarzy. Większość z nas na co dzień zakłada maskę w obawie, że otoczenie nie zaakceptuje nas takimi, jacy jesteśmy naprawdę, maska zatem służy prezentacji wizerunku dostosowanego do sytuacji.

Ludzie nie podążają za stanowiskami, ale za innymi ludźmi,
których znają, cenią i którym ufają.

Aby podjąć wysiłek wykraczający poza standardowe działania wynikające z formalnych relacji czy emocjonalne zauroczenie, potrzebna jest motywacja wynikająca z przekonania, że ma to sens i warto mocniej się zaangażować. Dlatego podążający za przywódcami chcą wiedzieć o nich prawie wszystko, gdyż wiedza, kim jest naprawdę osoba, od której niejednokrotnie zależy ich los, rodzi zaufanie i wiarę w przyszłość. Nie należy się dziwić, że od przywódców wymaga się całkowitego otwarcia na innych, bo nikt nie jest gotów oddać swojego losu w ręce kogoś, kto mówi, że to, co robi i kim jest poza pracą, to jego prywatna sprawa. Nieważne, czy znajomość ma charakter osobisty czy nie, chcemy o swoich przywódcach wiedzieć, kim naprawdę są, co ich inspiruje, jakie mają wartości, jakie są ich silne strony i słabości. To wymaga od przywódców odwagi, aby się odkryć, obnażyć, a to dla nikogo nie jest przyjemne, także

⁵⁵ Piotr Juszczak, *Moralne przywództwo lekiem na kryzys*, „Personel i Zarządzanie”, luty 2009.

dla członków zespołu. Jednak nie ma wyboru, jest to konieczne, inaczej nie sposób zbudować relacji, które wyzwolą zaufanie i chęć ponoszenia trudów i niedogodności wspólnej pracy, wyboistej drogi do celu. I jest to możliwe, ale wymaga nie tylko odwagi, lecz w takiej samej mierze wzajemnej życzliwości i empatii. Wiele teorii przywództwa opisuje cechy i zachowania, które pozwalają zostać dobrym przywódcą, teorie te nie mówią jednak nic o autentyczności jako warunku koniecznym, a oznaczającym bycie sobą, odkrycie prawdziwego ja, znalezienie tego, co dla każdego z nas naprawdę się liczy jako cel i zasady życia. Wtedy relacje z innymi kształtują się na bazie dyscypliny praktykowania wartości i determinacji w dążeniu do celu. Autentyzm ujawnia nasze wartości i cele, pozwala także otworzyć się na innych i w konsekwencji znaleźć część wspólną, która gdy okaże się wystarczająco duża, staje się podstawą współdziałania, jednym umożliwia sprawowanie przywództwa, dla innych stanowi zachętę do podążania. Źródłem autentyczności nie jest bynajmniej niekontrolowane wyrażanie własnego „ja”. Samoświadomości musi towarzyszyć chęć i zdolność do odkrycia się przede wszystkim w tych obszarach, które należą do najważniejszych aspektów indywidualnego systemu wartości i dążeń istotnych także dla poszczególnych grup ich zwolenników.

Niezależnie jak bardzo godni podziwu mogą nam się wydawać liderzy, tacy jak Richard Branson, Steve Jobs czy Jack Welch lub Margaret Thatcher, Mahatma Gandhi czy Charles de Gaulle, ich naśladowanie skazuje liderów na porażkę. Osobowość człowieka jest niepowtarzalna, a dodatkowo kontekst projektów i warunki realizacji zmieniają się w czasie. Autentyczność jednostki pozostaje ściśle związana z jej korzeniami, niezależnie od ciągłego wchodzenia w nowe role, dlatego tożsamość i elementy biografii są niezwykle istotne w znajdowaniu płaszczyzny wielostronnego porozumienia w grupie. Autentyzm daje szansę stworzyć ekosystem, w którym wspólnota celów i wartości pozwoli zbudować silnie motywowany zespół, zdolny sprostać największym wyzwaniom i osiągnąć niezwykle rezultaty.

Jakkolwiek nieustanne dążenie do pogłębiania wiedzy i umiejętności poprzez wykorzystywanie możliwości i podejmowanie inicjatyw rozwojowych wydaje się oczywiste, w praktyce natknąłem się na wiele niespodzianek. Przez długi czas sądziłem, że wszyscy liderzy są świadomi konieczności nieustannego rozwoju, pracownikom zaś trzeba to w wielu przypadkach uzmysłowić. Jednakże osobiste doświadczenie zmieniło mój pogląd na ten temat. W ramach specjalnego projektu doskonalenia wiedzy i umiejętności przywódczych, który sam zainicjowałem jako prezes zarządu BRE Banku, renomowana firma dokonała oceny stylu zarządzania i zdolności przywódczych kluczowych menedżerów, w tym także członków zarządu. Celem przedsięwzięcia był dalszy rozwój wszystkich pracowników firmy, konieczny ze względu na ciągły wzrost liczby zadań i intensywności pracy. Wymagania zawodowe zmieniają się bowiem bezustannie i coraz trudniej im podołać, jako że niełatwo jest poradzić sobie z nawałnicą informacji i szybkim wzrostem wiedzy, a talent to nie wszystko, o sukcesie decyduje wiedza i doświadczenie zdobywane w procesie nieustannego kształcenia, którego podstawą jest samorozwój. Zarząd tworzył zespół relatywnie młodych ludzi, trzydziesto- i czterdziestolatków, czterech Polaków i dwóch Niemców, co było sporym wyzwaniem, zważywszy na zróżnicowanie kulturowe. Awans do zarządu jednego z największych banków w Polsce był wyróżnieniem dla każdego z nas, wynikał z wysokiej oceny indywidualnych dokonań w przeszłości i dużego potencjału, co było niezwykle ważne, gdyż BRE Bank miał ambitne plany rozwoju. Uzasadniona pewność siebie jest cnotą, a członkowie zarządu BRE Banku mieli wszelkie powody ku temu, żeby ją posiadać. Niemniej jednak wyniki oceny dokonanej przez zewnętrzną firmę i niezależnych ekspertów ujawniły pewne indywidualne słabości i wiele obszarów wymagających poprawy. Opracowany został zespołowy i indywidualny program rozwoju. Jego implementacja, ku mojemu zaskoczeniu, natrafiła na barierę niechęci i sprzeciwu. Działania mające na celu poprawę pracy zespołowej nie wzbudziły jednak zastrzeżeń i niezwłocznie

przystąpiliśmy do realizacji programu. W ramach indywidualnych planów rozwoju podjęta została współpraca z wybranymi coachami. W ramach programu edukacyjnego jeden z kolegów zdecydował się wziąć udział w IESE Advanced Management Program w Barcelonie, a inny w INSEAD Challenge of Leadership w Fontainebleau. Wiedząc, że wszyscy, ze mną włącznie, potrzebujemy dalszego kształcenia, zdziwiłem się, kiedy pozostali koledzy nie zgłosili chęci udziału w specjalistycznych szkoleniach zewnętrznych, których celem było podniesienie naszych umiejętności w zakresie zarządzania i przywództwa. Jeszcze większe było moje zaskoczenie, gdy zachęceni przeze mnie dwaj liderzy pełniący w organizacji kluczowe funkcje potraktowali moją propozycję jako votum nieufności i negatywną ocenę zdolności do wykonywania powierzonych im zadań. Jeden nawet poczuł się wyraźnie urażony, czego wcale nie ukrywał, drugi stwierdził, że owszem, pewnie by mu się to przydało, ale nie może sobie pozwolić na szkolenie, gdyż jego nieobecność w pracy zagraża realizacji ważnych projektów biznesowych. Ten, który potraktował propozycję szkolenia zewnętrznego, skądinąd kosztownego, jako obelgę, w rzeczywistości najbardziej go potrzebował, bo jego umiejętności zarządcze bezwzględnie wymagały doskonalenia. Długo zastanawiałem się nad jego reakcją, rozmawiałem nawet z jego coachem, ale on także nic nie wskórał. Nie chciałem popełnić błędu w komunikacji, zwłaszcza że dotyczyło to obcokrajowca. Podjąłem zatem kolejne rozmowy, by upewnić go o moich dobrych intencjach. W rezultacie zrozumiałem, że jego głównym problemem była obawa, że jeśli zdecyduje się na szkolenie, zostanie to odebrane przez otoczenie jako dowód braku kompetencji. Niestety nie wszystkiego można się nauczyć samemu w procesie samokształcenia. Wcześniej, przez cały czas swojej aktywności zawodowej, pracował w wielkiej niemieckiej korporacji, silnie zbiurokratyzowanej, gdzie atrybut władzy organizacyjnej był utożsamiany z przywództwem. Awansował delegowany do pracy za granicą w zarządzie jednego z najbardziej innowacyjnych przedsiębiorstw w swojej branży, gdzie zastał inne

warunki i inne wymagania. Liderów musi charakteryzować rozważa, w tym przypadku jest oczywiste, że strach przed tym, „co inni sobie o mnie pomyślą”, nie miał żadnego uzasadnienia, a mimo to był motorem jego zachowania. To był pracowity człowiek, jeden z tych, którzy uporczywie „trzymają się stołka”, mając przekonanie, że permanentna obecność i sprawowanie kontroli są gwarancją sukcesu. I wreszcie po dwóch latach dalszej współpracy, nie brak zaangażowania i pilności, ale niechęć do rozwoju umiejętności menedżerskich i przywódczych stała się bezpośrednim powodem, dla którego musiałem się z nim rozstać.

Jack Welch jest wzorem przywództwa w biznesie, był prekursorem zarządzania przez wartości i uosabia większość z atrybutów doskonałości. Jest prawdziwą ikoną amerykańskiego biznesu i jednocześnie najlepszym przykładem przywódcy, który zbudował swój autorytet na wartościach, a ich przełożenie na praktykę działań pracowników i kulturę organizacyjną dało niecodzienne rezultaty. Pierwszą stałą pracę Jack Welch podjął w General Electric w 1961 roku i pozostał tam przez ponad 40 lat, aż do momentu przejścia na emeryturę w 2001 roku. W latach 1981–2001, gdy pełnił funkcję prezesa, wartość rynkowa korporacji, która stała się największą amerykańską korporacją pod względem kapitalizacji rynkowej, wzrosła z 14 mld dolarów do 484 mld dolarów. W 2000 roku magazyn „Fortune” przyznał Welchowi tytuł Managera Stulecia. W tym samym roku tygodnik „Time” wybrał Jacka Welcha na Człowieka Roku. W roku 2005 czytelnicy magazynu biznesowego „Fast Company” uznali go za najbardziej podziwianego CEO w ostatnim dwudziestoleciu.

Urodził się w małej miejscowości Salem, niedaleko Bostonu, jako jedyny syn konduktora. Matka, niepracująca zawodowo, mogła poświęcić mu dużo czasu i miała duży wpływ na jego wychowanie. W szkole średniej, jak sam mówi, był dobrym, ale niewyróżniającym się uczniem. Nie zdołał otrzymać stypendium, które mogłoby mu umożliwić drogie studia na prestiżowej uczelni, takiej jak Dartmouth lub Columbia University, więc podjął naukę na University

of Massachusetts, gdzie chesne wynosiło 50 dolarów za semestr, a całkowity koszt studiów szacowano na około 1000 dolarów, po czym już jako jeden z najlepszych absolwentów studiów licencjackich otrzymał grant naukowy i kontynuował edukację na University of Illinois, gdzie uzyskał stopień magistra i później doktora w dziedzinie inżynierii chemicznej. Zamiast poświęcić się karierze naukowej i pedagogicznej na uczelni wyższej lub w przemysłowym laboratorium badawczym, przyjął od General Electric ofertę pracy w zakładzie produkującym tworzywa sztuczne, które wtedy były na fali wzrostu zastosowań we wszystkich możliwych dziedzinach, z zamiarem zrobienia kariery w biznesie. Został zatrudniony na stanowisku młodszego inżyniera w największej korporacji Stanów Zjednoczonych, firmie ze stuletnią tradycją, założonej przez Thomasa Edisona. „Piętnaście lat później, po kilku awansach, przemknęło mi przez myśl, że mógłbym zarządzać GE” – wspomina w swojej autobiografii *Jack: Straight from the Gut*. Jego kariera przebiegała niekonwencjonalnie szybko. W 1969 roku został głównym menedżerem działu produkcji tworzyw sztucznych, a w roku 1971 zarządzał już sekcją chemiczną i metalową. Wtedy dyrektor personalny GE napisał w swoim raporcie, że jego awans wiąże się z większym niż zwykle ryzykiem dla korporacji, ponieważ Jack Welch jest „arogancki, reaguje emocjonalnie na krytykę, nadmierne angażuje się osobiście w działalność operacyjną nadzorowanych obszarów, ma krytyczne nastawienie do establishmentu GE”. Jednocześnie notatka wskazuje na jego silne strony, „niezwykłe zaangażowanie i umiejętność szybkiego rozwoju biznesu, naturalny instynkt przedsiębiorcy, innowacyjność i kreatywność w działaniu, wysokie zdolności przywódcze wynikające z ogromnej wiedzy technicznej i umiejętności zastosowania jej w praktyce”⁵⁶. Krytyczna ocena nie zahamowała kariery Welcha, który w wieku 36 lat został szefem obszaru dóbr konsumpcyjnych, jednego z głównych

⁵⁶ Jack Welch, *Jack: Straight from the Gut*, Warner Books Inc, New York 2001, s. 42.

działów korporacji, a po upływie pięciu lat awansował na stanowisko wiceprezesa zarządu i ostatecznie w 1981 roku objął funkcję prezesa i dyrektora generalnego GE jako najmłodszy kandydat w historii. Wpływową gazetą „The Wall Street Journal” napisała w komentarzu, że „GE zdecydowało się zastąpić legendę biznesu żywym srebrem”. Jack Welch wspomina decyzję swego poprzednika Reginalda Jonesa, który go rekomendował, że „desygnował na swego następcę człowieka będącego zaprzeczeniem wzorca top menedżera GE”. Trzeba jednak przyznać, że w momencie, kiedy GE stanęło przed koniecznością redefinicji swojego modelu biznesowego i całkowitej zmiany sposobu zarządzania, Jack Welch był najlepszym wyborem, jakiego można było wtedy dokonać. Odpowiedzią Jacka Welcha na te wyzwania były strategiczne inicjatywy zmian podejmowane w kolejnych latach, każdorazowo realizowane z wiarą i wyjątkowym zaangażowaniem, którymi zasłużył na przezwiska, jakimi obdarzali go pracownicy i media: Neutron Jack (wzrost efektywności pracy i redukcja zatrudnienia), Soft Jack (budowa firmy opartej na wartościach i kulturze organizacji bez granic), Global Jack (koncentracja na strategicznych obszarach działalności pozwalających zajmować pierwsze lub drugie miejsce na świecie), Six Sigma Jack (szczególna dbałość o jakość we wszystkich rodzajach działalności), eBusiness Jack (wykorzystanie internetu we wszystkich obszarach działalności firmy). Jack Welch deklarował, że jego celem jest uczynić z GE „najbardziej konkurencyjne przedsiębiorstwo na świecie”, i aby to osiągnąć, należało „włożyć ducha małej firmy w ciało wielkiej korporacji”. Niezależnie od dokonania Welcha w zakresie zmiany profilu działalności, sposobu działania czy ekspansji geograficznej GE, a także rekordowych osiągnięć mierzonych wielkością sprzedaży, wielkością zysku, zwrotu z kapitału lub kapitalizacją rynkową, najważniejszą częścią jego spuścizny w tej najbardziej znamienitej amerykańskiej korporacji są wdrożone przez niego wartości i oparta na nich kultura organizacyjna. Wartości GE zostały opracowane zaraz na początku jego prezesury, w 1985 roku, po długim okresie dys-

kusji w słynnym ośrodku szkoleniowym w Crotonville. Jack Welch uczynił je kodeksem postępowania w całej firmie i sam z ogromnym zaangażowaniem poświęcił się ich propagowaniu. W pierwszym okresie to był częstszy temat jego przemówień i rozmów z pracownikami niż wyniki działalności firmy. Na spotkaniu korporacyjnym w 1992 roku, podsumowującym najlepszy pod względem osiągniętych wyników finansowych rok działalności GE, Jack Welch nie omieszkiał przypomnieć dziesięciu tysiącom zgromadzonych menedżerów, że wartości są najważniejsze: „Rozejrzyjcie się dokoła: jest z nami o pięciu wysokiej rangi menedżerów mniej. Jeden został zwolniony za słabe wyniki, a czterech z powodu nieprzestrzegania wartości”⁵⁷. Wartości stały się w GE decydującym kryterium oceny pracowniczej, według którego pracownik „typu B”, żyjący wartościami GE, ale nie zawsze osiągający dobre wyniki, powinien otrzymać szansę na poprawę, a pracownik „typu C”, który osiąga dobre wyniki, ale nie identyfikuje się z wartościami GE, nie ma czego szukać w korporacji. A jeśli sam nie odszedł, to jego przyszłość jest i tak przesądzona. Początkowo sporządzono listę pięciu wartości, ale ewoluowała ona wraz ze zmianami otoczenia i priorytetów firmy. Welch był przekonany o decydującym znaczeniu wartości dla rozwoju GE i powtarzał, że to „Więcej niż tylko zbiór słów, te wartości ucieleśniają ducha GE i wszystko, co w nim najlepsze. Te wartości odzwierciedlają energię i ducha firmy posiadającej solidne podstawy, by przeprowadzić zmianę w miarę, jak biznes się zmienia. Wyrażają one również kod postępowania, który prowadzi przez te zmiany z niezmienną spójnością”. Przez długi okres wartości GE obejmowały dość szeroki zestaw: Pasja, Ciekawość, Pomysłowość, Odpowiedzialność, Praca zespołowa, Zaangażowanie, Otwartość, Energia. W latach dziewięćdziesiątych każdy pracownik przyjmowany do pracy w GE otrzymywał listę wartości i zgodnych z nimi

⁵⁷ Janet Lowe, *Jack Welch mówi, a świat słucha*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008, s. 121.

postaw zapisanych na laminowanej kartce, którą mógł zmieścić w portfelu i mieć zawsze ze sobą, podobnie jak Jack Welch, który wyjmował ją przy każdej okazji, demonstrując nadrzędne znaczenie postaw zgodnych z przyjętymi wartościami w życiu organizacji. W jednym z wywiadów stwierdził: „Nie ma nikogo w GE, kto nie miałby tej karty przy sobie. W portfelu, w torebce. Karta ta stanowi kwintesencję wartości, zgodnie z którymi żyjemy. Rozstajemy się z ludźmi, dla których te wartości nie stają się ich własnymi”⁵⁸.

Kształcenie najlepszych pracowników w zakresie doskonałości sztuki zarządzania i przewodzenia było centralną ideą Jacka Welcha, wynikającą z przekonania, że szkolenie i uczenie się jest najwyższym priorytetem lidera, a zaangażowanie do szkolenia i propagowania wiedzy pozostałych menedżerów pozwoli nadać szkoleniu wymiar globalny. Zaraz po objęciu stanowiska prezesa GE Welch oznajmił: „Pragnę wznieść rewolucję i chcę, żeby zaczęła się w Crotonville”⁵⁹. Kosztem 45 mln dolarów dokonano modernizacji i rozbudowy ośrodka szkoleniowego i kampusu w Crotonville zajmującego powierzchnię 21 hektarów, z którego może korzystać rocznie 11 tys. pracowników GE z całego świata. W 1991 roku magazyn „Fortune” określił to miejsce „Harvardem amerykańskiego świata biznesu”. Ośrodek szkoleniowy dla kadry menedżerskiej GE w Crotonville z założenia gromadził wśród wykładowców liderów GE, których zadaniem było krzewić filozofię działania firmy, a także zawodowych trenerów oraz wybitnych wykładowców najlepszych uniwersytetów i szkół biznesu, wśród których znaleźli się Jim Baughman (Harvard Business School) i Noel Tichy (University of Michigan) jako menedżerowie oraz plejada znanych profesorów, jak Peter Drucker, John Kotter (Harvard), Ian MacMillan (Wharton), Andre Laurent

⁵⁸ Robert Slater, *Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. Kto przewodzi nie musi zarządzać*, Wydawnictwo Studio Emka Warszawa 2001, s. 71.

⁵⁹ Janet Lowe, *Welch. An American Icon*, John Wiley & Sons, Inc, New York 2001, s. 52.

(INSEAD) i wielu innych⁶⁰. Jack Welch był częstym gościem w Crotonville, co najmniej raz w miesiącu miał spotkanie z menedżerami, które wzbierał się nazywać wykładem, na temat przywództwa oraz strategicznych projektów wewnętrznych i zewnętrznych GE. W ciągu 21 lat przeprowadził osobiście szkolenia dla 18 tys. osób. Dzięki Welchowi, który angażował siebie i wszystkich głównych menedżerów GE w dialog i kształcenie liderów GE, ośrodek Crotonville odegrał kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej, był kuźnią, gdzie wykuwały się przełomowe projekty, i spoiwem, które podczas procesu głębokich zmian trzymało wszystko razem.

Na temat zasług Jacka Welcha dla GE można długo mówić i pisać. Na uwagę zasługuje sposób, w jaki realizował swoje sukcesy, a w szczególności to, jak nieustannie zmieniał siebie i firmę, aż do końca swoich rządów. Chociaż był już w wieku emerytalnym, kiedy światem zawładnął internet, przyjął tę nowość z dziecięcym zaciekawieniem i jako ostatnią inicjatywę strategiczną ogłosił przeobrażenie GE w firmę eCommerce.

Każdy człowiek, także najwięksi przywódcy, ma swoje słabości. Również Jack Welch je miał, był cholerycznie emocjonalny, chorobliwie ambitny, jako szef bezwzględny. Jednakże jego upór w dążeniu do poprawy i pokora mogą imponować i służyć za przykład. Dobrym podsumowaniem postawy Jacka Welcha mogą być jego słowa: „Nigdy nie zapomniałem o swoich korzeniach, nawet wtedy, gdy otwierając oczy, widziałem świat, o którym wcześniej nie wiedziałem, że istnieje”.

⁶⁰ Idąc śladem Jacka Welcha, Steven Jobs stworzył w 2009 roku w Dolinie Krzemowej Apple University, którego kierownictwo przejął Joel Podolny i tym samym zrezygnował z funkcji dziekana słynnej Yale School of Management.



Realizacja

Wielu uważa, że realizacja to żmudne zajęcie, poniżej godności lidera.

*Nie mają racji, jest wręcz przeciwnie:
realizacja to najważniejsze zadanie przywódcy.*

Larry Bossidy

*Wielu liderów firm poświęca mnóstwo czasu na naukę i propagowanie
najnowszych technik menedżerskich. Ale okazywane przez nich niezrozumienie
kwestii realizacji i brak zaangażowania przeczą niemal wszystkiemu,
czego się uczą i co głoszą.*

Ram Charan

*Życie jest jak śnieżna kula. Istota rzeczy polega na tym,
żeby znaleźć mokry śnieg i długie zbocze wzgórza.*

Warren Buffet

Realizacja to umiejętność wprowadzania planów w życie. Realizacja w każdym aspekcie ma wymiar dynamiczny, przedmiotowy i podmiotowy, to coś zapoczątkowane w przeszłości, czego wyniki możemy oceniać obecnie, działania w trakcie – *in statu nascendi* – a także intelektualna aktywność przekształcająca idee w plany działania mające szanse powodzenia. Umiejętność wyznaczania realistycznych planów i formułowania adekwatnego sposobu ich urzeczywistnienia jest główną przesłanką osiągnięcia celów. Zdolność do realizacji celów jest niezbędna dla skuteczności każdej strategii, stanowi jedną z najważniejszych cech przywódcy, jest zasadniczym elementem kultury pracy zespołu i organizacji. Brak tej umiejętności dyskwalifikuje lidera i nieodwołalnie stygmatyzuje go jako złego przywódcę.

Często właśnie realizacja jest tym brakującym ogniwem, głównym czynnikiem powodującym, że ludzie i firmy nie spełniają przyrzeczeń i zapowiedzi, zawodzą oczekiwania, co w efekcie staje się główną przyczyną porażek, rozczarowania, niespełnienia ludzi, niepowodzeń projektów i bankructw przedsiębiorstw.

Doprowadzanie postawionych przed sobą i zespołem zadań do finału, bo przecież koniec wieńczy dzieło, jest kwintesencją realizacji.

Realizacja jako zestaw kompetencji i jednostkowych zachowań to:

Nastawienie na cel i rezultat

- trafne ustalanie priorytetów,
- umiejętne wykorzystanie zasobów,
- realistyczne planowanie, zarówno w długim, jak i krótkim horyzoncie czasowym,
- efektywne i terminowe działania, skuteczność w doprowadzaniu spraw do końca.

Decyzyjność

- podejmowanie szybkich, ale nie pochopnych decyzji w oparciu o ocenę szans i zagrożeń, właściwa analiza ryzyka na podstawie zgromadzonej wiedzy, dostępnych informacji i doświadczeń,
- jasna definicja celów i odpowiedzialności,
- monitoring postępów w realizacji zadań,
- determinacja w działaniu, elastyczność zmiany decyzji w uzasadnionych przypadkach.

Świadomość biznesowa

- kompleksowe spojrzenie na rzeczywistość,
- zdolność formułowania misji i przekonywujące przedstawia-

- nie wizji,
- dostrzeganie szans i zagrożeń, adekwatna reakcja na zdarzenia,
- umiejętność określania strategicznych priorytetów.

Projekt to przedsięwzięcie zmierzające do realizacji wyznaczonego celu, wymagające wykorzystania zasobów i ujęte w ramy ograniczeń czasowych, kosztowych i jakościowych. Nowatorskie projekty mają zwykle charakter unikalnych przedsięwzięć, wymagających realizacji zadań, których nigdy jeszcze nie podejmowano i które mogą się okazać jednorazowe, co stanowi największe wyzwanie. W erze Nowej Gospodarki „Zrób to szybko” oraz „Zatrzymaj się i zawróć” to zasady zarządzania projektami, o których nigdy nie wolno zapominać. Kiedyś można było przygotowywać projekt miesiącami, a nawet latami, by go później bez pośpiechu, precyzyjnie wdrażać. Obecnie fazy przygotowania i planowania uległy dramatycznemu skróceniu. Szybkość wdrożenia stała się priorytetem. Jeśli proces nie zadziała, a często tak się zdarza, to próbujemy jeszcze raz. Konsument staje się testerem nowych produktów, a jego reakcje są szczegółowo monitorowane. Ulepszenia wprowadza się płynnie, osiągając doskonałość dopiero po pewnym czasie od pojawienia się pierwszych produktów na rynku. Produkty wypuszczane na rynek w takim trybie w żargonie biznesu noszą nazwę wersji *beta*. Są jednak dziedziny, gdzie tego rodzaju podejście może mieć ograniczone zastosowanie, na przykład nie wolno ignorować kwestii bezpieczeństwa, dlatego też w sferze medycyny, transportu, a nawet bankowości pewne produkty i funkcje muszą zostać dokładnie sprawdzone, zanim dotrą do klienta.

Przyszedłem do pracy w BRE Banku z konkretnym planem i ambicją, żeby stworzyć najlepszy w Polsce bank detaliczny. To był pomysł na MultiBank, ale wkrótce okazało się, że istnieje *window of opportunity* na uruchomienie banku internetowego i w ten sposób narodziła się idea mBanku. Już w 1998 roku, pracując w PBG SA

w Łodzi, stworzyłem pierwszy polski bank internetowy. Bankowość internetowa od połowy lat dziewięćdziesiątych stanowiła dla mnie priorytetowy kierunek rozwoju bankowości detalicznej. Byłem głęboko przekonany, że bankowość, podobnie jak i nasze życie i biznes, zmienia się pod wpływem internetu. W koncepcji MultiBanku internet miał być uzupełniającym kanałem dystrybucji i komunikacji z klientem, a w mBanku stał się fundamentem nowego modelu biznesowego *low cost finance*.

Projekt mBank był szczególny, gdyż BRE Bank obsługujący dotychczas przedsiębiorstwa uruchamiał bankowość dla klientów indywidualnych, co jest zupełnie inną działalnością. Wszystko musiało powstać od nowa, a na dodatek mBank pod każdym względem był inny od pozostałych banków funkcjonujących na rynku. To miało swoje dobre i złe strony. Powtarzałem moim kolegom z obszaru bankowości korporacyjnej, że w przypadku wdrażania przełomowej innowacji nie da się uniknąć błędów i nieprzewidywanych problemów. Na szczęście spotkałem się ze zrozumieniem. Jednocześnie tolerancja konserwatywnych z natury bankowców z tradycyjnego banku dla „zwariowanego projektu internetowego” była ograniczona, gdyż ich wrażliwość na zagrożenia powodowane operacyjnymi wpadkami i agresywnym „partyzanckim” marketingiem była uzasadniana koniecznością szczególnej dbałości o reputację, która dla banku, jako instytucji zaufania publicznego, ma ogromne znaczenie. Nazwa, niezwykle logo przypominające kwiatek z awangardowych malowideł, wreszcie agresywna reklama i metody komunikacji, wszystko to wzbudzało kontrowersje, zwłaszcza że nie było miejsca na kompromis, gdyż groziłoby to utratą wyróżniającego charakteru nowego banku. Wyrozumiałość zarządu BRE Banku miała jednak swoje granice. W momencie, kiedy testy sprawności operacyjnej systemu informatycznego miały trwać dwa tygodnie zamiast czterech tygodni wymaganych przez zachowawczych ekspertów wewnętrznych, opór stał się nie do pokonania i musiałem ulec. Argumentowałem, że można testować do upadłego, a i tak znajdu

się jakieś małe błędy, więc lepiej pozwolić klientom cieszyć się innowacyjnymi rozwiązaniami nowego banku i testować rozwiązania w użytkowaniu, a nieuniknione błędy poprawiać na bieżąco. Zwyciężyła konserwatywna rozważa i zgodnie z zaleceniami przeprowadzony został pełen zakres testów operacyjnych, ale i tak mBank w momencie debiutu miał wiele niedociągnięć; niemniej żadne z nich nie było krytyczne. Nie sposób perfekcyjnie stworzyć bank w trzy miesiące, ale ostateczny efekt był imponujący. mBank ruszył ostatecznie o północy 26 listopada 2000 roku po 100 dniach morderczej pracy. Klienci byli zachwyceni rozwiązaniami technicznymi i funkcjonalnością:

Re: Sweet Dreams

Ludzie, chyba wam coś odbiło ;-)

Budzę się rano i czuję się jakbym przespał kilka lat. Czyżbym popełnił straszny błąd, że w nocy spałem, zamiast udać się do banku?!

No trudno, zabieram się do zakładania konta, lepiej późno niż wcale :-)⁶¹

Re: Pierwsze wrażenia

Zgadnijcie, na jaki temat :-)

Nie sądziłem, że kiedyś (a już na pewno nie teraz) będę otwierał konto w niedzielę we własnym fotelu. (...)

Po prostu niesamowite. Już można wpłacać. Wpłacać można po załatwieniu roboty papierkowej.

Ogólnie jest super. Zobaczymy, co będzie dalej⁶²

Przez sześć miesięcy od wdrożenia, uwzględniając wiele konstruktywnych uwag klientów, dokonaliśmy mnóstwa zmian, które

⁶¹ Wojtek Frabinski wojtekfr@alpha.net.pl; data: 26 listopada 10:22:5.

⁶² Wojtek Frabinski ICQ 50443653 wojtekfr@alpha.net.pl; data: 26 listopada 2000 11:44:22.

ulepszały system transakcyjny. Doskonalenie działających rozwiązań we współpracy z klientami ma wiele zalet i nie zastąpi tego żaden test na przyjaznych użytkownikach, bo doskonałość można osiągnąć, tylko spełniając najwyższe wymagania. Tradycyjne banki wprowadzają do systemów transakcyjnych istotne zmiany raz na dwa lata. mBank robił to cztery razy w roku. Dlatego można było nie tylko niezwłocznie poprawiać błędy, ale przede wszystkim bardzo szybko wprowadzać istotne udoskonalenia.

Wdrożenie projektu mBank trwało w sumie nieco ponad pięć miesięcy z włączeniem okresu potrzebnego na opracowanie diagnozy strategicznej (analiza szans) i biznesplanu. Stworzenie modelu operacyjnego i planu wdrożenia oraz jego realizacja zajęły niewiele ponad trzy miesiące. Dziś trudno jest mi w to uwierzyć. Do realizacji podobnych projektów niezbędne jest kilka czynników. Po pierwsze, świadomość niepowtarzalnej szansy, która jest przesłanką natychmiastowej decyzji i mocy sprawczej jej wdrożenia. Po drugie, możliwość wykorzystania zebranych w przeszłości doświadczeń, wiedzy i umiejętności oraz zdolność mobilizacji zespołu, który jest niezbędny do realizacji projektu. Nie wystarczy mieć wizję i ambitne plany, ale trzeba mieć jeszcze ludzi, którzy będą potrafili je zrealizować. Nikt nie wykona takiego projektu sam. To, że nam się udało, to efekt pracy kilkudziesięciu osób, z którymi miałem okazję wcześniej realizować inne przedsięwzięcia, oraz wielu skrupulatnie wybranych nowych członków zespołu, którzy pojawili się zaintrygowani niezwykłym przedsięwzięciem. Bez żadnej przesady można powiedzieć, że wzięwszy pod uwagę charakter i zakres projektu, było to osiągnięcie niesamowite. Nie znam przykładu, aby w tak krótkim czasie powstał od podstaw bank detaliczny, nawet internetowy. W dodatku projekt ten miał swoją indywidualną specyfikę, ponieważ częściowo był prowadzony w ramach szerszego programu, a częściowo równoległe do powstania innego banku o tradycyjnym modelu biznesowym. Dwanaście lat później projekt zmieniający zasady funkcjonowania systemu operacyjnego mBanku miał zostać zrealizowany w ciągu

sześciu miesięcy, a ostatecznie udało się go ukończyć z sześciomiesięcznym opóźnieniem, za kwotę wyższą niż koszt powstania pierwowzoru.

Po sześciu latach działalności mBanku w Polsce można się było przekonać, że nowy model biznesowy stał się w bankowości przełomową innowacją. Rynek finansowy charakteryzuje się wysokimi barierami wejścia, więc konkurencja jest przyjazna i ogranicza się głównie do innowacji stopniowej, która ma inny charakter, nie stwarza wewnętrznego konfliktu interesów, ulepsza istniejące produkty, zaspokajając wyrafinowane potrzeby klientów, ale nie tworzy nowych ani nie zmienia zasadniczo istniejących rynków. Pojawienie się nowych modeli biznesowych i nowych graczy na rynku finansowym jest bardzo trudne i rzadko spotykane. Powoli rosło więc we mnie przekonanie, że nowy model biznesowy „tanich finansów”, reprezentowany przez mBank, sprawdzi się również za granicą na każdym innym rynku, gdzie dominuje tradycyjna bankowość. W styczniu 2007 roku przedstawiłem strategicznemu właścicielowi BRE Banku zarys strategii oraz planu wejścia do Czech i na Słowację, jako programu pilotażowego przedsięwzięcia stworzenia paneuropejskiego banku nowej generacji, na bazie doświadczeń polskiego mBanku, przy wykorzystaniu paszportu europejskiego. Wtedy byłem już szefem BRE Banku, ale ze względu na strategiczny charakter przedsięwzięcia i mój osobisty stosunek do tego projektu przejąłem przywództwo i stałem się liderem projektu. Operacyjne zarządzanie projektem powierzyłem Piotrowi Gawronowi, który sprawdził się jako szef mBanku w Polsce. Zamyśl miał być zrealizowany w ciągu siedmiu miesięcy, a modyfikacja istniejącej platformy technologicznej miała umożliwić skrócenie czasu wejścia do kolejnych krajów do trzech miesięcy. Oprócz oczywistych zalet biznesowych przedsięwzięcie ucieleśniało cele integracji europejskiej w dziedzinie finansów. W efekcie miał powstać jeden bank dla klientów większości krajów europejskich, który w prosty i przejrzysty sposób, na jednej platformie działającej w czasie rzeczywistym, zapewni dostęp do

usług finansowych w każdym kraju i da możliwość zarządzania finansami osobistymi w jednym miejscu. Najlepsi, najzdolniejsi pracownicy mBanku w części lub w całości zostali oddelegowani do projektu. To ich profile były wzorcem dla rekrutacji do mBank.sk i mBank.cz. Nie mieliśmy doświadczeń w prowadzeniu projektów wielokulturowych i wielonarodowych. Zdawałem sobie sprawę z wynikających z tego zagrożeń. Dlatego głównym założeniem realizacji projektów było przygotowanie przez pracowników mBank.pl rozwiązań technologicznych i wdrożenia modelu operacyjnego, a następnie oddanie czeskim i słowackim kolegom stworzonych pod klucz, gotowych do podjęcia działalności jednostek organizacyjnych mBank.sk i mBank.cz. Przewidywane nakłady inwestycyjne i koszty operacyjne na oba projekty łącznie w ciągu trzech lat, do osiągnięcia punktu przełamania, były relatywnie niskie i miały wynieść ok. 30 mln euro. Nie stanowiło to w żadnym wypadku zagrożenia bieżącej rentowności BRE Banku w przypadku niepowodzenia. Była to inwestycja w przyszłość, a sukces otwierał drzwi do Europy.

Projekt rozpoczął się od wynajęcia dwóch przestronnych willi w Pradze i w Bratysławie, które po wyposażeniu w używany sprzęt biurowy, przewieziony z Polski, oraz zakupione w Ikei łóżka i szafy ubraniowe służyły jako miejsca pracy i zamieszkania dla polskich członków zespołu projektowego. Wyzwaniem dla logistyki stało się zapewnienie odpowiednich parametrów łączności komputerowej z Centrum Informatycznym w Polsce, ale prawdziwym uchem igielnym był audyt bezpieczeństwa. Ostatecznie infrastruktura została przygotowana w ciągu dwóch tygodni i projekt wszedł w fazę realizacji. Trudno w to uwierzyć, ale w tych tymczasowych lokalizacjach uruchomiono banki w Czechach i na Słowacji, a dopiero w kilka miesięcy później wynajęto docelowe, bardzo atrakcyjne i wygodne pomieszczenia biurowe w centrum miasta. I choć legendarne dziś firmy niegdyś powstały w garażach, nie znam przypadku, by jakiś bank wcześniej powstał w willi na przedmieściach. Zgodnie z planem w weekend poprzedzający kolejną rocznicę uru-

chomienia mBanku w Polsce, 24 listopada 2007 roku, rozpoczął się jego nowy rozdział w Czechach i na Słowacji. O ile wdrożenie było dziełem zespołu składającego się prawie wyłącznie z Polaków, to zaraz po uruchomieniu działalności wszyscy wrócili do Łodzi. Jeden z pierwszych czeskich pracowników Adam Zbiejczuk tak wspomina swoją przygodę z czeskim mBankiem:

„Zjawiłem się o godzinie 18.00 w praskiej willi przy ulicy Na Sekyrce 2. To, co mnie spotkało, przekroczyło moje wyobrażenia, chociaż wcześniej odwiedzałem strony internetowe mBanku i wiedziałem, że jest to zupełnie inny bank niż wszystkie inne, jakie dotychczas widziałem. Ale czy oni na pewno chcieli mieć kogoś, kto nie miał pojęcia o bankowości? Wojtek nie wyglądał jak menedżer bankowy, raczej jak nieco starszy ode mnie *geek*⁶³. Powiedział mi, że studiował medycynę i teologię i dostał się do banku, bo pisał niezłe bajki. Przeszedł mnie dreszcz emocji, dyskutowaliśmy potem długo, na koniec wyszedłem absolutnie przekonany o projekcie i ludzi, którzy za nim stali”.

Dla mBanku to było drugie życie. Model biznesowy i oferta produktów mBanku miały szansę stać się przełomem na rynku w Czechach i na Słowacji, dzięki tym samym cechom, które wzbudziły tak duże zainteresowanie w Polsce i zbudowały trwałą przewagę konkurencyjną pozwalającą w krótkim czasie awansować mBankowi do grona największych banków detalicznych w Polsce. W ciągu kolejnych miesięcy rzeczywistość przerosła plany i najśmielsze oczekiwania. W pierwszym roku działalności, na koniec 2008 roku, liczba klientów osiągnęła w Czechach poziom 185 tys., a na Słowacji 58,6 tys., co w relacji do rynku polskiego odpowiada 703 tys. oraz 410 tys. klientów⁶⁴, w ciągu

⁶³ *Geek* (ang.) – maniak komputerowy.

⁶⁴ Liczba mieszkańców w Polsce jest odpowiednio 3,8 oraz 7 razy większa niż w Czechach i na Słowacji, więc osiągnięcie odpowiedniego wzrostu liczby klientów w Polsce

następnych dwóch lat mBank zdobył odpowiednio 351 tys. oraz 101 tys. użytkowników i w obu krajach stał się jednym z pięciu największych banków po względem liczby klientów. mBank dokonał rewolucji, w krótkim czasie stał się groźnym konkurentem dla największych banków tradycyjnych, został doceniony przez ekspertów i samych klientów, którzy w 2008 roku przyznali mu za rachunek osobisty mKonto najwyższe wyróżnienie Złata Koruna w Czeskiej Republice i Złata Minca na Słowacji.

Realizacja to umiejętność doprowadzania rzeczy do końca, w przewidywanym terminie, przy użyciu zakładanych zasobów i spełniających pierwotne założenia. W większości przypadków to efekt wspólnej pracy wielu osób kierowanych przez lidera, którego rola jest nie do przecenienia.

To on jest odpowiedzialny za wybór celów i strategii działania, stworzenie zespołu i umiejętne motywowanie jego członków do akcji, a następnie zbudowanie procesu operacyjnego, który połączy wysiłek intelektualny, zaangażowanie i zasoby materialne w jedną całość. Dobrych pomysłów jest nadmiar, efektywne strategie wypełniają szuflady biurka i regały w urzędach publicznych i biurach zarządów przedsiębiorstw, ale to realizacja decyduje o sukcesie. Każdy wdrożony plan i urzeczywistniona idea są lepsze niż najlepsza koncepcja i pomysł, które pozostają w głowie i na papierze.

Góry i morze stanowią naturalne bariery komunikacyjne, a ich pokonywanie od zarania dziejów było dla człowieka wyzwaniem. W heroicznym zmaganiu z żywiołem i przestrzenią, na równi ze względami komercyjnymi, liczą się aspekty poznawcze i wrodzona ludzka ciekawość. Góry są częścią naszego naturalnego środowiska, ale jednocześnie stanowią czynnik ograniczający rozwój osadnictwa, który w przeszłości był także istotną barierą rozwoju

wymaga pozyskania $3,8 \times 185 = 695$ tys. i $7 \times 58,6 = 417$ tys.

cywilizacji. Najwyższe pasmo górskie na świecie, Himalaje, przez wiele tysięcy lat skutecznie odgradzało rozwijające się niezależnie od siebie cywilizacje Chin i Indii. Zasięg ekumeny, czyli obszaru, na którym stale żyją ludzie, sięga wysokości 4000 m n.p.m. Ludzie wcześniej nauczyli się doskonale sobie radzić z pokonywaniem mórz i oceanów, podczas gdy góry, ze względu na spadającą wraz z wysokością temperaturę, ciśnienie i zawartość tlenu w powietrzu, stwarzają znacznie więcej trudności. Na Ziemi znajduje się czternaście szczytów powyżej ośmiu tysięcy metrów: dziesięć w Himalajach i cztery w Karakorum. Pierwszy ośmiotysięcznik – Annapurna (8091 m), został zdobyty dopiero w 1950 roku, a najniższa Sziszapangma (8031 m) jako ostatni, dopiero w 1964 roku. Jako pierwsi na Mount Everest, najwyższy wierzchołek świata o wysokości 8848 m n.p.m., weszli w 1953 roku Nowozelandczyk Edmund Hillary i Sierpa Norgay Tenzing. Koronę Himalajów i Karakorum, czyli wszystkie czternaście szczytów ośmiotysięcznych, zdobył jako pierwszy austriacki wspinacz Reinhold Messner, który potrzebował na to 16 lat w okresie 1970–1986. Drugim człowiekiem, który powtórzył ten wyczyn, był Polak Jerzy Kukuczka – w latach 1979–1987 w fenomenalnym stylu wszedł na wszystkie najwyższe góry świata, wytyczając dziewięć nowych dróg i wchodząc po raz pierwszy w historii na cztery szczyty zimą. W 2010 roku Piotr Pustelnik, urodzony i mieszkający w Łodzi, po dwudziestu latach mozolnej wspinaczki skompletował Koronę Himalajów jako dwudziesty człowiek na świecie. Miał wtedy prawie 59 lat. Dokończył tego z niemałym trudem, podejmując aż pięć prób wejścia na Annapurnę, ostatni z czternastu wierzchołków Korony Himalajów. Wspinanie w górach wysokich wymaga niezwyklej odwagi i determinacji, jest sportem wyczynowym maksymalnego ryzyka. Zdobywanie najwyższych szczytów to działalność na granicy życia i śmierci. W pierwszych dwóch wyprawach Reinholda Messnera zginęło trzech jego partnerów, w tym jego brat. W czterech kolejnych wyprawach Jerzego Kukuczki poniosło śmierć czterech jego partnerów. Kiedy wkrótce potem Kukuczka zaprosił na wyprawę

w Himalaje Artura Hajzera, wybitnego polskiego himalaistę, ten odpowiedział: „Logicznie rzecz biorąc, nie powinienem z tobą jechać, wszyscy ludzie koło ciebie giną...”⁶⁵. Hajzer i Kukuczka weszli razem, wytyczając nowe drogi na Manaslu, Annapurnę i Sziszapangmę. Jerzy Kukuczka zginął w 1989 roku podczas wspinaczki na południowej ścianie Lhotse. Artur Hajzer zginął w 2013 roku podczas zejścia kuluarem japońskim na Gasherbrum I.

Piotr Pustelnik zwykł mawiać, że „Trzeba mieć pokorę i szacunek dla góry, na którą się wspinamy. To ona pozwala nam wejść, a nie my ją zdobywamy”. Człowiek urodzony i wychowany na nizinie, pochodzący z rodziny bez żadnych tradycji wspinaczkowych, zakochał się w górach, ale traktował wspinanie całkiem racjonalnie. Najpierw, jako student, przeszedł wszystkie stopnie wtajemniczenia, odbywając liczne szkolenia i kursy wspinaczkowe na skałkach i w Tatrach. Góry przez długi czas były namiętnością, na którą pozwalał sobie tylko w czasie wolnym od nauki i pracy zawodowej. Szybko obronił doktorat z inżynierii chemicznej i został pracownikiem naukowym Politechniki Łódzkiej. Długo się wahał pomiędzy kontynuacją kariery naukowej i zawodową wspinaczką, ostatecznie pasja do gór zwyciężyła. W wysokich górach pojawił się już w „zaawansowanym” wieku, bo na pierwszy ośmiotysięcznik, Gasherbrum II, wszedł mając czterdzieści lat, kiedy niektórzy himalaisci kończą karierę wspinaczkową. W kolejnych siedmiu latach miał na swoim koncie już serię wejść na osiem szczytów Korony Himalajów i stał się kandydatem do elitarnego klubu zdobywców Korony. Miał szanse znaleźć się wśród pierwszej dziesiątki zdobywców Korony Himalajów. Piotra Pustelnika poznałem w 2001 roku, po zdobyciu przez niego w dobrym stylu Kanczendzongi. Wydawało się, że skompletowanie Korony Himalajów to tylko kwestia czasu, bo pozostały już relatywnie łatwe Makalu, Manaslu, Broad Peak oraz Annapurna. Uczestniczyłem jako *trekkers* w aklimatyzacji oraz

⁶⁵ Jerzy Kukuczka, *Mój pionowy świat*, Mac System, Górk Wielkie 2009, s. 172.

w zakładaniu pierwszych obozów w wyprawach na Makalu w 2002 roku oraz na Broad Peak w 2005 roku i jako już pełnoprawny członek wyprawy na Cho Oyu w 2006 roku miałem zatem okazję blisko poznać Piotra Pustelnika jako organizatora, kierownika i lidera. Pierwsze wrażenia były mocno mieszane. Obserwując, co dzieje się wokół mnie, wydawało mi się, że brakuje prawdziwego szefa. Nikt nie pogania, nie dyscyplinuje, nie wydaje poleceń. To nie może się udać – myślałem. Ale po jakimś czasie zauważyłem, że sprawy posuwają się naprzód, pozwolenia odpowiednich urzędów były załatwiane na czas, bilety samolotowe, wydawać by się mogło niedostępne, mieliśmy zabukowane. Nepalska agencja wytrzasnęła spod ziemi śmigłowiec, który wydawał się fatamorganą, przyleciał na umówione miejsce w górach, a co najważniejsze, współpraca pomiędzy uczestnikami wypraw, z których każdy był przecież indywidualnością, przebiegała bez żadnych zgrzytów. Pustelnik ujawnił swoje umiejętności autentycznego lidera i przewodził dzięki swemu autorytetowi merytorycznemu i przykładowi, nigdy zaś na podstawie formalnego autorytetu władzy. Każda z wielkich indywidualności: Artur Hajzer, Ryszard Pawłowski, Piotr Morawski i wielu innych, podporządkowywała się bez szemrania decyzjom, które jawiły się jako oczywiste, bo komunikowane w przejrzysty sposób, były przyjmowane jak własne. Nie słyszałem, żeby Piotr Pustelnik kiedykolwiek podniósł głos, nie widziałem go zdenerwowanego, nigdy nie wydawał apodyktycznych poleceń, zawsze prosił. Jego służebna postawa zjednywała mu sympatię i posłuszeństwo. Niejednokrotnie myślałem, że w świecie korporacji miałby kłopoty, ale w tych ekstremalnie trudnych warunkach ludzie szanowali merytokrację i nie oczekiwali kurtuazji, preferując stanowczość i asertywność lidera. Piotr Pustelnik z kolei był gotów na uzasadnione kompromisy, nawet nie obawiał się zmienić wcześniej podjętej decyzji. W akcji był konsekwentny i zdeterminowany, a jednocześnie z pokorą przyjmował porażki, jego silna wola zaś i wrodzony optymizm pozwalały mu się po nich podnieść. Potrafił dokonać poprawnej analizy każdego niepowodzenia, jego silną stroną była umiejętność autoreflek-

sji i samokrytyki. W piątej próbie wszedł na Annapurnę, ostatni wierzchołek Korony Himalajów. Przyjaciele nie sekundowali mu z dystansu, lecz bezpośrednio się angażowali, by mu pomóc. Peter Hamor, który w 2006 roku zdobył Annapurnę, za punkt honoru uznał wsparcie dla Pustelnika w ostatnim akcie jego himalajskiej epopei. I wszedł z nim powtórnie na szczyt w 2010 roku.

Piotr Pustelnik nigdy nie traktował wejścia na wierzchołek jako celu nadrzędnego, „braterstwo liny” zawsze było dla niego najważniejsze. W 1996 roku przerwał wspinaczkę na K2, aby pomóc krańcowo wyczerpanemu Marco Bianchiemu schodzącemu ze szczytu. Sprowadził go bezpiecznie do obozu, a kilka dni później sam zdobył wierzchołek. K2 jest pod względem wysokości drugim po Mount Everest szczytem na Ziemi, ale jest uważany za najtrudniejszy i ma przydomek *killer mountain* ze względu na liczbę ofiar, które pochłonął. W 2005 roku to Pustelnik zorganizował pomoc dla Artura Hajzera, który złamał nogę na wysokości 7900 m, atakując wierzchołek Broad Peak. To jedyny przypadek w historii światowego himalaizmu, kiedy człowiek, który odniósł tego rodzaju kontuzję na takiej wysokości, przeżył. W 2006 roku Piotr Pustelnik był w odległości godziny drogi przed osiągnięciem celu swojego życia, kiedy przy doskonałej pogodzie czwarty raz próbował osiągnąć szczyt Annapurny, ostatni niezdobyty przez niego ośmiotysięcznik. Wtedy okazało się niespodziewanie, że Lou Tse, jeden z członków czteroosobowego zespołu, nie może kontynuować wspinaczki ze względu na ślepotę śnieżną. Pustelnik zdecydował zawrócić z drogi na szczyt i pomóc potrzebującemu. Dołączył do niego Piotr Morawski i obaj sprowadzili Lou Tse do namiotu rozbitego na wysokości 7400 m n.p.m., gdzie spędzili cztery dni bez jedzenia w oczekiwaniu na poprawę wzroku kolegi. W 2007 roku Piotr Pustelnik został laureatem organizowanego przez Polski Komitet Olimpijski 40 Konkursu Fair Play.

W 2012 roku wspinałem się z Piotrem Pustelnikiem i dwoma przyjaciółmi, Waldemarem Sondką i Filipem Pawluśkiewiczem na Mt. Logan (5966 m n.p.m.), drugi szczyt pod względem wysokości

w Ameryce Północnej, niewiele niższy od Mt. McKinley. To najwyższa góra w Kanadzie, położona w paśmie górskim Św. Eliasza, w zachodniej części kraju na terytorium Jukonu, niedaleko granicy z Alaską. Mt. Logan tworzy potężny masyw górski – zajmuje obszar wielkości Szwajcarii. Jest silnie zlodowacony, pokrywają go wielkie lodowce: Logan, Seward, Hubbard i inne. W okolicy i na szczycie Mt. Logan notuje się ekstremalnie niskie temperatury. 26 maja 1991 roku zaobserwowano rekordowo niską temperaturę: $-77,5^{\circ}\text{C}$, najniższą zanotowaną poza terytorium Antarktydy. Wspinaczka na Mt. Logan nie jest specjalnie trudna, ale wymaga dobrego przygotowania kondycyjnego i zabiera w normalnych warunkach około 21 dni, bo aby dostać się pod szczyt trzeba pokonać kilkadziesiąt kilometrów ciągnąc cały ekwipunek na sankach. W małym samolocie Dehaviland Turbo Otter, który dostarczył nas do bazy na lodowcu Quinto Sella Glacier, spotkaliśmy legendę światowego himalaizmu, Austriaka Hansa Kamerlandnera, przyjaciela i długoletniego partnera Rheinholda Messnera, który wspinaczką na Mt. Logan jako pierwszy w historii kończył projekt zdobycia Koronki Ziemi (drugie pod względem wysokości wierzchołki siedmiu kontynentów). Hans Kamerlander z partnerem wspinali się w stylu alpejskim, więc z niewielkim bagażem posuwali się naprzód bardzo szybko i ogromnie nas zdziwiło, gdy spotkaliśmy ich w obozie King Col przed przełęczą Prospector's Pass, gdzie okazało się, że musiał wycofać się spod szczytu ze względu na chorobę wysokościową partnera. Tutaj, na wysokości 5200 m n.p.m. trzeba było podjąć decyzję o wyborze strategii ataku na szczyt Mt. Logan. Hans Kamerlander w drugiej próbie wejścia na wierzchołek zdecydował się na atak z pominięciem wysuniętego obozu szczytowego, który zakłada się po przejściu przełęczy Prospector's Pass. Ja nie mogłem o tym nawet marzyć, bo po ośmiu dniach morderczej harówki z pełnym obciążeniem byłem wyczerpany. Wtedy Piotr Pustelnik zdecydował, że wszyscy idziemy razem normalną drogą i założymy obóz na plateau pod Mt. Logan. Następnego dnia na podejściu pod Prospector's Pass spotkaliśmy

schodzących w do bazy dwóch mieszkańców Alaski, z których jeden okazał się Polakiem. Spędzili blisko tydzień na plateau i nie zdołali wejść na szczyt ze względu na złe warunki pogodowe. Wyraźnie nie mieli szczęścia i wyglądali na zrezygnowanych. Zaraz po przejściu przełęczy natknęliśmy się Hansa Kamerlandera z partnerem, którzy w świetnej formie wracali po zdobyciu wierzchołka. My, dopiero po kolejnych dwóch godzinach marszu, wyczerpani, rozbiliśmy namiot i odbyliśmy krótką naradę. Piotr widząc moje i Waldka zmęczenie postanowił, że następny dzień odpoczywamy przed atakiem szczytowym. Rano obudziło nas słońce. Prognoza pogody, którą otrzymaliśmy za pomocą telefonu satelitarnego od mojej żony mówiła, że należy się spodziewać pogorszenia pogody za dwa dni, więc nastrój w namiotach był optymistyczny. Dzień odpoczynku był najpiękniejszym dniem wyprawy. Pogoda w rejonie masywu Mt. Logan jest wyjątkowo niestabilna, bo szczyt jest oddalony zaledwie kilkadziesiąt kilometrów od wybrzeża Pacyfiku. Pod wieczór pogoda się nagle zmieniła i prognozy, które wcześniej napawały optymizmem, odwróciły się. Mieliśmy cień nadziei, że to tylko gwałtowna i krótkotrwała nawałnica i znajdziemy kilka godzin spokoju na wejście na wierzchołek. W pełnej gotowości, ubrani i spakowani do wyjścia na szczyt spędziliśmy bezseną noc. Pamiętam doskonale porywy wiatru, które kładły namiot, a jego wycie nie pozwalało się nawet zdrzemnąć. Rano sprawdziłem prognozy, które niestety były złe na najbliższych kilka dni. Piotr odezwał się przez radiotelefon prosząc o sprawdzenie zapasów żywności. Nie musiałem sprawdzać, bo wiedziałem doskonale, że jedzenia wystarczy na jeden dzień. W trosce o wagę bagażu, wiele żywności zostawiliśmy w bazie na lodowcu Quinto Sella. Z drugiej strony nie sprawdziły się założenia co do szybkości podejścia pod szczyt. Wszystko razem złożyło się na brak żywności w kulminacyjnym momencie wyprawy. Piotr Pustelnik nie czekał na wymianę poglądów, po prostu polecił zwinąć namioty jak tylko burza przycichnie. W ten sposób nie zdobyłem Mt. Logan,

choć byłem blisko, bo tylko 3 godzin podejścia w stosunkowo łatwym terenie. Z perspektywy czasu oceniam, że była bez wątpienia najtrudniejsza wyprawa w moim życiu, dwa razy w czasie jej trwania byłem u kresu wytrzymałości fizycznej, gdy próbowałem dotrzymać kroku najlepszym himalaistom na świecie. Piotr Pustelnik i Filip Pawluśkiewicz mogli bez wątpienia wejść na szczyt w dniu, kiedy ja musiałem odpoczywać, by mieć wystarczająco dużo sił na atak szczytowy. Piotr nie zrobił tego, chociaż mógł, i ani ja, ani Waldek nie mielibyśmy do niego pretensji, gdy okazało się, że trzeba się ewakuować. Jego przywództwo na tej wyprawie jeszcze raz potwierdziło słuszność mojego przekonania, że droga jest ważniejsza niż cel. Nie zmienia to wcale stale obowiązującej reguły, że w życiu, biznesie, działalności społecznej i politycznej krytyczne znaczenie ma skuteczność działania w rozumieniu realizacji zakładanych celów. Cel jednakże nie uświęca środków, a dążenie do celu za wszelką cenę może być zgubne.

Realizacja to nie tylko zdolność do osiągnięcia spektakularnych sukcesów, ale przede wszystkim umiejętność urzeczywistniania marzeń w formie skrupulatnie zaplanowanych celów. Więcej znaczy w tym kontekście mozolna realizacja zmierzeń niż wyjątkowe osiągnięcie będące wynikiem szczęśliwego zbiegu okoliczności.



Odpowiedzialność

Być człowiekiem to właśnie być odpowiedzialnym. To znać uczucie wstydu w obliczu nędzy, nawet tej nędzy, której nie jesteśmy winni. To odczuwać dumę ze zwycięstwa odniesionego przez kolegów. To czuć, kładąc swoją cegłę, że się bierze udział w budowaniu świata.

Antoine de Saint-Exupéry

Unikanie odpowiedzialności – to przekleństwo nowoczesnego życia, to tajemnica niepokoju i niezadowolenia przesladującego świat dzisiejszy.

Lucy Maud Montgomery

Odpowiedzialność jawi się jako jedno z największych wyzwań współczesności. To obowiązek moralny odpowiadania za własne czyny, a kiedy jest się przywódcą – także za działania innych. W innym znaczeniu odpowiedzialność to obowiązek dbania o kogoś lub coś, nawet gdy nas to bezpośrednio nie dotyczy. Podejmowanie działań zgodnych z przekonaniem i systemem wartości, co może sprowadzić się do podążania pod prąd lub być naruszeniem status quo, to zadośćuczynienie obowiązkowi odpowiedzialności wynikające ze samoświadomości. Odpowiedzialność to empatia, dążenie do zrozumienia innych i służebne nastawienie mające na celu ich wspomaganie.

Odpowiedzialność jako zestaw kompetencji i jednostkowych zachowań to:

Samoświadomość

- znajomość własnych preferencji i możliwości,
- umiejętność rozpoznawania własnych emocji i ich skutków,
- uzasadniona wiara w siebie, silne poczucie własnej wartości.

Samoregulacja

- przyjmowanie odpowiedzialności za własne decyzje i zachowania,
- utrzymywanie norm prawości i uczciwości,
- kontrolowanie szkodliwych afektów i emocji,
- motywacja do działania zgodnego z wyznawanymi wartościami.

Inicjatywa

- przełamywanie istniejących barier, zdolność kwestionowania status quo,
- gotowość do szybkiej i zdecydowanej aktywności niezależnie od tego, czy ktoś jej od nas oczekuje,
- inspirowanie innych do działania i umiejętność pozyskiwania zwolenników.

Odpowiedzialność przejawia się na wielu płaszczyznach życia, zazwyczaj w działaniu, niekiedy jednak w powstrzymaniu się od działania. Podczas pełnienia roli przywódcy odpowiedzialność jest tak dalece ważna, że nieodpowiedzialny przywódca z definicji staje się złym przywódcą. Przewidywanie skutków własnego postępowania i konieczność uwzględnienia we własnych działaniach interesów, emocji i wartości innych osób sprawia, że odpowiedzialność jest krytycznym elementem stosunków społecznych, politycznych i biznesowych.

Leszek Kołakowski powiedział w jednym ze swoich wykładów, że „odpowiedzialność jest to temat, w którym streszcza się i objawia wielka choroba naszej cywilizacji – choroba być może jeszcze nie śmiertelna, lecz niezwykle niepokojąca”.

W tym stwierdzeniu odniósł się do coraz bardziej powszechnego przekonania, które odpowiedzialnością za nasze złe postęпки i doznawane nieszczęścia obarcza anonimowe społeczeństwo,

państwo, instytucje publiczne albo korporacje. Wiele osób w nich właśnie szuka usprawiedliwienia, które zwalnia je z odpowiedzialności za wyrządzone krzywdy, wyjaśnia krzywdy doznane, zaciera wyrzuty sumienia i zwalnia od przeciwstawiania się złu. Niemoc jest wygodnym samousprawiedliwieniem, podczas gdy rzeczywistym wyzwaniem współczesności jest wolność i odpowiedzialność. Moc sprawcza człowieka objawia się bowiem w odpowiedzialnym działaniu, które stanowi emanację naszej wolności.

Latem 2008 roku znajomy dziennikarz zadzwonił do mnie późnym wieczorem i tajemniczym, podświadomie ściszym głosem, jak gdyby obawiał się, że ktoś inny może go usłyszeć, powiadomił mnie: „Twoja teczka krąży po Warszawie. Dostały ją cztery redakcje największych gazet i tygodników. Chcę, żebyś o tym wiedział”. Pożegnał się i odłożył słuchawkę. Początkowo nie wiedziałem, o co chodzi, ale po chwili ten slang stał się dla mnie zrozumiały. Teczka to kolokwialne określenie dokumentacji Służby Bezpieczeństwa PRL, która była zbierana w trakcie rozpracowywania osób z kręgów opozycji, ale także kartoteka agentów SB. Osłupiałem, bo nie będąc aktywnym opozycjonistą, mogłem się spodziewać, że chodzi o „teczkę” agenta SB. Historia postkomunistycznej Polski, choć minęło już ponad dwadzieścia lat od upadku komunizmu, toczy się wokół teczek dawnej Służby Bezpieczeństwa. W odróżnieniu od innych krajów postkomunistycznych, takich jak była Niemiecka Republika Demokratyczna, gdzie archiwa służby bezpieczeństwa zostały otwarte i udostępnione publicznie dla bezpośrednio zainteresowanych, w Polsce dostęp do nich jest ograniczony, a wielu Polaków nie wie, co na ich temat tam się znajduje. Współpraca ze Służbą Bezpieczeństwa słusznie stygmatyzuje ludzi, aczkolwiek w każdym indywidualnym przypadku należy mieć na uwadze motywy i skutki takiej działalności. Agenci SB, którzy donosili na swoich znajomych, przyjaciół czy członków najbliższej rodziny, łamali podstawową zasadę moralności, jaką jest zaufanie. Oskarżenia o współpracę na podstawie ujawnionej dokumentacji lub przecieków z archiwów od początku były jednak niszczycielskim

orężem walki politycznej, a z biegiem czasu także publicznej i gospodarczej. Z reguły osoby, którym udowodniono współpracę ze służbami, znikają ze sceny, ale równie często zdarzało się, że wystarczyło tylko oskarżenie o agenturalną działalność, żeby daną osobę skazać na niebyt. Dlatego teczki stały się wygodnym narzędziem walki z każdym przeciwnikiem. W sytuacji, gdy dostępność archiwalnych materiałów jest ograniczona, sama procedura weryfikacji jest długotrwała, a wyjaśnienie sprawy przed sądem ciągnie się latami, odpowiedzialność osoby ujawniającej informacje, które są formą oskarżenia, jest podwójna. Po pierwsze, trzeba mieć na uwadze motywy działania, po drugie, rzetelność badania i interpretacji źródeł informacji. W „aferachteczkowych” kluczową rolę odgrywały media, a w zasadzie dziennikarze śledczy, których zadaniem jest ujawnianie informacji istotnych dla opinii publicznej, opisujący sprawy, które powinny być przedmiotem ścigania i dochodzenia prowadzonego przez organy do tego celu powołane (prokuratura, policja, sądy). Dziennikarstwo śledcze, od czasów wykrycia afery Watergate, jest słusznie uznawane za instytucję niezwykle potrzebną, a jego moc bazuje na etosie moralnym dziennikarzy i sile oddziaływania mediów. To moc, która zobowiązuje. Odpowiedzialność jest zaś podstawą tego etosu.

Świadomość, że w obiegu publicznym znalazły się dokumenty o mojej rzekomej współpracy z SB, była paraliżująca. W pamięci sprzed blisko trzydziestu lat zostały mi mgliste wspomnienia kilku spotkań z osobami podającymi się za oficerów polskiego wywiadu, które to spotkania odbywały się przy okazji odbioru paszportu na stypendia naukowe i wyjazdy zagraniczne, a miało to miejsce w czasach, kiedy rytuał udzielenia zgody na wyjazd i wydania dokumentów obowiązywał każdego Polaka. Zapytany w jednym z wywiadów prasowych o moje kontakty z SB, odpowiedziałem jak wyżej. Odnosząc się do przeszłości, nie mogłem sobie niczego zarzucić, jednocześnie nie mogłem też wykluczyć, że dokumenty zostały spreparowane. W sierpniu 2008 roku „Rzeczpospolita” opublikowała artykuł pt. *Co Lachowski robił dla wywiadu?* Można było w nim m.in. przeczytać: „Rzeczpospolita” dotarła do zacho-

wanej na mikrofilmach IPN teczki Lachowskiego. Wynika z niej, że został zwerbowany przez wywiad PRL we wrześniu 1980 r., gdy miał 22 lata. Został zarejestrowany jako kontakt operacyjny ps. Szatyn. Wywiad chciał go wykorzystać do «rozpracowywania zachodnich ośrodków dywersji ideologicznej».

Na końcu artykułu pojawia się informacja pozornie niezwiązana z tekstem o rzekomej współpracy: „Lachowski uznawany jest za największego wizjonera polskiej bankowości. To twórca m.in. projektu mBanku (internetowego banku detalicznego) oraz MultiBanku. Przed kilkoma miesiącami odszedł ze stanowiska prezesa BRE Banku. Gdy pojawiły się (m.in. w «Pulsie Biznesu») informacje, że jest wymieniany jako kandydat na prezesa PKO BP, akcje banku wzrosły o kilka procent”. Rzeczywiście rozważałem powrót do PKO Bank Polski, gdzie planowałem budowę paneuropejskiego banku internetowego, którego nie zdołałem zrealizować w BRE Banku. Inteligo, internetowe ramię PKO, z którym w przeszłości ostro konkurował mBank, doskonale się do tego celu nadawało. Ponadto PKO BP miał taką samą platformę informatyczną jak mBank, więc projekt miał szansę ruszyć natychmiast, gdyż byłaby to kontynuacja poprzedniego planu zablokowanego przez Commerzbank. W związku z moją rezygnacją z pracy w BRE Banku sprawa była szeroko komentowana w mediach, ale zamiar nie mógł zostać natychmiast zrealizowany ze względu na obowiązującą mnie klauzulę kontraktową zakazującą pracy w instytucjach konkurencyjnych, od której Commerzbank, jako właściciel BRE Banku, nie chciał odstąpić. W ten sposób zamiast mojego przejścia do PKO BP toczyły się spekulacje. „Po publikacji temat jego kandydatury znika. – Ktoś uderzył w czuły punkt Platformy, która boi się zarzutów, że promuje ludzi z niejasną przeszłością. To klasyczna próba utracenia kandydatury na podstawie zarzutu współpracy z bezpieką – ocenia polityk PO” – pisze po pewnym czasie największa polska gazeta

w podsumowaniu tego zdarzenia”⁶⁶. Zdawałem sobie doskonale sprawę, że PKO BP to podmiot podlegający wpływowi polityków sprawujących władzę, ponieważ pakiet kontrolny akcji znajduje się w posiadaniu Skarbu Państwa. Dlatego mając na uwadze ten sposób myślenia i postępowania, wycofałem swoją kandydaturę i wyjechałem za granicę, aby pracować nad innymi projektami w sektorze finansowym⁶⁷.

Jakiś czas później jeden z dziennikarzy śledczych, który otrzymał dokumentację z IPN od nieznaney mi osoby, przekazał mi płytę CD, na której znajdowały się zeskanowane dokumenty z IPN. Jakie było moje zdziwienie, gdy zamiast sfabrykowanych informacji o mojej rzekomej współpracy, przeczytałem, że teczka dotyczy „kandydata na współpracownika”, który w czasie rozmów „przekazał zaledwie kilka mało znaczących informacji i to w formie ustnej, konsekwentnie unikając pisania na jakikolwiek temat”, a następnie: „Kategorycznie odmówił podpisania zobowiązania do współpracy. Odmówił przyjęcia jakichkolwiek zadań szczegółowych. Stwierdził, że jego odmowa wynika z głębokich przemyśleń i chęci zachowania całkowitej niezależności. Sam wyeliminował się jako kandydat na tajnego współpracownika”. Byłem szczęśliwy, czytając po upływie blisko trzydziestu lat notatki służbowe oficera polskiego wywiadu, gdyż potwierdzały moje wartości, którymi kierowałem się przez całe życie. Nigdy nie wiadomo, skąd przyjdzie śmiertelne zagrożenie ani skąd życiodajne wsparcie. Pod koniec 2008 roku dziennikarka chcąc bliżej opisać tę sprawę, zwróciła się do IPN o udostępnienie archiwalnych materiałów. Wtedy potwierdziło się, że materiały nie były wcześniej nikomu oficjalnie przekazywane, a więc dokumenty będące w posiadaniu niektórych dziennikarzy śledczych dostały się w ich ręce nielegalnie. Jak na-

⁶⁶ Wojciech Czuchnowski, *Bankowiec rozdzielony teczką*, „Gazeta Wyborcza” 2009.06.02.

⁶⁷ Nie odłożyłem moich marzeń do lamusa. Kilka lat później wziąłem udział w otwartym konkursie na stanowisko prezesa PKO Bank Polski, którego przebieg opisałem w rozdziale 5.

pisal później dziennikarz „Gazety Wyborczej”: „Różnicę widać na pierwszy rzut oka. Kwity rozsyłane wcześniej nie mają nadruków «IPN BU i AD» (Biuro Udostępniania i Archiwizacji Dokumentów). Takie nadruki lub pieczęcie są na wszystkich materiałach SB przekazywanych przez IPN badaczom i dziennikarzom. Inna różnica. W teczce bez nadruków IPN brakuje bardzo ważnego dokumentu – notatki z 21 grudnia 1982 r. (ponad dwa lata po zarejestrowaniu) o tym, że wywiad zlecił stołecznej SB zebranie o Lachowskim informacji za pomocą «źródeł w środowisku studentkim». Taka notatka może oznaczać, że Lachowski był rozpracowywany przez SB. Z porównania obu teczek wynika, że kopie bez pieczętek «BU i AD» udostępniono poza oficjalnym obiegiem, a brak notatki z 21 grudnia 1982 r. – że teczka została zmanipulowana”⁶⁸.

Odpowiedzialność za słowo obowiązuje tych, którzy zawodowo parają się dziennikarstwem, w stopniu większym niż kogokolwiek.

Dlatego właśnie przytaczam opis mojego niezwykle bolesnego doświadczenia. Media mają we współczesnym świecie ogromny wpływ na nasze życie, niezależnie od tego, czy jesteśmy ich odbiorcami, czy też nie, bo wpływają na innych, a przez to także na nas. Tego rodzaju negatywnych zjawisk nie można jednak tłumaczyć niedojrzałością czy błędem popełnionym przez konkretnego dziennikarza, bowiem decyzje w sprawie takich publikacji zapadają podczas kolegium redakcyjnego, od którego należałoby się spodziewać rozwagi i mądrości. Zatem jedynym wytłumaczeniem może być gra partykularnych interesów. A wtedy rzetelność i odpowiedzialność wrzuca się do ryszotki.

⁶⁸ Wojciech Czuchnowski, *Bankowiec rozdzielony teczką*, „Gazeta Wyborcza” 2009.06.02.

Film *Piraci z Krzemowej Doliny* Martyna Burke, przedstawiający wczesne losy założycieli dwóch firm komputerowych, które zdominowały świat: Apple – Steve’a Jobsa i Steve’a Wozniaka, oraz Microsoftu – Billa Gatesa i Paula Allena, był nominowany do nagrody Emmy (odpowiednik Oscara dla branży telewizyjnej) i DGA (Zrzeszenie Amerykańskich Reżyserów), ale nigdy nie zdobył większej popularności, być może ze względu na brak akceptacji graniczący z dementi ze strony przedstawionych w nim firm i postaci. Film przedstawia historię powstania Apple i Microsoftu, stanowi poniekąd biografię obejmującą lata młodości ich założycieli, ale w istocie jest dramatem obyczajowym rozgrywającym się w środowisku innowacyjnych amerykańskich przedsiębiorców młodego pokolenia, przekonanych, że są tutaj, „żeby zmieniać świat, kreując zupełnie nową rzeczywistość, jak artyści..., lub poeci”. Tytuł filmu, parafraza powiedzenia krążącego wśród pracowników Apple, że „lepiej zostać piratem, niż zaciągnąć się do marynarki”, odnoszący się również do wielokrotnie powtarzanej przez Steve’a Jobsa frazy przypisywanej Pablo Picasso, że „dobrzy artyści kopiują, a wielcy kradną”, jest znamieny i mówi sam za siebie. Rzeczywiście, postacie głównych bohaterów, które wyrosły na ikony amerykańskiego biznesu, u początków swojej kariery miały wiele słabości, które wcale im w życiu nie przeszkodziły. Wręcz przeciwnie, to właśnie upór, narcyzm, podejmowanie nadmiernie wysokiego ryzyka, konfabulacja, traktowanie konkurencji w kategoriach wojny z wrogiem, wyznawanie zasady, że cel uświęca środki, umożliwiły im osiągnięcie spektakularnych sukcesów w wymiarze korporacyjnym i osobistym, osiągnięcie znaczącej pozycji rynkowej i zdobycie wielkiego majątku. Charakterystyka przywództwa Steve’a Jobsa jest przedstawiona szczegółowo w rozdziale 13. traktującym o gotowości lidera do podejmowania trudnych, niespodziewanych i ryzykownych działań prowadzących do realizacji zamierzonych celów, przeciwstawiania się niebezpieczeństwom i o zdolności do wykorzystywania pojawiających się szans. W niniejszym rozdziale, poświęconym odpowiedzialności

w sprawowaniu przywództwa, nie będę opisywał sukcesów stworzonej przez Billa Gatesa i Paula Allena firmy Microsoft, która w istotny sposób określiła rzeczywistość ery informacji, samoistnie przechodzącej w erę wiedzy, dzięki zdolności do nieograniczonego zbierania i porządkowania danych umożliwiającej niezwykle szybki rozwój nauki. Systemy operacyjne Windows dostarczane przez Microsoft zdominowały rynek komputerów osobistych, które trafiły niemalże do każdego zakątka naszej planety, podobnie jak programy użytkowe, czyniące z maszyny urządzenie niezbędne dziś do pracy, nauki i rozrywki. Alternatywne systemy operacyjne, takie jak OS X czy Linuks, w marcu 2013 roku mogły pochwalić się (odpowiednio) następującymi udziałami: 6,94% oraz 1,17%. Oprogramowanie biurowe zawarte w pakiecie MS Office co prawda zachowuje swoją dominującą pozycję, z 68-procentowym udziałem w rynku, lecz jego przewaga powoli maleje na rzecz darmowego pakietu oprogramowania biurowego *open source* pod nazwą Apache OpenOffice. Szacuje się, że do 2011 roku łącznie sprzedano 3,287 mld komputerów PC, a w samym 2012 roku 355,7 mln sztuk. Penetracja komputerów osobistych wśród mieszkańców w Europie wynosi blisko 60%, a w Polsce ponad 50%. Przez długie lata misją Microsoftu był „komputer na każdym biurku i w każdym domu”. Prześmiewcy zwracali uwagę, że Microsoft nie produkuje komputerów, więc misja jest nieadekwatna do rodzaju działalności. Nic bardziej błędnego, wszakże to oprogramowanie produkowane przez Microsoft czyniło komputery użytecznymi dla zwykłych ludzi. Obecnie rozwój rynku wyznaczają trendy wzrostu sprzedaży smartfonów i tabletów, które zaczynają zastępować niektóre funkcje komputerów. Tutaj Microsoft musi zmierzyć się ze znacznie silniejszą konkurencją, a jego udział w rynku dostaw systemów operacyjnych dla smartfonów wynosi tylko nieco ponad 5%, a dominującym systemem jest Android dostarczany przez Google dla Samsunga, największego producenta smartfonów, oraz iOS instalowany w smartfonach iPhone'a. Tablety stanowią dla komputerów osobistych bezpośrednią konkurencję. Bill Gates przewidywał, że

prostota i wygoda użytkowania tabletów prędzej czy później uczyni je popularnym gadżetem. Jednakże zrzędzeniem losu to Apple wyprodukował iPada, który dokonał przełomu rynkowego, a co za tym idzie pozbawił Microsoft udziału rynkowego w systemach operacyjnych i oprogramowaniu użytkowym, bowiem w tym zakresie Apple jest samowystarczalny. W 2000 roku wartość kapitalizacji giełdowej Microsoftu osiągnęła rekordowy pułap 660 mld dolarów i w ten sposób Microsoft stał się największą notowaną na giełdzie firmą świata. W tym samym roku Bill Gates, po dwudziestu pięciu latach kierowania firmą, odszedł ze stanowiska dyrektora generalnego, pozostając głównym architektem oprogramowania i prezesem rady nadzorczej.

Według miesięcznika „Forbes” w latach 1993–2007 Bill Gates zajmował pierwsze miejsce w rankingu najbogatszych Amerykanów, a w latach 1995–2007 był najbogatszym człowiekiem na świecie. W 1999 roku, w okresie wzrostu banki internetowej, majątek Gatesa przekroczył wartość 100 mld dolarów. Głównym składnikiem jego majątku były w tym czasie akcje Microsoftu, on sam zaś pozostaje do dziś największym indywidualnym udziałowcem przedsiębiorstwa, z ponad 5% akcji zwykłych. Od roku 2000 wartość nominalna jego udziałów w Microsoftcie malała ze względu na ogólny spadek cen akcji firmy, spowodowany pęknięciem banki internetowej, ale również wielomiliardowymi darowiznami, jakie Gates ofiarował na cele dobroczynne. Znaczną część swoich środków Gates po odejściu z Microsoftu zainwestował w fundusze *private equity*, co uchroniło go przed spadkiem wartości, bowiem cena akcji firmy macierzystej spadła w następnych latach o połowę. Wraz z rezygnacją z operacyjnego zarządzania Microsoftem Gates zdecydował się poświęcić pracy na rzecz Bill & Melinda Gates Foundation, fundacji założonej w tym samym roku. W latach 2000–2004 Gates ze swojego osobistego majątku przekazał na cele charytatywne ponad 29 mld dolarów. W rankingu najbogatszych ludzi świata według miesięcznika „Forbes” za 2013 rok Bill Gates zajmuje z majątkiem 67 mld dolarów drugie miejsce za

Carlosem Slim Helu z Meksyku, właścicielem firmy telekomunikacyjnej America Movil, udziałowcem licznych firm handlowych i przemysłowych w Meksyku. Bill Gates jest drugim najbogatszym człowiekiem świata, ale pierwszym najhojniejszym miliarderem.

Człowiekiem, który jako pierwszy wsparł działania fundacji charytatywnej Billa i Melindy Gatesów, był Warren Buffet, ich należący do najbogatszych ludzi świata długoletni przyjaciel. Ten legendarny inwestor, określany mianem „wyroczni z Omaha”, nigdy wprawdzie nie kupił akcji Microsoftu, ale zawsze uważał Gatesa za fenomenalnego przywódcę w działalności biznesowej. Z chwilą gdy ten ostatni postanowił poświęcić się zarządzaniu fundacją charytatywną, Buffet ogłosił, że przekaze 99% swojego majątku na cele dobroczynne, głównie poprzez Fundację Gatesów. 26 czerwca 2006 roku Buffett poinformował, że zamierza ofiarować 12 050 000 akcji Berkshire Hathaway pięciu fundacjom charytatywnym. Pięć szóstych tego majątku ma zostać przyznane fundacji Billa i Melindy Gates. Wartość ofiarowanych akcji wynosi blisko 37 mld dolarów. Na liście najbogatszych ludzi na świecie miesięcznika „Forbes” w 2013 roku Warren Buffet z majątkiem szacowanym na 53,5 mld dolarów zajął czwarte miejsce.

Bill & Melinda Gates Foundation to największa i najbardziej zasobna w środki finansowe organizacja charytatywna na świecie, według stanu na koniec 2012 roku dysponująca aktywami w wysokości 36,4 mld dolarów. Jest zarządzana jak najlepsze firmy komercyjne i to z pewnością stanowi tajemnicę sukcesu tego przedsięwzięcia. Powierzone środki nie są rozdawane, ale inwestowane według ściśle określonych reguł na priorytetowe cele. Dotacje na rzecz fundacji to nie tylko granty bogatych i znanych firm czy osób takich, jak Bill Gates i Warren Buffet, ale liczna grupa małych instytucji z całego świata i mniej zamożnych osób prywatnych. W latach 2011 i 2012 wpłaty na rzecz fundacji wynosiły odpowiednio 3,4 mld dolarów. W połowie 2013 roku na liście donatorów było już 436 instytucji, a wśród nich renomowane uniwersytety, firmy

przemysłowe, banki, organizacje pożytku publicznego i instytucje rządowe. Fundacja zatrudnia obecnie 1116 osób na całym świecie i ma swoje biura w USA, Afryce, Indiach, Chinach i w Europie. Jej dyrektorem zarządzającym jest Jeff Reikes, który zaczynał swoją karierę zawodową jako menedżer w Apple Computer, a następnie pełnił odpowiedzialne funkcje zarządcze w Microsoftzie. Filozofia działania fundacji wynika z doświadczeń biznesowych Gatesa, fundacja koncentruje swoje wysiłki na trudnych problemach, których rozwiązanie wymaga innowacyjnych metod działania: „finansujemy innowacyjne pomysły, które pozwolą na usunięcie barier rozwojowych: nowe techniki uprawy zwiększające wydajność i zyskowność pracy rolników, nowe środki zapobiegające i zwalczające śmiertelne choroby, nowe metody edukacji”⁶⁹. Fundacja prowadzi trzy wielkie programy: Global Development, Global Health oraz U.S. Program.

Program Rozwój Światowy (Global Development) wspiera edukację i rozwój rolnictwa, ale także rozwój infrastruktury ekonomicznej: usług finansowych, ubezpieczeniowych, dostęp do informacji i wiedzy. Główne przesłanie programu Global Development wynika z obserwacji, że „niemal 2,5 mld osób żyje za mniej niż dwa dolary dziennie. Dla jednej osoby na osiem głód jest stałym, potencjalnie śmiertelnym, towarzyszem. Zdecydowana większość biednych nie ma dostępu do usług finansowych, a tylko niewielka część może korzystać z internetu. [...] Ponieważ większość najbiedniejszych ludzi na świecie jest bezpośrednio zależna od rolnictwa, pomagamy drobnym gospodarstwom w ulepszeniu produkcji i uzyskaniu dostępu do rynku”. W ramach podprogramu Global Libraries pomaga w organizacji bibliotek, dostarcza komputery, zapewnia darmowe łącza internetowe i szkolenia dla pracowników. W tym zakresie fundacja realizuje w Polsce wspólnie z Pol-

⁶⁹ <http://www.gatesfoundation.org/Who-We-Are/General-Information/Letter-from-Bill-and-Melinda-Gates>

sko-Amerykańską Fundacją Wolności program rozwoju, który ma ułatwić polskim bibliotekom publicznym dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. W przedsięwzięciu uczestniczą biblioteki wraz z filiami w gminach wiejskich, wiejsko-miejskich oraz w miastach do 20 tys. mieszkańców. Jego główny cel to wspieranie bibliotek w przekształcaniu się w nowoczesne, wielofunkcyjne centra dostępu do informacji, kultury i edukacji, animujące także aktywność obywatelską. W programie uczestniczy blisko 3330 placówek bibliotecznych.

Global Health jest drugim z najważniejszych programów Fundacji, która koncentruje się na zwalczaniu najgroźniejszych chorób, sięgających spustoszenie wśród najuboższych. Jej priorytetami są zdrowie kobiet i dzieci oraz choroby, które można zwalczać za pomocą szczepień. Fundacja finansuje badania nad innowacyjnymi szczepionkami i nowymi lekami, rozpowszechnia wśród mieszkańców krajów rozwijających się wiedzę na temat metod ochrony przed groźnymi chorobami. Na przykład w ramach programu Great Challenges Fundacja przeznaczyła 450 mln dolarów m.in. na badania nad szczepionkami, których przechowywanie nie wymaga lodówek, a podawanie – igieł. Głównym celem Fundacji jest całkowite zwalczenie polio na świecie do 2018 roku, na realizację którego ma konkretny plan i budżet w wysokości 5,5 mld dolarów, z czego środki własne wynoszą 1,8 mld dolarów. Jednocześnie w kręgu szczególnego zainteresowania jest malaria, odra i różyczka. W ostatnich dziesięciu latach dzięki nowym szczepionkom odsetek umierających dzieci na świecie spadł z 9 do 6%.

Trzeci z głównych programów koncentruje się na działaniach na terytorium Stanów Zjednoczonych, które są krajem wielkich kontrastów i nie brakuje w nim ubogich i słabo rozwiniętych gospodarczo regionów. U.S. Program koncentruje się na edukacji szkolnej i pozaszkolnej, dostępie do wiedzy za pośrednictwem internetu oraz szkolnictwie zawodowym zwiększającym szanse zatrudnienia.

Niewykluczone, że spuścizna, jaką pozostawi Bill Gates po so-

bie, będzie w przyszłości bardziej znacząca w dziedzinie osiągnięć walki z chorobami i ubóstwem na świecie niż jego dokonania w obszarze biznesu i rozwoju technologii, które symbolizują Microsoft i jego produkty. Działalność w ramach Fundacji, poświęcenie prawie całego czasu i przeznaczenie większej części swojego majątku dla Fundacji jest przekonywającym dowodem odpowiedzialności Gatesa jako przywódcy i człowieka sukcesu. Bill Gates przy pomocy Warrena Buffeta wyszedł z przesłaniem odpowiedzialności poza ramy działalności swojej fundacji. W 2010 roku obaj panowie ogłosili publicznie zapoczątkowanie kampanii Giving Pledge, mającej na celu pozyskanie ludzi z majątkami powyżej miliarda dolarów, którzy zechcą przeznaczyć co najmniej 50% swoich środków na cele charytatywne i działalność filantropijną. W lipcu 2013 roku na liście Giving Pledge znajdowało się sto czternaście nazwisk miliarderów z całego świata, głównie ze Stanów Zjednoczonych, chociaż można na niej znaleźć także miliarderów z Rosji, Ukrainy i Indii. Suma środków zadeklarowanych na cele charytatywne przekroczyła niebotyczną kwotę 500 mld dolarów⁷⁰. To rzeczywiście niebywały przykład skuteczności inspiracji pochodzącej od Billa Gatesa i Warrena Buffeta, ludzi cieszących się w swoim środowisku niezwykle reputacją, mającą, jak się okazuje, większe znacznie niż posiadane przez nich pieniądze.

⁷⁰ http://www.huffingtonpost.com/trevor-neilson/the-giving-pledge-goes-gl_b_2726157.html



Gotowość

Niektórzy ludzie odznaczają się wybitnymi umiejętnościami intelektualnymi potrzebnymi do najtrudniejszych nawet zadań, ale nie potrafią podjąć decyzji, kiedy sytuacja staje się trudna. Ich odwaga i wiedza stają się od siebie odizolowane, nie uzupełniają się wzajemnie (...).

Carl von Clausewitz

Zmieniaj się albo zgin.

Steve Jobs

Gotowość nie jest wartością zajmującą pierwsze miejsca w rankingach popularności, jej znaczenie można docenić dopiero wówczas, gdy właściwie odczytamy jej powiązania i wiele ukrytych znaczeń. Słownikowa definicja tego pojęcia jest zawężona. Poznałem jego szeroki kontekst podczas warsztatów, gdy moi współpracownicy poszukiwali najważniejszych wartości, jakie miały się stać wartościami projektów bankowości detalicznej BRE Banku. Wtedy uświadomiłem sobie szeroki zakres znaczeniowy wartości „gotowość”, którą rozumiano jako otwartość na świat i ludzi, dzielenie się wiedzą, konstruktywną krytykę i przyjmowanie krytyki, życzliwość, empatię, umiejętność słuchania, ofiarność, odwagę, chęć współpracy i porozumienia. Gotowość jest dla mnie wartością niesłychanie dynamiczną, już sam jej źródłosłów mówi, że to stan pogotowia, skłonność do działania na pierwszy sygnał. Wolna od chaosu, pełna jest spontaniczności wynikającej z należytego przygotowania się do czegoś, na co się czeka, jak również na to, co jest niespodzianką, ale nas w istocie nie zaskakuje.

Gotowość jako zestaw kompetencji i jednostkowych zachowań to:

Gotowość do podejmowania wyzwań

- świadomość swoich mocnych i słabych stron, trafna ocena możliwości,
- zdolność do podejmowania właściwych działań w obliczu zmian oraz pojawiających się możliwości i zagrożeń,
- utrzymywanie stanu wewnętrznej mobilizacji.

Gotowość do poświęceń w imię wyznawanych wartości

- konsekwencja i determinacja w działaniu,
- wierność wartościom i przekonaniom,
- odwaga.

Zespołowość

- umiejętność podejmowania współpracy zespołowej,
- zrozumienie różnorodnych interesów, dążenie do znajdowania porozumienia,
- jeśli jest liderem – stawia osiągalne, ale pełne wyzwań cele na podstawie oceny sytuacji i potencjału pracowników,
- dzielenie się wiedzą i doświadczeniem z innymi.

Wybierając gotowość jako jedną z wartości mBanku, MultiBanku i BRE Banku, nie zdawałem sobie sprawy, że będzie to w przyszłości sprawdzian dla podstawowej, głoszonej przeze mnie zasady, że wartości ludzi i firm muszą być tożsame, by mogły być prawdziwie skuteczne.

Dwa miesiące przed pięćdziesiątymi urodzinami ustanowiłem nowy rekord życiowy w maratonie. Na metę we Frankfurcie nad Menem przybiegłem ponad godzinę przed Martinem Blessingiem, niemieckim kolegą desygnowanym na szefa Commerzbanku, który jako młody członek zarządu tej szacownej instytucji wpierał przez wiele lat moje niekonwencjonalne projekty banko-

wości internetowej w Polsce, a później także moją wizję rozwoju BRE Banku, gdy w 2004 roku objąłem funkcję prezesa. To był mój kolejny maraton, jego zaś dopiero pierwszy. Opowiadając mu wielokrotnie o swojej pasji biegania, zachęciłem go najpierw do regularnego joggingu, a następnie próby pokonania 42 km 195 m, więc udział w tym biegu był dla mnie poniekąd obowiązkowy. Jego wynik był porównywalny z rezultatem, który osiągnąłem przed laty w swoim pierwszym starcie na tym dystansie w Warszawie. Martin otworzył mi wiele drzwi we Frankfurcie i uczynił stałym bywalcem najwyższych pięter centrali Commerzbanku, która mieści się w najwyższym wieżowcu Europy zaprojektowanym przez słynnego architekta angielskiego Normana Fostera. Martin Blessing od momentu przyjścia do zarządu był nadzieją Commerzbanku na lepsze czasy i od początku nadzorował rozwój mBanku i Multibanku, a później całego BRE Banku. W tym bardzo istotnym dla każdego z nas okresie niezwykle intensywnej pracy przy realizacji ważnych projektów, decydujących o przyszłości naszych organizacji, łączyła nas podobna filozofia biznesowa i życiowa. To, że po pewnym czasie prezes BRE Banku rozmawiał jak równy z równym z elitą niemieckich bankierów, nie wynikało bynajmniej z faktu posiadania przez Commerzbank 70% akcji BRE Banku, ale z pierwszorzędnego znaczenia tego ostatniego na rynku finansowym w Polsce. BRE Bank powstał w 1986 roku i w ciągu dwudziestu lat przebił się do pierwszej trójki banków korporacyjnych w Polsce, a mBank – jego internetowe ramię – w ciągu ośmiu lat zdobył pozycję trzeciego banku detalicznego w Polsce i jednego z największych banków internetowych na świecie. Commerzbank potrzebował ponad 140 lat, by osiągnąć podobne znaczenie na rynku w Niemczech. Nic zatem dziwnego, że sukces odniesiony przez BRE Bank był przedmiotem podziwu, a jego prezes, chcąc nie chcąc, stał się obiektem zazdrości nieudaczników, których w każdej wielkiej korporacji nie brakuje. W siódmą rocznicę uruchomienia mBanku na podstawie paszportu europejskiego mBank wszedł na rynek Czech i Słowa-

cji. W ciągu następnych miesięcy można było się przekonać, że nowy model biznesowy „tanich finansów”, reprezentowany przez mBank, sprawdza się za granicą, osiągając fenomenalnie szybki wzrost liczby klientów i wartości depozytów w okresie kryzysu finansowego, którego główną oznaką był spadek zaufania do banków. Tym samym przedsięwzięcie mające na celu powstanie paneuropejskiego banku nowej generacji na bazie doświadczeń polskiego mBanku, przy wykorzystaniu paszportu europejskiego, zyskało realny wymiar. Strategia była już gotowa, plan ekspansji na Węgry i do Rumunii oraz do Wielkiej Brytanii i Niemiec czekał na sygnał do startu. Stałem przed szansą stworzenia banku nowej generacji dla młodych, wymagających klientów w zjednoczonej Europie. Siła innowacji przełomowych jest niezwykła, a w tym przypadku rewolucyjny model biznesowy wspomagały dodatkowo zmiany regulacji działalności instytucji finansowych w Unii Europejskiej, które likwidowały bariery ekspansji na wspólnym rynku, co było możliwe z paszportem europejskim umożliwiającym rozwój działalności w każdym z krajów UE przy wykorzystaniu jednej licencji bankowej. Plan zakładał zdobycie 7 mln klientów w ciągu pierwszych pięciu lat i 15 mln po dziesięciu latach działalności. Miałem dobre podstawy, żeby sądzić, iż to jest możliwe do zrealizowania. mBank w Polsce miał wtedy blisko 3 mln klientów, pilotaż w Czechach i na Słowacji dowiódł, że moja koncepcja biznesowa świetnie się przyjmuje w krajach Europy Środkowo-Wschodniej, a prawdopodobieństwo powodzenia na znacznie większych, dojrzałych rynkach, w Niemczech i Wielkiej Brytanii czy Francji, a także we Włoszech i Hiszpanii było jeszcze większe, bowiem tam dyskont finansowy nie miał żadnej konkurencji, a rozwijanie podobnego modelu biznesowego przez banki tradycyjne, obecne na tamtych rynkach, rodziło wewnętrzny konflikt interesów. Dotychczas strategiczne decyzje inwestycyjne mogłem podejmować samodzielnie, uwzględniając zasady ładu korporacyjnego, gdyż dotyczyły one spraw Polski, a wejście do Czech i na Słowację, ze względu na relatywnie małe zaangażowanie

zowanie kapitałowe i charakter pilotażowy, potraktowano na specjalnych zasadach. Projekt banku paneuropejskiego ze względu na skalę i wymiar międzynarodowy, aby uzyskać akceptację, musiał zdobyć status projektu strategicznego w Grupie Commerzbanku, co sprowadzało się do zdobycia przychylności Zarządu i Komitetu Inwestycyjnego Commerzbanku. Kiedyś status drugiego największego banku niemieckiego odzwierciedlał siłę niemieckiej gospodarki, więc Commerzbank, należący do grona największych banków na świecie, cieszył się zasłużenie doskonałą reputacją. Turbulencje na rynkach finansowych w pierwszej dekadzie XXI wieku zmieniły układ sił. Ostatnie dwadzieścia lat to bardzo trudny okres dla Commerzbanku. Spadek rentowności miał swoje źródło w niedostosowaniu strukturalnym i niskiej efektywności kosztowej, a podejmowane próby reform nie przynosiły spodziewanych rezultatów. Strategia rozwoju Commerzbanku była ucieczką do przodu i opierała się na wzroście poprzez przejęcia innych banków na rynku niemieckim i za granicą. W 2006 roku Commerzbank odkupił udziały Dresdner Banku i Deutsche Banku w banku hipotecznym Eurohypo i stał się jedynym udziałowcem największego europejskiego banku specjalizującego się w finansowaniu nieruchomości komercyjnych. Przejęcie Eurohypo uczyniło Commerzbank drugim największym bankiem w Niemczech z sumą aktywów 1,1 bln euro. W 2008 roku podjęto decyzję o zakupie Dresdner Banku, jednego z najbardziej znanych i największych banków komercyjnych w Niemczech, od firmy ubezpieczeniowej Allianz. Czas nastał wyjątkowo trudny, bo kryzys finansowy, którego źródłem były Stany Zjednoczone, wprowadził w konwulsje cały sektor bankowy w Europie. Wchłonięcie Dresdner Banku pozwoliło zwiększyć liczbę klientów indywidualnych do 11 mln i umocnić się na pozycji lidera na rynku małych i średnich przedsiębiorstw. Wzrost poprzez fuzje i przejęcia pozwala na szybkie pączkowanie aktywów, ale integracja bardzo często nie przynosi spodziewanych efektów synergicznych, które decydują o poprawie efektywności działania. Commerzbank dokonał spektakularnych

przejąć na rynku niemieckim w najtrudniejszym okresie dla sektora bankowego, co sprawiło, że wyzwanie integracji i restrukturyzacji stało się wyjątkowo skomplikowane.

W odniesieniu do BRE Banku Commerzbank realizował inną strategię. Pierwszy pakiet 21% akcji został kupiony w 1995 roku, po czym w 2000 roku udział został podwyższony do 50%, a następnie w 2003 roku do powyżej 70%. BRE Bank był notowany na giełdzie warszawskiej od 1992 roku i mimo że Commerzbank był strategicznym inwestorem, miał całkowitą samodzielność i rozwijał się błyskawicznie na fali wzrostu polskiej gospodarki, dzięki strategii wzrostu organicznego opartej na poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań biznesowych. W 2007 roku BRE Bank stanowił 85% aktywów zagranicznych i był największym sukcesem inwestycyjnym Commerzbanku, który w Europie Środkowo-Wschodniej, mającej ogromny potencjał wzrostu, w zasadzie nie istniał nigdzie poza Polską. Projekt budowy od podstaw pan-europejskiego banku internetowego nie współgrał więc ze strategią Commerzbanku, który był nastawiony na szybki wzrost poprzez fuzje i przejęcia. Organiczny rozwój mBanku w Europie był przeciwstawną koncepcją, ale wydawała się ona niezwykle atrakcyjna, więc poddano ją zewnętrznej weryfikacji przez renomowaną firmę doradztwa strategicznego McKinsey. Analiza potwierdziła główne założenia strategii mającej na celu stworzenie europejskiego banku internetowego, ale uczyniła ją częścią ogólnej strategii ekspansji Commerzbanku w Europie Środkowo-Wschodniej. Nowa strategia określiła aspiracje wejścia do grona największych graczy w regionie i w tym celu przewidywała utworzenie CEE Holding, w którym Commerzbank umieści wszystkie swoje przedsięwzięcia realizowane w Europie Środkowej i Wschodniej – BRE Bank, ukraiński Bank Forum, Commerzbank (Eurasija) SAO, węgierski Commerzbank ZRT, oddziały Commerzbanku w Czeskiej Republice i na Słowacji oraz udziały w rosyjskim Promsvyazbanku i sześciu bankach specjalizujących się w mikropożyczkach w Albanii, Bośni-Hercegowinie, Bułgarii, Kosowie, Rumunii i Serbii.

W ślad za tym otrzymałem propozycję objęcia funkcji prezesa holdingu i docelowo przejścia do zarządu Commerzbank rozszerzonego o członka zajmującego się ekspansją w Europie Środkowo-Wschodniej. Awans wiązał się z koniecznością opuszczenia BRE Banku, który w moich zamierzeniach odgrywałby rolę platformy startowej ekspansji i centrum zarządzania operacyjnego. Propozycja mnie zaskoczyła, chociaż nie powinna, gdybym poświęcał więcej uwagi polityce wewnętrznej w korporacji. Intuicja natychmiast podpowiedziała mi, że nie powinienem przyjmować tej propozycji, choć z pozoru wydawała się niezwykle atrakcyjna. Poprosiłem o czas do namysłu, co wywołało pewne zdziwienie, gdyż, jak się domyślałem, oczekiwano zadowolenia i wyrazów wdzięczności. Gruntowna analiza sytuacji i rozmowy z najbliższymi współpracownikami utwierdziły mnie w przekonaniu, że propozycja, choć pozornie logiczna, była dla realizacji mojej koncepcji niekorzystna. W dwa tygodnie później przeprowadziłem we Frankfurcie decydującą rozmowę, która miała nieoczekiwany przebieg. Kiedy przed wieloma laty studiowałem w Niemczech, nie mogłem nawet otworzyć w Commerzbanku osobistego rachunku, ponieważ nie spełniałem wymaganych kryteriów, dlatego byłem klientem lokalnej Kasy Oszczędnościowej. Teraz odrzuciłem ofertę objęcia funkcji prezesa Holdingu Europy Środkowo-Wschodniej i docelowo uczestnictwa w zarządzie drugiego największego banku niemieckiego, funkcji, jakich żaden Polak nie sprawował dotychczas w hierarchii największych europejskich korporacji. Moja odpowiedź wywołała konsternację. To mnie zdumiało, bo ja przecież rezygnowałem, a nie prosiłem o awans. Tłumaczyłem, że projekt jest wyjątkowo trudny i szanse jego realizację niewspółmiernie wzrosną, gdy jako prezes BRE Banku będę liderem projektu i przywódcą zespołu, który co prawda sprawdził się w przeszłości, ale wyzwanie stworzenia paneuropejskiego banku internetowego na bazie mBanku jest jeszcze trudniejsze. Chciałem zostać na pierwszej linii frontu. Sukces i porażkę dzieli często wąska granica niemożności lub szczęścia. Przekonywałem, że w realizacji tego projektu konieczne

jest zachowanie ciągłości przywództwa jako warunek powodzenia następnego etapu. W dyskusji każdy obstawał przy swoim, w zasadzie nie słuchając argumentów drugiej strony, i czułem instynktownie, że biję głową w mur korporacyjnych interesów i polityki. Kiedy jeden z uczestników wytoczył argument, że Commerzbank ma w BRE Banku „zaledwie 75% udziałów”, dlatego najlepiej realizować najbardziej prospektywne projekty w ramach struktur organizacyjnych należących wyłącznie do strategicznego inwestora, to uprzytomniłem sobie, jak daleko nam do merytorycznych rozstrzygnięć. Przez kolejne dwa miesiące trwały rozmowy, które nie posuwały sprawy naprzód. Mój upór wynikał z przekonania, że wszelkie merytoryczne argumenty są po mojej stronie, a zgoda na kompromis oznacza przejęcie kontroli nad projektem przez biurokrację, która go ostatecznie zniweczy. Łudziłem się, że w rozgrywce politycznej moje dotychczasowe dokonania będą miały rozstrzygające znaczenie i perspektywa realizacji tego przełomowego projektu uzyska ostatecznie akceptację przy uwzględnieniu niezbędnej autonomii, wbrew naturalnej tendencji przejmowania całkowitej kontroli przez centrum, charakterystycznej dla wielu międzynarodowych korporacji. Dla przebiegu rozmów mogło mieć znaczenie, że współcześnie przywództwo w niemieckich korporacjach ma programowo kolektywny charakter; decyzje zapadają na zasadzie konsensusu, a podkreślenie roli zespołu przejawia się w określeniu funkcji prezesa zarządu jako „rzecznika zarządu” (Vorstandssprecher).

Gdy Martin Blessing przyleciał do Warszawy i zjawił się z nieudawanym grymasem na twarzy w moim biurze, to witając się z nim już na progu, wiedziałem, jaka jest ostateczna decyzja. „Zarząd Commerzbanku oczekuje akceptacji pierwotnej propozycji. *Take it or leave it*”⁷¹ – powiedział bez zwłoki. Byłem przygotowany na tą ewentualność i natychmiast odpowiedziałem:

⁷¹ *Take it or leave it* – dosłownie: weź albo zostaw, tutaj: zgódź się albo idź sobie.

„W takim razie przystępujemy do ustalenia warunków rozstania”. Usiedliśmy do stołu i w ciągu pięciu minut skończyła się moja przygoda z BRE Bankiem, mBankiem i MultiBankiem. Żaden z nas nie był zadowolony, gdy na koniec wymienialiśmy uścisk dłoni. Miałem gorzką świadomość, że zwyciężył duch biurokracji i wąsko rozumianych interesów centrali korporacji, w której byłem tylko szefem spółki córki. Uzgodniony komunikat podany do wiadomości publicznej mówił, że: „W związku z zapowiadanyimi zmianami strategii Commerzbanku na rynkach Europy Wschodniej Lachowski wyraził życzenie, by nie przedłużać z nim kończącego się właśnie kontraktu”. W dniu ogłoszenia mojej rezygnacji wartość notowanych na giełdzie akcji BRE Banku spadła o blisko 10%, co odpowiadało spadkowi wartości rynkowej banku o blisko miliard złotych – kwocie jak na warunki polskie niebagatelnej. W następstwie mojej rezygnacji opuścili BRE Bank także moi najbliżsi współpracownicy: Jerzy Józkowiak (członek zarządu – dyrektor finansowy) i Janusz Wojtas (członek zarządu i szef obszaru bankowości korporacyjnej). Ich odejście było oficjalnie uzasadniane „zmianami organizacyjnymi w Grupie Commerzbanku”. Komunikat prasowy mówił, że „Commerzbank zamierza skupić wszystkie spółki zależne oraz filie regionu, w tym BRE Bank, w osobnym holdingu z samodzielnym zarządzaniem i sprawozdawczością. Nowy podział jest wyrazem szybkiego wzrostu znaczenia Europy Środkowej dla Grupy”. W wywiadzie prasowym Martin Blessing powiedział, że: „Na temat konstrukcji firmy, która ma łączyć nasze aktywności w regionie, miałem długą rozmowę ze Sławomirem Lachowskim. Na końcu jednak nasze podejście do tych tematów się rozminęło i zdecydowaliśmy się pójść w innych kierunkach”⁷². Commerzbank deklarował kontynuację strategii BRE Banku, zapewniając, że „Nie zmienia się podejście do

⁷² „Rzeczpospolita”, *Rozminęliśmy się z prezesem*, wywiad z Martinem Blessingiem, 2008.03.05.

ekspansji BRE Banku na rynku UE. Będzie ona kontynuowana”. Wbrew zapowiedziom w następnych latach plan ekspansji mBanku został całkowicie zatrzymany, a w Republice Czeskiej i na Słowacji zahamowany aż do 2012 roku. W sprawach strategii rozwoju działalności na Wschodzie, gdzie Ukraina i Rosja wydawały się niezwykle atrakcyjnym celem, miałem inne zdanie niż obowiązujące w Commerzbanku podejście. Zamiast drogich przejęć banków o aktywach wątpliwej jakości i niesprecyzowanym modelu biznesowym forsowałem wykorzystanie doświadczeń płynących z transformacji sektora bankowego w Polsce i własnych doświadczeń rozwojowych BRE Banku. Moje przekonanie utrwalił raport „projektu Odessa” wykonany przez zespół BRE Banku. W wywiadzie dla gazety „Parkiet” stwierdziłem, że pracujemy nad strategią wejścia na Ukrainę: „Pewne już jest, że jej elementem nie będzie przejęcie tamtejszego banku. – Jest to zbyt drogie rozwiązanie. Teraz odbywa się przy cenach przekraczających 4-krotność wartości księgowej. Zdecydowanie lepiej stworzyć bank od podstaw”⁷³. Model operacyjny MultiBanku wydawał się idealny do replikowania na Ukrainie, a przewidywane koszty rozwoju szacowane były na poniżej 100 mln dolarów. Strategia Commerzbanku zakładała przejęcie jednego z dziesięciu największych banków Ukrainy i w marcu 2008 roku ogłoszono, że „Po intensywnych poszukiwaniach udało nam się znaleźć idealne uzupełnienie dla naszej sieci placówek operacyjnych w dynamicznie rozwijającym się regionie Europy Środkowej i Wschodniej, w formie Banku Forum, dziesiątego co do wielkości banku na Ukrainie pod względem aktywów ogółem”⁷⁴. Cena zakupu 60-procentowego pakietu akcji wyniosła 600 mln dolarów amerykańskich i dodatkowo Commerzbank zapewnił sobie opcję nabycia dalszych 30% w przyszłości. Dzień ogłoszenia transakcji był okazją do świętowania,

⁷³ „Parkiet”, 23 grudnia 2005.

⁷⁴ https://www.commerzbank.com/de/hauptnavigation/aktionaere/service/archive/ir-nachrichten_1/2007/ir_nachrichten_detail_07_1519.html

bo spełniły się aspiracje wejścia przebojem do elity największych banków na Ukrainie. Niestety były to tylko dobre złego początki. W późniejszym okresie Bank Forum zaczął przynosić straty, wymagał restrukturyzacji i dokapitalizowania, a w ciągu następujących trzech lat spadł na 27. pozycję w rankingu największych banków Ukrainy. Ostatecznie został sprzedany w 2012 roku ukraińskiemu Holdingowi Smart. Commerzbank nie poinformował o wartości transakcji, jednak z nieoficjalnych informacji podanych przez ukraińskie media wynika, że kwota transakcji wyniosła 55–90 mln dolarów USA. Ekspertki szacują, że inwestycja na Ukrainie w Bank Forum przyniosła ponad miliard dolarów skumulowanych strat⁷⁵. Do przejścia rosyjskiego Promsvyazbanku nie doszło na skutek rozbieżności zdań z wpływowymi politycznie oligarchami i trzeba było sprzedać udziały mniejszościowe bez spodziewanych zysków. Strategia i działalność CEE Holding okazała się całkowitym fiaskiem. Na Wschodzie Commerzbank poniósł dotkliwą porażkę strategiczną i operacyjną, która poważnie nadszarpięła jego reputację. Sen o potędze w regionie Europy Środkowo-Wschodniej przysł. Oficjalną zmianę strategii wyjaśniano następująco: „Commerzbank jest wiodącym bankiem w Niemczech i Polsce”. Tłumaczenie, że realizacja zakładanej strategii była niemożliwa w okresie kryzysu, nie ma głębszego uzasadnienia, gdyż właśnie trudne czasy stwarzają unikalne szanse rozwoju, a z pewnością weryfikują elastyczność i zdolność przywódców do wprowadzania planów w życie pomimo bieżących trudności. Internetowy mBank rozpoczął działalność w Polsce w okresie pęknięcia bańki internetowej, kryzysu i zachwiania wiary w Nową Gospodarkę, podobnie kilka lat później mBank wchodził do Republiki Czeskiej i na Słowację w czasie największych turbulencji na rynku bankowym spowodowanych kryzysem finansowym, a jednak zdołał osiągnąć sukces. BRE Bank w trudnym okresie

⁷⁵ *Банк Форум вернулся на родину*, „Kommersant Ukraina”, 31.07.2012.

kryzysu finansowego radził sobie bardzo dobrze, umacniając pozycję na rynku polskim i osiągając z roku na rok rekordowe zyski, które z powodzeniem pozwalały realizować samodzielnie strategiczne zamierzenia budowy paneuropejskiego banku detalicznego nowej generacji, nawet bez wsparcia przeżywającego trudne chwile Commerzbanku. Zaniechanie realizacji projektu mającego charakter przełomowej innowacji to utrata szansy, która pojawia się niezwykle rzadko i jest niepowtarzalna. Gdy w 2002 roku BRE Bank przeżywał kryzys i zanotował stratę w wysokości 379 mln złotych, zarząd banku zastanawiał się nad planem naprawczym, który z natury rzeczy poszukiwał oszczędności kosztowych w każdym obszarze. Jedną z rozważanych kwestii było ograniczenie wydatków na projekt bankowości detalicznej, bowiem koszt rozwoju mBanku i MultiBanku wynosił kilkadziesiąt milionów złotych rocznie, a spodziewane zyski miały się pojawić dopiero za dwa lata. Przedstawiłem wówczas raport, który analizował opcję połączenia mBanku i MultiBanku bądź dalszy rozwój tylko jednego z nich. W konkluzji raport stwierdzał, że najgorszym rozwiązaniem w średniookresowej perspektywie jest połączenie, ponieważ pozbawiało te przedsięwzięcia charakteru innowacji przełomowej, pozwalającej kreować nowy rynek i dyktować warunki konkurencji. mBank i MultiBank miały nie tylko różne nazwy, ale zupełnie odmienne modele biznesowe i docelowe grupy klientów. Jeden był dyskontem w świecie finansów zdolnym dzięki internetowi oferować niezwykle wygodę i najwyższej jakości produkty po najniższych cenach, a drugi, będąc ultranowoczesnym bankiem tradycyjnym, kreował przyjazny świat finansów dla wymagających klientów wyłaniającej się klasy średniej i przedsiębiorców. Ostatecznie prezes Wojciech Kostrzewa poparł mnie i pomimo krytycznej sytuacji w danej chwili BRE Bank podjął wysiłek i ryzyko kontynuacji obu projektów. Kilka lat później mBank stał się trzecim pod względem liczby klientów bankiem w Polsce i jednym z największych banków internetowych na świecie, a MultiBank zawładnął segmentem *personal banking*. Z perspektywy czasu

trzeba przyznać, że była to w danych warunkach bardzo trudna decyzja, która wtedy wymagała wyobraźni i odwagi, ale jej owoce okazały się imponujące.

Gotowość to jedna z najbardziej wymagających wartości w życiu przywódcy. Nawet po kilku latach trudno jest mi wracać do tamtych chwil, kiedy musiałem podjąć najbardziej bolesną w moim życiu decyzję biznesową. Wybrałem wygnanie zamiast synekury. Wychodziłem z pożegnalnego spotkania z pracownikami ze ściśniętym gardłem i łzami w oczach, wiedziałem, że taka szansa może się już nigdy nie powtórzyć, ale byłem przekonany o słuszności mojego postępowania. Akceptacja przedstawionych warunków byłaby pozornym sukcesem, który w ciągu kolejnych lat z pewnością przekształciłby się w końcową porażkę. Wiara w merytokrację i konsekwencja działania pozwoliły mi obronić się przed pokusami oportunistów, ale cena, jaką zapłaciłem, była wysoka.

Pięć lat później Commerzbank został liderem niechlubnego rankingu firm notowanych na giełdzie we Frankfurcie, których wartość akcji spadła najwięcej od 2007 roku (-96%)⁷⁶. Wartość rynkowa Commerzbanku mierzona kapitalizacją rynkową wynosiła w sierpniu 2013 roku zaledwie 7,7 mld euro, co stanowiło zaledwie ułamek wartości księgowej (20%), podczas gdy kilkanaście razy mniejszy pod względem wartości aktywów BRE Bank był wart w tym samym czasie 4,5 mld euro i odpowiednio 170% wartości księgowej. Latem 2013 roku, gdy na rynku pojawiły się pogłoski, że rząd niemiecki chce się pozbyć akcji podupadłego banku, a jego przejściem są zainteresowani konkurenci, Commerzbank wyemitował reklamę w telewizji publicznej, która miała podbudować morale pracowników i klientów, lecz stała się przedmiotem ostrej krytyki w mediach i na forach internetowych jako „maraton spot”, a jeden z kanałów nadających reklamę stworzył

⁷⁶ <http://www.handelsblatt.com/finanzen/boerse-maerkte/marktberichte/boerse-frankfurt-dax-schafft-allzeithoch-seite-all/8172028-all.html>

nawet jej parodię⁷⁷. Reklama przedstawia biegnącą ulicami Frankfurtu i Hamburga dyrektor jednego z oddziałów Commerzbanku, która opisuje ponad 140-letnią historię banku: „Kryzys bankowy z 1931 roku znamy tylko z podręczników, ten z 2008 roku przeżyliśmy sami. Przetrwaliśmy oba”. Krytycznie nastawieni analitycy i obserwatorzy zwracają uwagę, że ten ostatni był wyłączną zasługą bankowych menedżerów, których chciwość i profesjonalne błędy pograżyły gospodarkę światową w kryzysie, a przetrwanie banku, w tym Commerzbank, zawdzięczają pomocy państwa, czyli podatników.

W czasach turbulencji realne przywództwo wymaga wyobraźni w przewidywaniu przyszłości i odwagi podejmowania osobistej odpowiedzialności za proponowany kierunek zmian. Zachowawczość i kompromis odzwierciedlające *status quo ante* w normalnych warunkach wydają się kotwicą stabilizacji, ale w czasach przełomu jest inaczej, stwarzają zagrożenie niebezpiecznego w skutkach niedostosowania do zachodzących zmian. Brak gotowości do przeciwstawienia się schematom polityki korporacyjnej może być w takich warunkach zgubny.

Gotowość to pokora w obliczu zwycięstwa i odwaga w chwili zagrożenia. Gotowość to także zdecydowanie w dążeniu do celu, wytrwałość w walce z przeciwnościami losu, marsz pod prąd, poszukiwanie nowych dróg, a także płacenie wysokiej ceny za trwanie przy swoich zasadach i przekonaniach.

Stan wewnętrznej mobilizacji pozwala szybko reagować, gdy na horyzoncie pojawia się szansa, która trwa tylko chwilę, i aby jej nie stracić trzeba podejmować decyzję natychmiast. Gotowość to także determinacja w realizacji przemyslanego dogłębnie przed-

⁷⁷ <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/werbefilm-der-marathon-spot-der-commerzbank-seite-all/8627468-all.html>

sięwzięcia w obliczu niepowodzeń, podążanie wybranym szlakiem pomimo rosnących obaw i strachu. Czasem jednak wymagana jest zmiana kierunku, a nawet wycofanie się, przyznanie się do błędu, to zaś wielu przywódcom nie przychodzi łatwo.

Steve Jobs mógłby służyć za przykład wielu wartości z kanonu DROGA. Otrzymał liczne wyróżnienia, w tym tytuł Dyrektora Generalnego Dekady, przyznany przez magazyn „Fortune”, tytuł Najskuteczniejszego Dyrektora Generalnego Świata, przyznany przez „Harvard Business Review”, oraz tytuł Człowieka Dekady, przyznany przez „Wall Street Journal”. Skuteczność jego przywództwa doprowadziła Apple na szczyt światowych korporacji pod względem wartości rynkowej. Pasja jest cechą charakterystyczną jego portretu jako człowieka i lidera różnorodnych projektów biznesowych. Równie ważna, chociaż może nieco mniej eksponowana w jego biografii biznesowej, jest niezwykle zdolność dostrzegania szans i nowych możliwości, fenomenalna intuicja, gotowość do podejmowania nowych wyzwań w dziedzinach zupełnie innych niż te, którymi zajmował się uprzednio. W tym zakresie jest zaprzeczeniem tezy, że specjalizacja przynosi najlepsze rezultaty. Ta właśnie zdolność Steve’a Jobsa jest godna szczególnej uwagi, gdyż dzięki niej dokonał rewolucji nie tylko w branży komputerowej, ale także w produkcji filmowej, dystrybucji muzyki oraz telekomunikacji.

W Stanach Zjednoczonych Steve Jobs był wyjątkowym fenomenem, a jego popularność porównywano z największymi gwiazdami kina i muzyki rozrywkowej. On sam był nie tylko genialnym biznesmenem, ale także fenomenalnym showmanem. Odbывająca się raz w roku w San Francisco konferencja MacWorld przyciągała tłumy zagorzałych, fanatycznych zwolenników produktów firmy Apple w takim samym stopniu co osoba Steve’a Jobsa występującego w roli głównej, prezentującego wizje rozwoju technologii IT oraz nowe usługi i produkty Apple. Ta jedna konferencja mogła konkurować pod względem zainteresowania z targami całej branży odbywającymi się w Las Vegas. Społeczność

użytkowników produktów Apple, posiadaczy komputerów Mac, iPodów, iPhone'ów, iPadów, przekroczyła w 2012 roku 700 mln, a liczba klientów sklepu iTunes, posiadających aktywne konto – 420 mln. Jobs był szanowany i podziwiany przez konkurencję i czczony przez swoich wyznawców jak prawdziwy guru. Jego działalność biznesowa przykuwała uwagę, obfitowała w liczne zwroty, spektakularne sukcesy i upadki. Steve Jobs jest porównywany do wielu wielkich ludzi, ale najbardziej przypomina Tomasza Edisona, uznawanego za geniusza innowacji wszech czasów. Jego laboratorium przemysłowe Menlo Park, stworzone w 1876 roku, miało za cel „tworzenie jednego przełomowego wynalazku co pół roku i jednego mniej istotnego co każde 10 dni”. Jak wiadomo, wyczerpana praca i geniusz Edisona pozwoliły mu zostać jednym z największych, a na pewno najbardziej efektywnym wynalazcą w historii, bowiem zarządzane przez niego laboratorium stworzyło ponad pięć tys. wynalazków, a on sam zarejestrował pod swoim nazwiskiem 1093 patenty z wielu różnych dziedzin, a co ważniejsze uczynił ze swoich wynalazków źródło sukcesu w biznesie. Dziś radykalnie zmieniła się natura innowacji, wciąż wprawdzie funkcjonują laboratoria naukowe i przemysłowe, które prowadzą niezwykle kosztowne specjalistyczne badania podstawowe, ale równocześnie relatywnie łatwy dostęp do wiedzy i technologii oraz szybka komercjalizacja wynalazków powodują, że innowacyjność zyskała nowy wymiar. To nie wynalazki zmieniają świat, ale ich zastosowanie, dlatego coraz większe znaczenie ma współcześnie umiejętne wykorzystanie technologii dla tworzenia produktów i usług służących człowiekowi najlepiej. Steve Jobs nie wymyślił samodzielnie żadnego znaczącego wynalazku, ale realizacja jego pomysłów i modeli biznesowych, opartych na ogólnie dostępnej technologii i wiedzy, zrewolucjonizowały przemysł komputerowy, muzyczny i filmowy, produkcję telefonów komórkowych. Nie był ani inżynierem, ani informatykiem, ani artystą w znaczeniu twórcy sztuki, nie był także menedżerem w zwykłym rozumieniu tego słowa, sam siebie określał jako „lider technologii”, cokolwiek to

miałoby oznaczać. Był przede wszystkim wizjonerem, który posiadał zdolność urzeczywistniania swoich pomysłów. Twierdził, że „design jest duchem ludzkiej kreatywności, który uwidacznia się w wyglądzie zewnętrznym produktu”. I produkty Apple o tym świadczą najlepiej. W zbiorach Museum of Modern Art w Nowym Jorku znajduje się 25 produktów Apple, które mają swoją stałą ekspozycję. Jobs był unikalny, wspaniały, wymagający i trudny w relacjach z ludźmi, ale jednocześnie niezwykle inspirujący, toteż pociągał za sobą współpracowników, którzy gotowi byli dla niego poświęcić wszystko. Jak powiedział Ed Catmull, współzałożyciel Pixair, „trzeba mieć znacznie więcej niż wizję, niezbędną jest zuchwałość, determinacja, pracowitość i cierpliwość”. To wszystko miał Steve Jobs, te cechy dawały mu moc sprawczą zmiany rzeczywistości w stopniu niedostępnym dla nikogo poza nim. Żył w stanie ciągłej gotowości, był otwarty na świat i ludzi, a jednocześnie uparty i apodyktyczny w realizacji pomysłów uznanych za kluczowe. Jeszcze przed swoimi największymi sukcesami, w 2000 roku w swoim Curriculum Vitae napisał: „jestem gotowy burzyć mury, budować mosty, rozpalać ogniska. Mam wielkie doświadczenie, energię i trochę osławionej «wizji». Nie boję się zaczynać od początku”⁷⁸.

Steve Jobs jest ikoną Silicon Valley. To on stworzył kod genetyczny firmy Apple, opierającej swój rozwój na ciągłych innowacjach. Fenomen Apple polega na tym, że ma zarówno zdolność do wprowadzania innowacji przełomowych, jak i do stopniowego ulepszania istniejących produktów. Liderzy Nowej Gospodarki zbudowali swoją pozycję prawie wyłącznie dzięki przełomowym innowacjom produktowym i nowatorskim koncepcjom biznesowym. Jest wiele takich firm, ale ucieleśnieniem rozwoju poprzez ciągłe innowacje jest Apple, wielokrotny zdobywca wyróżnienia dla najbardziej innowacyjnej firmy na świecie, producent sprzętu

⁷⁸ CV Steve'a Jobsa na me.com 05.01.2000.

komputerowego, urządzeń audiowizualnych i telefonów komórkowych. Biografia biznesowa Steve'a Jobsa to seria nagłych zwrotów akcji, przedsięwzięć w różnych branżach i pasmo rewolucyjnych innowacji.

- 1976 Steve Jobs wspólnie z Steve'em Wozniakiem zakładają firmę Apple Computer Inc.
- 1977 Początek ery komputerów osobistych – rozpoczęcie produkcji Apple II, pierwszego na rynku komputera, który nie był zestawem, lecz był w pełni zmontowany, miał własną obudowę, klawiaturę i można było z niego natychmiast korzystać. Koncepcja „plug & play” – włącz i korzystaj – stała się kanonem produktów Apple.
- 1984 Wprowadzenie na rynek komputera Macintosh, pierwszego komputera przeznaczonego dla odbiorcy masowego, wyposażonego w graficzny interfejs użytkownika.
- 1985 Jobs odchodzi z Apple, sprzedaje wszystkie posiadane akcje firmy z wyjątkiem jednej i zakłada nową firmę NeXT, która ma dostarczać dla placówek badawczych i uniwersytetów najwyższej klasy komputery oraz oprogramowanie.
- 1986 Jobs kupuje The Graphics Group (Pixar Animation Studios) od słynnego reżysera George'a Lucasa, w celu „zrobienia pierwszego pełnometrażowego filmu animowanego, stworzonego na komputerze”.
- 1988 Film *Tin Toy* wytwórni Pixar zdobywa Oscara za najlepszy film krótkometrażowy.
- 1995 Premiera *Toy Story*, pierwszego pełnometrażowego filmu w technice animacji komputerowej, staje się spektakular-

nym sukcesem, w ciągu pierwszego weekendu film zarabia 40 mln dolarów. Prace nad filmem trwały ponad cztery lata, Jobs wydał prawie wszystkie swoje oszczędności, ale nie odpuścił i od tego zaczął się nowy etap rozwoju kinematografii. W tym samym roku Pixar Studios wchodzi na giełdę i osiąga kapitalizację rynkową w wysokości 800 mln dolarów.

- 1996 Apple – usilnie poszukujący systemu operacyjnego dla swoich nowych komputerów – decyduje się na wybór NeXTSTEP i zarząd Apple akceptuje ofertę zakupu firmy NeXT za 377,5 mln dolarów i 1,5 mln akcji Apple. Jobs spłaca długi NeXT i zachowuje akcje Apple, zostaje doradcą zarządu spółki.
- 1997 Jobs wraca do Apple na stanowisko tymczasowego dyrektora generalnego, które wkrótce obejmuje na stałe. Rozpoczyna się najbardziej niezwykły, drugi akt w historii tego biznesu. Apple odbudowuje w ciągu następnych lat swoją pozycję w branży komputerowej, wprowadzając wiele nowoczesnych, ciągle udoskonalanych produktów: PowerBook, MacBook Pro, MacBook Air, Mac mini, Mac Pro, iMac, i wprowadza na rynek szereg rewolucyjnych produktów z innych branż.
- 2002 Na rynku pojawia się przenośny odtwarzacz multimedialny iPod Apple, który oferuje nowe doświadczenia swoim użytkownikom mogącym ściągać z internetu i przegrywać do własnego komputera pliki muzyczne, zdjęcia, a nawet książki. Urządzenie ewoluuje pod względem technicznym, jest dostosowywane do różnych potrzeb, powstaje wiele wersji różniących się, jeśli chodzi o rozmiar, pojemność pamięci i funkcjonalność. Najnowszy iPod Touch to wielofunkcyjny komputer osobisty typu palmtop z bezprzewodowym

dostępem do internetu. iPod jest obecnie najpopularniejszym odtwarzaczem na świecie, a liczba sprzedanych różnych jego wersji osiągnęła w połowie roku fiskalnego 2013 astronomiczny poziom 375 mln sztuk.

- 2003 Apple uruchamia iTunes Music Store i iTunes Store, internetowy sklep sprzedający początkowo muzykę, a później jako iTunes Store sprzedaje całą paletę produktów: filmy, teledyski, programy telewizyjne, gry wideo, książki i aplikacje informatyczne. Nielegalne kopiowanie utworów muzycznych i filmowych za pośrednictwem internetu stało się plagą twórców i największych wytwórni muzycznych. Steve Jobs wynegocjował i podpisał umowy z największymi producentami (EMI, Universal, Warner, Sony Music Entertainment, BMG), a także z niezależnymi mniejszymi wytwórniami oraz twórcami i udostępnił w sklepie internetowym do sprzedaży pliki piosenek według jednolitej, relatywnie niskiej ceny jednostkowej 0,99 centów. Był zdania, że ludzie „wolą kupić, niż ukraść, jeśli ich na to stać”. Rozwój iTunes Store jest tego najlepszym przykładem, do lutego 2013 roku sklep sprzedał 25 mld piosenek na całym świecie, jest także najpopularniejszym sprzedawcą i wypożyczalnią filmów wideo.
- 2006 The Walt Disney Company przejmuje Pixar Animation Studios za kwotę 7,4 mld dolarów, płacąc swoimi akcjami. Steve Jobs staje się największym indywidualnym udziałowcem firmy, obejmując 7% udziałów, i wchodzi do Rady Dyrektorów mediowego giganta. Filmy stworzone przez Pixar Animation Studios zdobyły dziewięć Oscarów i sześć Złotych Globów.
- 2007 Apple wchodzi w wielkim stylu na rynek urządzeń telekomunikacyjnych, rozpoczyna sprzedaż smartfona iPhone,

opartego na systemie operacyjnym iOS, pełniącego funkcje telefonu komórkowego, platformy rozrywkowej i komunikatora internetowego. Prezentując iPhone, Steve Jobs powiedział, że „ten telefon jest czymś więcej niż narzędziem komunikacji, to styl życia”. I – jak wiele razy wcześniej nie pomylił się, bo iPhone zmienił oblicze telefonii komórkowej, napędzając fenomenalny wzrost zainteresowania smartfonami. Przed sklepami Apple ustawiły się kolejki, przed premierą iPhone’a w Nowym Jorku na 5th Avenue w piątek wieczorem ustawiła się kolejka, w której ludzie czekali ponad 100 godzin na otwarcie sklepu w poniedziałek. Od momentu pojawienia się pierwszego iPhone’a telefony Apple każdego roku zajmują pierwsze miejsce w swojej kategorii pod względem liczby sprzedanych na świecie urządzeń. Liczba sprzedanych iPhone’ów osięćciu generacji, jakie pojawiły się na rynku od 2007 roku, osiągnęła w połowie 2013 roku 410 mln.

W sprzedaży pojawia się Apple TV (iTV), przystawka do telewizora, umożliwiająca transmitowanie prosto do niego multimediów z iTunes i dowolnego komputera użytkownika.

Jobs decyduje o zmianie nazwy firmy z Apple Computer Inc. na Apple Inc., która ma podkreślać przeobrażenie przedsiębiorstwa, które jest obecne na rynku telefonii komórkowej, multimediów i na rynku muzycznym, a większość jej zysków pochodzi spoza branży komputerowej.

- 2010 Na rynek wchodzi Apple iPad – rewolucyjny tablet z 9,7-calowym ekranem dotykowym, umożliwiający m.in. bezprzewodowe połączenie z internetem za pośrednictwem Wi-Fi oraz sieci telefonii bezprzewodowej. Tablet jest kompatybilny z aplikacjami App Store dla iPhone’ów oraz iPodów. W pierwszych 80 dniach sprzedaży klienci kupili 3 mln tych urządzeń. Produkt ten tworzy nową

kategorię, zmieniając sposób interakcji z obrazem i informacją. W pierwszym miesiącu sprzedano 3 mln sztuk iPadów, a w całym 2010 roku 14,8 mln sztuk, co dało 75% udziału w rynku. Do połowy 2013 roku liczba sprzedanych egzemplarzy wzrosła do 144 mln i pomimo wysiłków konkurencji udział w rynku utrzymał się powyżej 50%. Apple nie wymyślił tableta, ale iPad, lecz dzięki swojej charakterystyce technicznej i wygodnej obsłudze stworzył nową kategorię, która zmienia obraz rynku komputerów osobistych.

- 2011 Steve Jobs umiera na raka w wieku 56 lat. W oświadczeniu wydanym przez Apple po jego śmierci czytamy: „Geniusz, pasja i energia Steve’a Jobsa były źródłem niezliczonych innowacji, które wzbogaciły i ulepszyły życie nas wszystkich. Świat dzięki niemu stał się bezmiernie lepszy”.

Gotowość do podejmowania wyzwań, ciężkiej pracy i ryzyka chyba najlepiej charakteryzuje Steve’a Jobsa jako przedsiębiorcę i przywódcę biznesu. Był wizjonerem wykorzystania nowoczesnej technologii do nowych zastosowań, zwykł mówić, że Apple nie pyta, czego klienci potrzebują, tylko tworzy produkty, które kreują potrzeby i jednocześnie je zaspokajają. Znany jako człowiek pewny siebie i arogancki, nie był jednak typem narcystycznego lidera, potrafił mobilizować zespoły do niebywałego zaangażowania i katorżniczej pracy dla realizacji wspólnej wizji.

Ilustrację znaczenia gotowości jako cechy kształtującej postępowanie przywódcy oparłem na własnych doświadczeniach, które pokazują, że jest to wartość wymagająca utrzymywania ciągłego stanu mobilizacji, pracy nad doskonaleniem inteligencji emocjonalnej, autorefleksji i odwagi, a czasem poświęcenia w imię własnych wartości zasadniczych. Studium przypadku Steve’a Jobsa pokazuje gotowość w ujęciu ekstremalnym, kreującym zmianę poprzez innowacje biznesowe na skalę światową.



Angażowanie się

Do sukcesu bowiem, tak jak do szczęścia, nie można dążyć; musi on z czegoś wynikać i występuje jedynie jako niezamierzony rezultat naszego zaangażowania w dzieło większe i ważniejsze od nas samych.

Viktor E. Frankl

Istotą Apple jest wiara, że ludzie z pasją mogą zmieniać świat na lepsze.

Steve Jobs

Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu.

Konfucjusz

Zaangażowanie to postawa osoby przekonanej o potrzebie i słuszności tego, co robi. Wkłada ona w swoje działania wiele czasu, wysiłku i uczucia. Jako członek zespołu aktywnie włącza się i bierze czynny udział w realizacji wspólnych celów, uznając je za własne. Zaangażowanie jest wyższą formą życia, przedsiębiorczości i pracy, udziału w projektach i przedsięwzięciach, uczestnictwa w zespołach. Można coś robić z chęci zabicia czasu i nudy, przyzwyczajenia i rutyny albo z ekonomicznego przymusu wynikającego z konieczności zarobkowania na życie. Wtedy jesteśmy obojętnym i biernym członkiem rodziny, społeczeństwa, właścicielem małego straganu czy pracownikiem wielkiej korporacji. Nic z siebie nie dajemy i nie możemy oczekiwać niczego od innych. Zasadnicza zmiana jakościowa następuje wtedy, kiedy pojawia się zaangażowanie mające wymiar emocjonalny. To właśnie emocje uruchamiają wyobraźnię, intuicję, są podstawą kreatywności

i chęci zrobienia czegoś więcej ponad wymagane minimum. Szarych komórek nie można kupić ani wynająć, dopiero wspólnota wartości i celów sprawia, że ludzie aktywizują się i chcą wzmocnić swój udział w grupie i przedsięwzięciu. Wtedy ujawnia się potęga wartości duchowych potwierdzająca wyższość „być” nad „mieć”. Optymistyczni, życzliwie do siebie nastawieni, wspomagający się nawzajem ludzie są zdolni dokonać wspólnie wielkich rzeczy, a każdy z osobna staje się bardziej, niż kiedykolwiek sądził, zdolny je osiągnąć. Najwyższym stadium zaangażowania jest pasja, czyli wielkie zamiłowanie do czegoś, silne zainteresowanie preradzające się w namiętność działania. Pasja charakteryzuje twórców i artystów, przynajmniej tych ponadprzeciętnych, ale także wybitnych przywódców i jest nieobca wielu zwykłym ludziom, którzy znaleźli w życiu zamiłowanie wykraczające poza siermiężny utylitaryzm. Nie można przewodzić bez angażowania się bez reszty w realizację wizji przyszłości, która właśnie przez to staje się realna dla podążających. Ludzie w nieporównywalnie większym stopniu wierzą liderom pochłoniętym misją i zdolnym do poświęceń niż liderom oportunistom wykorzystującym innych, kierującym działaniami z piedestału władzy. Zaangażowanie jest jednocześnie spoiwem zespołu, którego zdolność zwyciężania rośnie proporcjonalnie do identyfikacji z celami, przekonania o słuszności i potrzebie tego, co się robi.

Zaangażowanie jako zestaw kompetencji i jednostkowych zachowań to:

Poczucie misji

- przekonanie o potrzebie i słuszności tego, co się robi,
- motywacja wyższego stopnia do realizacji określonych zadań,
- silna identyfikacja z wizją i celami.

Aktywność i determinacja

- stawianie sobie ambitnych celów,
- intensywna praca w dążeniu do realizacji zadań,

- znajdowanie wystarczającej motywacji do działania, nawet przy braku zewnętrznych bodźców (samomotywacja).

Praca zespołowa

- identyfikacja z celami, projektami i obowiązkami w grupie,
- życzliwość i wsparcie dla innych,
- solidarne zaangażowanie w realizację zadań.

Spośród wszystkich wartości przywództwa najważniejsze jest właśnie zaangażowanie, które w najlepszych przypadkach przeradza się w pasję. Realizacja celów powinna sprawiać przyjemność i satysfakcję. Pasa jest źródłem przyjemności i największym napędem do działania. Przywódca działający z pasją jest najbardziej przekonujący, bo jego poświęcenie i wytrwałość pociąga innych i służy jako przykład dla zwolenników. Najwięksi przywódcy, tacy jak Tomasz Edison, mogą powiedzieć, że: „Nie przepracowałem ani jednego dnia w swoim życiu. Wszystko, co robiłem, to była przyjemność”. Niestety nie każdy tak może powiedzieć o sobie i nie jest to wcale konieczne, bo przecież praca jest na swój sposób uciążliwa, wymaga wysiłku i mogłoby wystarczyć, że sprawia satysfakcję. Różnica pomiędzy satysfakcją i przyjemnością wynikającą z namiętności odpowiada mniej więcej różnicy pomiędzy pasją a zaangażowaniem. Pasję przejawiają najwięksi przywódcy, a zaangażowanie jest konieczne u wszystkich podążających, by sukces był możliwy i stał się wspólnym osiągnięciem.

W swojej pracy zawodowej zawsze poszukiwałem takich wyzwań, które mieściły się w dość wąskim spektrum moich zainteresowań. Nie uważam, że menedżer dobry w jednej branży sprawdzi się w każdej innej. Podobnie jest z przywództwem, chociaż tutaj uniwersalizm bywa bardziej usprawiedliwiony, ale w dalszym ciągu dobry polityczny przywódca niekoniecznie sprawdzi się w biznesie – i odwrotnie. Mam przekonanie, że specjalizacja ma znaczenie i czołówka w wybranej dziedzinie (branży, sektorze) poradzi sobie nawet w ciężkich czasach, podczas gdy pochopne przejście do

innej, która w danym momencie uznawana jest za przyszłościową, związane jest z większym ryzykiem niepowodzenia. Specjalizacja wynika z nakładu pracy, czasu poświęconego na naukę i praktycznego doświadczenia, które w sumie stwarzają przewagę konkurencyjną trudną do nadrobienia. Pilność i wytrwałość czyni mistrzem, talent jest potrzebny, ale choć jest decydujący, sam nie wystarcza. Nigdy, poza okresem obowiązkowych praktyk studenckich, nie nudziłem się w pracy, zawsze wyboru zajęcia, profilu firmy, którą sam tworzyłem, bądź miejsca pracy dokonywałem w oparciu o swoje zainteresowania i wartości. W punkcie wyjścia moim atutem był dobry dyplom ukończenia studiów, doświadczenie w pracy za granicą, dodatkowe studia na zagranicznych uczelniach, później poprzez ustawiczne kształcenie na znaczeniu zyskiwały moje dokonania i wzrost kwalifikacji. To ja wybierałem pracodawców i projekty do realizacji, a nie odwrotnie. Jednym z najbardziej przekonujących argumentów było moje zaangażowanie, zamiłowanie do wykonywanej pracy zawodowej, uwidaczniające się w ciągłej aktualizacji wiedzy i proaktywnym podejściu. Po pewnym czasie, kiedy mogłem pochwalić się konkretnymi osiągnięciami i mój status zawodowy osiągnął relatywnie wysoki poziom, zawsze przychodziłem z własną propozycją rozwiązania problemów przyszłego pracodawcy. Pierwszy raz doświadczyłem tego niemal przez przypadek, kiedy konkurs na stanowisko członka zarządu odpowiedzialnego za restrukturyzację Powszechnego Banku Gospodarczego w Łodzi nie został rozstrzygnięty z powodu braku odpowiedniego kandydata. Zadzwoił wtedy do mnie prezes banku Andrzej Szukalski z zapytaniem, czy nie chciałbym się podjąć tego zadania. Byłem wtedy właścicielem firmy doradczej, która – poniekąd z konieczności, bo nie było innej pracy – specjalizowała się w wykonywaniu programów naprawczych dla firm zagrożonych upadłością. Część z nich była klientami PBG SA, stąd wiedza w banku na temat moich kwalifikacji. Restrukturyzacja portfela złych długów banku, który sięgał 67% portfela kredytów ogółem, była unikalnym doświadczeniem i dodatkowo znaczącym

sukcesem, ponieważ bank został uznany za najbardziej skuteczny w realizacji strategii restrukturyzacji finansowej złych długów w sektorze bankowym. Gdy później zdecydowałem się zmienić pracę, wystarczył jeden telefon do szefa PKO BP, który w końcu lat dziewięćdziesiątych potrzebował niezwłocznej restrukturyzacji, by powierzono mi to zadanie w połączeniu z wypracowaniem nowej strategii działania. Kiedy przyszedł czas na kolejną zmianę, propozycja rozwiązania głównego etapu dalszego rozwoju BRE Banku – budowy od podstaw bankowości detalicznej – spotkała się z pozytywnym odzewem i w ten sposób stałem się pracownikiem BRE Banku, w efekcie czego powstały mBank i MultiBank. Jako wysokiej rangi menedżer zawsze wystrzegałem się sprawowania władzy zza biurka. Angażowałem się osobiście w tworzenie wizji, misji i wartości wszystkich bez wyjątku przedsięwzięć, poczynając od pierwszego poważnego wyzwania, jakim była restrukturyzacja Powszechnego Banku Gospodarczego i PKO BP, nie mówiąc o projektach stworzenia mBanku i MultiBanku, które były moimi autorskimi pomysłami. Zaczynałem od prowadzenia firmy konsultingowej, potem przez blisko dwadzieścia lat pracowałem w bankowości na najwyższym szczeblu zarządzania jako wiceprezes i prezes zarządu największych instytucji finansowych w Polsce. We wszystkich projektach, jakie przyszło mi realizować, strategie były produktem wewnętrznym zespołów, które później je wdrażały. W obszarach wąskiej specjalizacji, gdzie brakowało nam kompetencji, współpracowaliśmy z zewnętrznymi konsultantami, tak było w PBG SA, PKO BP czy w BRE Banku. Kompetencja stworzenia strategii biznesowych jest czymś, co musi posiadać zespół w każdej firmie. Nie można jej outsourcingować. W przeciwnym razie powstaje dysfunkcjonalność pomiędzy tym, kto tworzy koncepcję, a tym, kto później ma ją realizować. Ludzie z największych firm konsultingowych robią slajdy i perfekcyjne prezentacje, a następnie odchodzą, a pracownicy firmy mają to przekształcać w rzeczywistość. Jeden z pracowników mBanku tak wspomina to podejście:

„Wykonanie Diagnozy Strategicznej było nieodłącznym warunkiem każdej ważnej decyzji biznesowej. Niezliczone studia przypadków, analiza trendów, najlepszych światowych praktyk, to była codzienność. Opracowania dostępne na rynku zamawiano na potrzeby mBanku natychmiast. Amazon.com był naszą księgarnią, a wiodące szkoły biznesu – Harvard Business School, INSEAD, Wharton School, Uniwersytet Stanforda – były źródłem opracowań studialnych i analiz. Standardem było pytanie: «Jak robią to inni?». Chodziło nie tyle o naśladowictwo, ale o wyciąganie wniosków z błędów i sukcesów innych. «Ucz się na błędach innych, a unikniesz własnych» – powtarzał PSL (Prezes Sławomir Lachowski). Strategia, zarządzanie strategiczne, angażowanie wszystkich w decydowanie o sprawach małych i dużych okazały się kluczem do sukcesu”⁷⁹.

Wiedziałem, że wysokim wymaganiom stawianym współpracownikom musi towarzyszyć wsparcie w doskonaleniu ich umiejętności. Pracownicy mieli możliwość i obowiązek uczestnictwa w ważnych szkoleniach, konferencjach branżowych. Starłem się kreować ferment intelektualny i pobudzać ciekawość, które rozwijały wiedzę. Arek Jadczyk, pracownik mBanku, a później także MultiBanku, tak to widział:

„Osobny temat to książki podrzucane ludziom przez samego Lachowskiego jako lektury obowiązkowe. Niekiedy były one pamiątkami z jego podróży służbowych: dopiero co przeczytane w samolocie nad Atlantykiem, a już kultowe na *open space*. Lub książki kupowane pracownikom jako nagrody za sukcesy w pracy. Zawsze starannie dobierane, z natchnionymi dedykacjami. Obdarowywanie nimi wyróżnionych z tłumu pracowników tylko

⁷⁹ Sławomir Lachowski, *Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010, s. 120.

z pozoru przypominało szkolne akademie na zakończenie roku. Tam książka była przedmiotem. W tym wypadku książka była narzędziem, które miało być wykorzystane w dalszej pracy i dać jeszcze lepszy efekt. Pomagała rozwinąć dostrzeżony przez szefa potencjał w danym człowieku. Budujące było to, że niekiedy te lektury obowiązkowe były czytane przez ludzi, którzy ostatni raz mieli w rękę książkę przed maturą z polskiego... Innym zaś razem były połykane w ciągu jednej nocy przez ludzi chłonnych nowych koncepcji jak tlenu”.

Zarzucano mi wielokrotnie, że nadmiernie angażuję się w szczegóły, podczas gdy mikrozarządzanie jest grzechem głównym przywódcy. Nieprawda, zaangażowanie lidera widać poprzez znajomość szczegółów – i to cenią współpracownicy, co przekłada się pozytywnie na skuteczność, byle nie zaniedbywać funkcji strategicznych. Angażowanie się jest kluczową kompetencją zwycięskich zespołów, tak po stronie liderów, jak i podwładnych. Poszukując współpracowników, zawsze wypytywałem ich o zainteresowania, mając na myśli pasje. Gdy podczas odpowiedzi pojawił się w ich oczach błysk, to wiedziałem, że rozmawiam z właściwymi ludźmi, których chciałbym mieć w zespole. Ludziom, którzy znają smak prywatnych pasji, łatwiej przychodzi angażować się w sprawy zawodowe, a misja, którą uznają za swoją, zapali ich do działania i utrzyma ogień potrzebny do jej realizacji w długim okresie. To przekonanie wynoszę z własnego doświadczenia, bowiem moje pasje na co dzień bardzo mi pomagają kształtować charakter i naturalne zaangażowanie w pracy.

Byłem słabowitym dzieckiem, najmniejszym wśród rówieśników w przedszkolu, na podwórku najsłabszym, i cierpiałem z tego powodu do momentu, kiedy nieoczekiwanie się okazało, że pomimo filigranowej postury i niskiego wzrostu nikt w klasie nie mógł mnie pokonać w biegach na krótkim dystansie. Zacząłem trenować w sekcji lekkoatletycznej i wkrótce biegałem najszybciej w szkole. Przez wiele lat dzieliłem czas pomiędzy lekką atletykę i piłkę ręczną. W czasie studiów, gdy trenowałem mniej, ustanow-

wiłem swój życiowy rekord na 100 m, osiągając czas 10,9 s., co jest niezłym rezultatem. Mój kompleks pomógł mi rozwinąć pasję, która trwa do dziś. Sportowe zmagania przyniosły mi wiele emocji, uniesień w chwili zwycięstw i łez w chwili porażek. Z perspektywy czasu mogę powiedzieć, że sport był dla mnie źródłem unikalnych doświadczeń, które przełożyły się na lepsze rozumienie świata i ludzi. Niektóre z nich ukształtowały moje cechy charakteru, istotne w pracy zawodowej. To gra w piłkę ręczną nauczyła mnie pracy zespołowej, a rola kapitana drużyny była pierwszą ważną funkcją przywódczą, którą pełniłem przez kilka lat. Podczas uciążliwych treningów dowiedziałem się, jak wiele znaczy dobra współpraca, życzliwość, pomoc i poświęcenie. Bez sportowej pasji byłbym dzisiaj zupełnie innym człowiekiem. Sport nauczył mnie najpierw, jak reagować na kryzys i jak zachować pokorę w momencie triumfu. Później zrozumiałem to jeszcze lepiej, biegając maratony i podczas wypraw w wysokie góry. Moje sportowe pasje mają duży wpływ na to, jakim jestem człowiekiem i profesjonalistą. Pasja sprawia, że odnajduje się głęboki sens życia, pozwala spojrzeć na codzienność z innej perspektywy, daje zadowolenie z zaspokojenia namiętności, ukojenie w oderwaniu od natłoku spraw i kłopotów. Pasje, które niejednokrotnie są dalekie od rutyny życia osobistego i zawodowego, zapewniają odnowę fizyczną i psychiczną, a niejednokrotnie dają impuls inspiracji, która zwiększa zaangażowanie w pracy i w życiu rodzinnym.

Bieganie maratonów stało się obecnie bardzo popularne i nie dziwi mnie to, chociaż jak każde zjawisko masowe ma w sobie sporo symptomów podążania za modą. Sądzę, że nawet wtedy, kiedy ktoś zdecydował się na maraton ze względu na obowiązujący trend, to nic w tym złego, bo przebiegnięcie 42 km 195 m wymaga ogromnego wysiłku i staje się życiowym doświadczeniem.

Największą wartością dla tych, którzy już długo biorą udział w maratonach, jest systematyczny i wyczerpujący trening, chociaż starty dają chwile uniesienia nieporównywalne z niczym.

Bieganie maratonów wymaga stosowania zasad, które są tak samo ważne w życiu osobistym, społecznym, jak i w biznesie:

1. NAUCZ SIĘ CHCIEĆ

Jeśli nie masz w sobie silnego pragnienia dotarcia do celu, nigdy nie osiągniesz mety. Zawsze też znajdziesz usprawiedliwienie dla swojej porażki. Tymczasem tak samo na trasie maratonu, jak w życiu i biznesie w ostatecznym rozrachunku decyduje głowa, gdyż to w niej mieszka kategoriyczny imperatyw celu.

2. NIE ZANIEDBUJ TRENINGU

Maraton nigdy nie zaczyna się na starcie, lecz już w czasie przygotowań. Dlatego nie można odpuścić żadnego treningu, bo potem właśnie tej odrobiny energii może ci zabraknąć. W sporcie to podstawa sukcesu.

3. NIE POPADAJ W TRIUMFALIZM

Nie daj się ponieść adrenalinie na starcie, bo później będziesz gorzko żałował tych chwil uniesienia, gdyż nadmierny wysiłek w pierwszych kilometrach zatruje ci mięśnie kwasem mlekowym w drugiej połowie dystansu. Dobry pomysł w biznesie to jak talent, zaledwie początek drogi, dopiero wytrwałość i determinacja decydują, czy osiągniesz sukces i dotrzesz do celu.

4. BĄDŹ SKONCENTROWANY

W czasie maratonu koncentracja pozwala zauważyć to, co naprawdę istotne, dostrzec sygnały wczesnego ostrzegania twojego organizmu i otoczenia, które pozwalają unikać niebezpieczeństw i umiejętnie reagować na niespodzianki. We współczesnym biznesie musisz ciągle uważać na niespodziewanie pojawiające się śmiertelne niebezpieczeństwa i wielkie szanse, które tak szybko uciekają, jak się pojawiają.

5. PAMIĘTAJ, NIE JESTEŚ SAM

Na starcie maratonu stają mężczyźni i kobiety, zawodowcy i amatorzy, każdy jest częścią wielkiego zbiorowego wydarzenia. Biegając w grupie, łatwiej pokonujesz dystans, pomimo że wykorzystujesz indywidualny zapas energii. Podobnie jest w firmach, dobrze współpracujące zespoły przeciętnych ludzi wygrywają z grupą indywidualności. Pomocne są też uśmiech i okrzyki wsparcia ze strony publiczności. W moich uszach wciąż jeszcze brzmią: „*Run, Starwek, run!*” z trasy maratonu nowojorskiego albo: „Napieraj! Napieraj! Już niedaleko!” z ulic Łodzi.

6. NIE BÓJ SIĘ KRYZYSU

Kryzys jest nieodłącznym elementem każdego maratonu. Musisz być przygotowany i odpowiednio zareagować, inaczej z nim przegrasz. Najgorzej, gdy cię zaskoczy, wtedy powala nawet najsilniejszych zawodników. Swoim partnerom biznesowym powtarzam więc: to nie problemy cię zabiją, ale brak umiejętności ich rozwiązywania.

7. NAUCZ SIĘ ZWALNIAĆ, BY MÓC PRZYSPIESZYĆ

Dobry maratończyk biega drugą połowę dystansu szybciej. Czasem trzeba zwolnić, by przetrwać kryzys, chociaż należy się wystrzegać zatrzymywania na odpoczynek, bo potem niezwykle trudno znów rozpocząć bieg. Podobnie organizacje nie mogą ciągle podążać tempem sprintera, od czasu do czasu potrzebują czasu na złapanie oddechu, refleksję, przegrupowanie.

8. BĄDŹ WYTRWAŁY

Najtrudniej jest wtedy, gdy wydaje ci się, że meta już blisko. W maratonie najwięcej zejść z trasy zdarza się pomiędzy 35. a 38. kilometrem. W biznesie podobnie – rzetelnie wykonana praca na etapie rozpoznania i przygotowania projektu daje pewność, że chwilowe załamania da się przezwyciężyć i w razie konieczności zareagować szybko na niespodziewane zmiany.

9. DOCEŃ DOŚWIADCZENIE

Po przebiegnięciu kilkunastu maratonów wydaje się, że w kolejnym nic już człowieka nie powinno zaskoczyć. A jednak zaskakuje. Wtedy właśnie procentuje doświadczenie. Tak samo jest w biznesie, wiedza i doświadczenie są podstawą radzenia sobie z trudnościami.

10. ZACHOWAJ POKORĘ

Tyle razy przebiegałem linię mety, dlaczego tym razem miałoby być inaczej? Takie myślenie prowadzi do zguby. Każdy maraton to oddzielna historia i nigdy nie wiesz, jak się skończy. W chwilach triumfu potrzebna jest refleksja, a w chwilach załamania nadzieja, że będzie lepiej. Takie podejście chroni przed arogancją, pozwala też podnieść się po upadku – i w biegu, i w biznesie.

Ogromna hala łódzkiej fabryki włókienniczej sprzed stu lat; na klepisku zamiast maszyn i krzątających się włókniarek kilkutyśięcny tłum młodzieży i ekstrawagancko ubranych czterdziesto- i pięćdziesięcioletnich beatników. W oddali oświetlona feerią świateł scena, na której jak w ukropie uwija się zespół VOO VOO: Wojciech Waglewski, Mateusz Pospieszalski, Karim Martusewicz i Piotr „Stopa” Żyżelewicz. Kolejne utwory na bis przedłużają koncert o prawie godzinę. Wreszcie na scenę wychodzi elegancko ubrany dżentelmen w dobrze skrojonym garniturze; zamiast krawata nosi szarą koloratkę, wskazującą, że jest kapłanem. Publiczność reaguje żywiolowo, jak na wejście kolejnego sławnego artysty, który miałby kontynuować koncert. Ten zaś zwraca się do tłumu: „Muzycy dali z siebie wszystko. Szalejąca na zewnątrz burza ucichła, czas do domu. Dobranoc! Do jutra! Duża buźka, pa!” – i rozpościerając ramiona, jak Ikar rzuca się ze sceny w tłum ludzi, którzy łapią go w powietrzu, jakby było to wcześniej za-inscenizowane. Jutro na tej scenie wystąpi zupełnie inna gwiazda, Duda Paiva Pupperty & Dance z Holandii, grupa tancerzy i aktorów marionetkowych, wczoraj zaś Teatr Witkacego z Zako-

panego zaprezentował spektakl *Medea* – sytuacje wg Eurypidesa. To wszystko w ramach Festiwalu Kultury Chrześcijańskiej, który w Łodzi stał się instytucją, od 1997 roku corocznie prezentującą ciekawe spektakle teatralne, koncerty muzyki klasycznej, jazzowej, rockowej i folkowej. Podczas festiwalu odbywają się też wystawy malarstwa i grafiki, a jakby tego było mało, także wykłady wybitnych intelektualistów, głównie ludzi ze świata literatury, filmu, sztuk plastycznych, filozofii i socjologii. Wejście na wszystkie imprezy jest bezpłatne. Po karnety i bilety ustawia się kolejka, w której chętni czekają nawet kilkanaście godzin. Opłaca się, bo na przykład koncerty Jana Garbarka z The Hilliard Ensemble grających *Officium* (2006) i *Officium novum* (2012) w katedrze łódzkiej to wydarzenia historyczne. Budżet festiwalu trwającego 15 dni nie przekracza pół miliona złotych, co dla komercyjnych przedsięwzięć wystarcza niejednokrotnie na organizację jednego koncertu. Artyści doceniają charakter festiwalu i sposób jego organizacji i niejednokrotnie występują za darmo albo pobierają stawki niższe niż zwykle. Reszty dopełnia wolontariat. Dzięki temu wielu ludzi staje się uczestnikami wyjątkowych wydarzeń, w których inaczej nigdy nie wzięliby udziału. Tytuł festiwalu może być mylący, bo impreza, chociaż organizowana przez księdza, ma interdyscyplinarny charakter i w żadnej mierze nie służy religijnej indoktrynacji. Ks. Waldemar Sondka, dyrektor festiwalu, zwykł powtarzać, że cywilizacja zachodnia ma chrześcijańskie korzenie i wszystko, co jest jej produktem, ma ten rodowód. Ale gdy Teatr Wybrzeże wystawiał adaptację *Tlenu* Iwana Wyrypajewa, to obecne na widowni podstarzałe dewotki głośno szeptały: „Przerwać! Przerwać!”. Większość widowni była zupełnie innego zdania. Mały skandal przyczynił się nawet do wzrostu zainteresowania przedstawieniem, które wystawiono drugi raz w kolejnym dniu festiwalu. Sondka jest w Łodzi jedną z bardziej rozpoznawalnych osób, znają go nie tylko przychodzący do Kościoła Środowisk Twórczych artyści, naukowcy i okoliczni mieszkańcy, ale też wielu zwykłych mieszkańców Łodzi ze względu na festiwal, który wzbudza duże zainteresowa-

nie nie tylko kilkunastu tysięcy uczestników, ale także komentatorów ciekawych wydarzeń, jako że jest to z pewnością jedna z najważniejszych imprez kulturalnych w mieście mająca międzynarodową renomę. Księżda Sondkę rzadko można poza kościołem spotkać w sutannie, częściej chodzi w eleganckim garniturze albo w sportowym ubraniu biega po ulicach i parkach Łodzi dla utrzymania kondycji potrzebnej aktywnemu członkowi Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego do kolejnej wyprawy wysokogórskiej. Jest nietypowym księdzem, działającym poza tradycyjnymi strukturami kościelnymi, i może dlatego sposób pracy i jej rezultaty są wyjątkowe. Jego największą pasją życiową jest teatr, ale bynajmniej nie pozostawił jej wyłącznie dla siebie. W 1987 roku założył Teatr Logos, nadając mu charakter amatorskiego teatru wspólnotowego. Sondka wyjaśnia prawie każdemu, że „amatorski” nie należy utożsamiać z parafialnym i plebejskim, bo źródłostów wskazuje, że pochodzi od łacińskiego *amore*, czyli kochać. W zespole liczącym dwadzieścia osób znajdują się aktorzy zawodowi i osoby nieposiadające wykształcenia aktorskiego oraz pracujące na co dzień w innych zawodach. Wiąże ich wspólna pasja i chęć tworzenia. Wspólnota teatru Logos przejawia się nie tylko w zespołowym wysiłku tworzenia spektakli, nie ogranicza się do sceny. Spektakle nie kończą się rozejściem aktorów i widzów do domów. Po zakończeniu wszyscy spotykają się, wtedy wspólnie uczują i dyskutują. Biorąc pod uwagę, że w przedstawieniach forma niejednokrotnie jest ważniejsza niż treść, a taniec i ruch jako interpretacja rzeczywistości przeważa w niektórych spektaklach nad dialogiem i opowiadaniem, to takie spotkania mają niezwykłą wagę dla znalezienia odpowiedniej interpretacji. Aktorzy Teatru Logos wykonują prawie wszystkie czynności związane ze sferą organizacyjno-techniczną spektaklu. Andrzej Kierc, współpracujący z Logosem „zawodowiec”, podkreślał, że: „Sens nadają mu ludzie, którzy się tam spotykają. Wszyscy robią wszystko. Budują dekoracje, ustawiają podesty, grają”. Ta niezwykła wspólnota trwa już ponad dwadzieścia lat. Są tacy, którzy pojawiają się tutaj na krótko, inni

na dłużej. Waldemar Sondka jest tutaj od początku. Był na każdym z czterdziestu ośmiu przedstawień premierowych, wszystkich warsztatów przygotowawczych i nieomal na każdym spektaklu, a było ich już prawie dwa tysiące. Stażem i zaangażowaniem dorównuje mu tylko Jolanta Kowalska, która jest w zespole od początku i zagrała w ponad tysiącu przedstawień. Kowalska reprezentuje poziom aktorski w niczym nieustępujący najlepszemu profesjonalistom, chociaż z zawodu jest nauczycielką i od lat pełni funkcję dyrektora szkoły. Profesor Irena Sławińska określiła Logos „jedynym teatrem chrześcijańskim w Polsce, a może i w Europie, działającym na tak szeroką skalę”. Fenomen Logosu to zasługa Waldemara Sondki, którego pasja przewyciężyła naturalne ograniczenie, jakim jest brak profesjonalnego przygotowania. Sondkę wyróżnia pokora i ambicja przejawiająca się w dążeniu do urzeczywistniania marzeń. Po kilku mniej lub bardziej udanych próbach reżyserskich postanowił, że działalność zespołu oprze na pracy profesjonalistów najwyższej marki, we wszystkich kluczowych obszarach sztuki teatralnej zachowując w sferze aktorskiej mieszanek zawodowców z amatorami (w rozumieniu *amore*). W minionym okresie z Logosem współpracowali znani twórcy, m.in. Andrzej Kierc, Bogusław Kierc, Waldemar Wilhelm, Tadeusz Junak, Roman Komassa, Piotr Krukowski czy Ewa Wycichowska. Pomimo różnych rodowodów wszyscy realizowali przesłanie Waldemara Sondki, że teatr powinien poruszać „prawdy transcendentalne”. I tak adaptacje wykorzystywały nie tylko klasyczne teksty C.S. Lewisa, Karola Wojtyły, Fiodora Dostojewskiego, Antoine de Saint-Exupéry’ego, Thomasa Mertona, Georges’a Bernanosa czy Ericha Marii Rilkego, ale także bardziej kontrowersyjne utwory, jak *Orgia* i *Pasja* Pier Paolo Passoliniego czy *Kobiety u grobu* Michela de Ghelderode. Byłem na kilkunastu spektaklach Teatru Logos i zawsze widownia była wypełniona. Mała sala pomalowana na czarno, scena jest umowna i nie jest specjalnie wydzielona, najczęściej jest integralną częścią widowni. Sondka wita każdego, zamyka drzwi i dopiero wtedy spektakl się rozpoczyna. On sam siada gdzieś z boku

i ogląda kolejny spektakl, czasem po raz setny.... Po zakończeniu wręcza kwiaty aktorom.

Od 2010 roku jest kapelanem papieża, może być tytułowany prałatem, ale mało kto o tym wie. Dla większości to po prostu Waldek, przyjaciele z Łodzi nadali mu przydomek Wielebny, a górale z TOPR-u – Jegomość.

Góry pokochał od piątego roku życia, od 1982 roku jest ratownikiem Tatrzańskiego Ochotniczego Pogotowia Ratunkowego. Pensum dyżurów obowiązkowych, 120 godzin w ciągu roku, wykonuje z nawiązką. Co najmniej raz w miesiącu wymyka się z Łodzi w Tatry, które zna jak własną kieszeń. Raz na rok wyjeżdża w góry wysokie, Himalaje, Karakorum, Kaukaz, Andy. Ma na swoim koncie wejścia na Mt. McKinley, Aconcagua, Mt. Vinson, Elbrus i wiele innych. Waldemar Sondka jest dobrym przykładem, że swoje pasje można realizować wszędzie i że w zaskakujący sposób wzbogacają one rutynową działalność zawodową. Teatr w Kościele od czasów Karola Wojtyły nie jest już wprawdzie czymś obrazoburczym, ale wciąż jest wyjątkowym fenomenem. W czasach, kiedy przeżycie religijne często myli się z postawą polityczną, a laicka kultura wyrzeka się chrześcijańskich korzeni, interdyscyplinarne inicjatywy kulturalne Sondki zdobywają uznanie fachowców i sympatię wielu zwolenników.



Od wartości do działania

*Wszyscy jesteśmy przywódcami
i cały czas przewodzimy, często nawet
w drobnych sprawach i w niezamierzony sposób.*

Chris Lowney

*Tam gdzie nie ma wartości,
albo nie są wystarczająco jasno komunikowane,
powstaje próżnia, w której szybko zakorzenia się
zwątpienie, cynizm i brak zaufania.*

Harry M. Jansen Kraemer

*Prawdziwy sukces nie bierze się z głoszenia naszych wartości,
lecz z konsekwentnego wdrażania ich w codziennym działaniu.*

Ken Blanchard

Przywódstwo przez wartości jest filozofią działania, a nie sposobem zarządzania. Zresztą ogólnie przywództwo nie jest zarządzaniem, podobnie jak zarządzanie nie jest przywództwem. Przywództwo przez wartości wynika z wewnętrznego przekonania o tym, co jest najważniejsze w życiu, w pracy zawodowej i w zaangażowaniu społecznym. Nie jest socjotechniką zmierzającą do wywierania wpływu w celu uzyskania pożądanego zachowania zwolenników i podwładnych. Nie jest sposobem pokonywania kolejnych szczebli drabiny kariery zawodowej zapewniającym promocje i zwycięstwa w wyścigu szczurów.

Przywódstwo kształtuje się wewnątrz człowieka, przywódcze zachowanie jest naturalną konsekwencją odpowiedzi na

pytanie, kim jestem, czego chcę, co jest dla mnie ważne, dokąd podążam.

Dla ludzi, którzy wybrane wartości traktują jako kryterium indywidualnych decyzji i oceny rzeczywistości, są one kierunkowskazem na drodze. Ich praktyczne znaczenie przejawia się w tym, że ludzie podejmują właściwe działania i starają się robić to, co ma prawdziwe znaczenie. Koncentracja na tym, co jest obiektywnie naprawdę ważne w długim okresie, daje właściwe rezultaty: dokonania sprawiają satysfakcję osobistą i przyczyniają się do wzrostu dobra ogólnego. Liderzy sprawujący przywództwo w oparciu o wartości mają rzeczywiste poparcie podążających za nimi ludzi i realną władzę duchową. Możliwość wywierania wpływu na innych ludzi, zwolenników i podwładnych, w dużym stopniu zależy od zrozumienia i akceptacji wartości przywódcy. Wartości przywódcy muszą być tak jasne i oczywiste, żeby jego zwolennicy potrafili jednoznacznie określić, co dla niego jest najważniejsze. Odpowiednia komunikacja, a przede wszystkim widoczne dla wszystkich przejawianie przez przywódcę wartości w codziennym działaniu jest podstawą zrozumienia wartości lidera i kształtowania się płaszczyzny wspólnych wartości zespołu.

Każdy jest w pewnym kontekście przywódcą i każdy cały czas przewodzi, lepiej lub gorzej. Przywódcą nie staje się w momencie przejmowania roli lidera określonej funkcją polityczną, administracyjną czy menedżerską. W przypadku przywództwa przez wartości jest to oczywiste, ponieważ indywidualne wartości przywódcy nie są określane w akcie nominacji czy kontakcie menedżerskim, lecz są kluczowym elementem osobowości ukształtowanej na bazie wiedzy i doświadczeń zdobytych w przeszłości. Gdy znajdziesz się w roli przywódcy, najpierw musisz sobie uświadomić, kim jesteś, co jest dla ciebie najważniejsze. Gotowość podjęcia wyzwania i szanse na sukces determinuje świadomość własnego systemu wartości. Proces identyfikacji wartości i formowania się ich w spójny system u każdego przebiega inaczej, ale zasadniczo wymaga autorefleksji, która

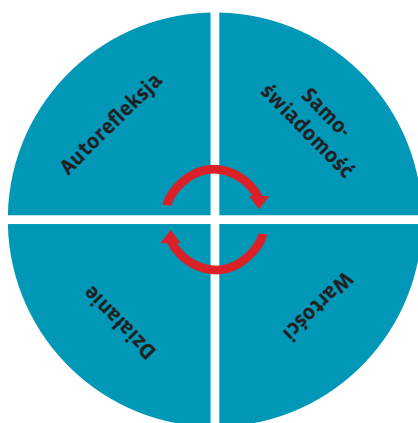
pozwala wykształcić samoświadomość tego, co jest ważne na tyle, że nie podlega codziennym kompromisom. Wartości poznajemy poprzez wychowanie, edukację i doświadczenie. Wychowanie przekazuje nam przekonania naszych pierwszych przywódców, rodziców, członków rodziny, najbliższego otoczenia z czasów dzieciństwa i młodości. Edukacja naucza ogólnych zasad i norm postępowania, a życie codzienne jest tu sprawdzianem weryfikującym. Autorefleksja, poprzez krytyczne odniesienie do wychowania, edukacji i doświadczenia, pozwala wyznaczyć wartości indywidualne. Świadomość wartości ma podstawowe znaczenie, bowiem nieodwołalny i bezkompromisowy prymat wartości stanowi kategorię bodziec do działania. Autorefleksja powinna być regularnym ćwiczeniem przywódcy, bowiem tylko tak można uniknąć tragedii, jaka się może zdarzyć, gdy w pewnym momencie przyjdzie odpowiedzieć sobie na pytanie „Co zrobiłem ze swoim życiem, ze swoim talentem i możliwościami, które się pojawiały?”. Samoświadomość wypływająca z autorefleksji pozwala osiągnąć samozrozumienie, a stąd już jest bardzo blisko do precyzyjnego określenia indywidualnych wartości, których artykułowanie jest fundamentem przywództwa. Sprawowanie przywództwa jest procesem wymagającym przestrzegania czterech reguł:

- okresowej autorefleksji,
- dbałości o budowę samoświadomości,
- określenia wartości zasadniczych,
- działania zgodnie z przyjętymi wartościami.

Przywództwo nie jest projektem jednorazowym, lecz podejmowaniem coraz to innych, nowych aktywności. Niezależnie od tego, czy nasze życie wypełnia rutyna czy ciągła zmiana, niezbędną praktyką każdego przywódcy winna być autorefleksja służąca okresowej kontroli osiągniętych wyników, ocenie sposobów realizacji zadań, poszukiwaniu własnych słabych i mocnych stron, weryfikacji zgodności celów i działania z przyjętymi wartościami.

Reguły przywództwa przez wartości mają fundamentalne znaczenie także dla podążających za przywódcą zwolenników i pod-

władnych. Stanowią one podstawowe reguły poznania i praktykowania wartości w życiu osobistym i w pracy zawodowej, zatem są przydatne dla każdego. Co więcej, wobec często spotykanych przejawów złego przywództwa podążający dzięki temu są w stanie szybko dostrzec jego oznaki i właściwie reagować. Obserwowany powszechnie deficyt dobrego przywództwa może zostać ograniczony przez osoby, które nie chcą dryfować przez życie na fali zdarzeń, ale w imię podstawowych wartości podejmują inicjatywę przeciwstawiania się złu.



Od wartości do działania - reguły przywództwa przez wartości

Wychowanie przez wartości to początek i najskuteczniejsza metoda nauki przywództwa. Nauczanie wartości w sposób świadomy i celowy to najważniejsza rzecz, jaką możemy zrobić dla rozwoju i szczęścia dziecka. „Mocny system wartości to skuteczne narzędzie życiowego sukcesu, a zarazem ochrona przed wieloma błędnymi wyborami i złymi wpływami z zewnątrz. Każde dziecko zasługuje na taki życiowy ekwipunek, na niezawodne narzędzie nawigacji”⁸⁰.

⁸⁰ Irena Koźmińska, Elżbieta Olszewska, *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2011, s. 15.

Rodzice, opiekunowie, nauczyciele, a także rówieśnicy kształtują system wartości i życie młodego człowieka, jego dążenia i cele, jakimi będzie się kierował w dorosłym życiu, a przez to, w dalszej perspektywie, kwalifikacje przyszłych przywódców. Edukacja i samokształcenie, a także doświadczenie utrwalają świadomość i niewątpliwie wzbogacają nasz system wartości, ale nie zmieniają go zasadniczo. Mając to na uwadze, dobry system wychowania i nauczania wartości w domu rodzinnym, przedszkolu, szkole podstawowej i gimnazjum jest bardziej efektywną metodą kształcenia przywództwa niż uniwersyteckie moduły edukacyjne i szkolenia zawodowe. Dla przywództwa przez wartości kluczowa jest świadomość własnego systemu wartości, gdyż przypomina, że posiadamy kompas, który wyznacza kierunek i chroni przed zboczeniem z drogi. Samoświadomość podlega zmianom w czasie, jest procesem, w którym autorefleksja koryguje system wartości w oparciu o doświadczenia i percepcję zmieniającego się świata, ale podstawowe wartości, przyjęte na początku drogi, pozostają stałe.

Przywództwo przez wartości opiera się na przekonaniu, że cel nie uświęca środków, a droga jest ważniejsza niż cel. Wierność wartościom zasadniczym nie gwarantuje wprawdzie sukcesu, ale pozwala lepiej znieść porażki i niepowodzenia, chroni przed zniechęceniem i rezygnacją, jest niewyczerpanym źródłem pozytywnej energii.

W długim okresie to najlepsza metoda wzrostu wartości dla akcjonariuszy, a jednocześnie bezkonkurencyjny sposób zapewnienia satysfakcji pracownikom i zadowolenia klientom.

Przywództwo nie polega na zaspokajaniu własnych ambicji i realizacji celów lidera. System wartości chroni przed uwiedzeniem bogactwem i władzą, zapobiega poświęcaniu przyszłości ludzi i organizacji w imię własnych celów. Prawdziwe przywództwo to zdolność kreowania pozytywnych zmian i wzrostu poprzez współpracę z innymi. Najbardziej efektywną platformą współpracy

jest wspólnota wartości. To ona zapewnia zaangażowanie emocjonalne i zdolność do poświęceń wszystkich uczestników. Moc wartości jest najlepszym paliwem dla silnika rozwoju, a życzliwość, zrozumienie, otwartość, gotowość pomocy innym, poczucie odpowiedzialności za całość pozwalają przewyciężyć ograniczenia, nadrobić zaległości, szybko doskonalić wiedzę i umiejętności – i w ostatecznym rezultacie osiągnąć zakładany cel.

- Antologia liryki greckiej*, przekład W. Steffen, Wrocław 1955.
- Armstrong L., Jenkins S., *Liczy się każda sekunda*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2003.
- Armstrong L., Jenkins S., *Mój powrót do życia. Nie tylko o kolarstwie*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2000.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, PWN, Warszawa 2012
- Bass B.M., *The Bass Handbook of Leadership*, Free Press, New York 2008.
- Bennis W., *Droga lidera. Klasyczna nauka o przywództwie*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2003.
- Bogle J.C., *Dość. Prawdziwe miary bogactwa, biznesu i życia*, PWE, Warszawa 2009.
- Bolibrzuch P., *Jego Królewska Mość Silvio Berlusconi. Przypadek „demokratycznej monarchii oświeconej”*, INE PAN, Warszawa 2011.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm*, SPM Project, Wrocław 2003.
- Collins J.C., Porras J.I., *Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.
- Coyle D., *Wojna Lance'a Armstronga*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2005.
- Eco U., *Rakiem. Gorąca wojna i populizm mediów*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2007.
- Gandhi M. K., *Autobiografia. Dzieje moich poszukiwań prawdy*, Książka i Wiedza, Warszawa 1958.
- Jan Paweł II, *Pamięć i tożsamość*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2011.
- Kellerman B., *Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*, Perseus Books Group, 2004.
- Koźmińska I., Olszewska E., *Z dzieckiem w świat wartości*, Świat Książki, Warszawa 2011.

- Kukuczka J., *Mój pionowy świat*, Mac System, Górki Wielkie 2009.
- Lachowski S., *Droga innowacji. Pracuj ciężko, baw się, zmieniaj świat*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2010.
- Lipiec J., *W przestrzeni wartości*, UMCS 1990.
- Lowe J., *Jack Welch mówi, a świat słucha*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2008
- Lowe J., *Welch. An American Icon*, John Wiley & Sons Inc, New York 2001.
- Lowenstein R., *Origins of the Crash*, The Penguin Press, New York 2004.
- MacGregor Burns J., *Leadership*, HarperCollins, New York 2010.
- Machiavelli N., *Książę*, PIW, Warszawa 1984.
- Mandeville B., *Bajka o pszczołach. Przywary osobiste korzyścią ogółu*
- Mariański J., *Wprowadzenie do socjologii moralności*, Wydawnictwo KUL 1989.
- Maslow A., *Motywacja i osobowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Nohria N., Rakesh K., *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, Boston 2010.
- Peters T.J, Waterman R.H. *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wydawnictwo Medium, Warszawa 2000.
- Peters T.J, Waterman R.H., *In Search of Excellence*, 1982.
- Pfeiffer J., *Power, Why Some People Have It – and Others Don't*, HarperCollins, New York 2010.
- Rokeach M., *The Nature of Human Values*. Free Press, New York 1973.
- Slater R., *Strategie prezesa i dyrektora naczelnego General Electric. Kto przewodzi, nie musi zarządzać*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2001
- Smith A., *Badanie nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 2007.
- Stogdill R., *Handbook of Leadership*, Free Press, New York 1974.
- Sztumska B., Sztumski J., *Człowiek w świecie wartości*, PAN 2002.
- Tischner J., Kłoczowski A., *Wobec wartości*, Poznań 2001.

- Tischner J., Kłoczowski A., *Wobec wartości*, Wydawnictwo w Drodze 2006.
- Tischner J., *Myslenie według wartości*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak 2011.
- Welch J., Jack: *Straight from the Gut*, Warner Books Inc, New York 2001.

Stawomira Lachowskiego rozważania o przywództwie przez wartości, pomagają znaleźć odpowiedź na pytanie: co różni Zwycięzcę od Mistrza? Czy utożsamianie z systemem wycenianych wartości i świadomość misji sprawia, że dobry Przywódca ma szansę na prowadzenie swojego zespołu w duchu mistrzostwa osobistego? Sławek, znany głównie jako wybitny bankowiec, ale i preferujący sportowiec-amator, będący znakomitym wzorcem do naśladowania, trafnie wskazuje na wiele istotnych analogii ważnych tak dla świata sportu, jak i biznesu, wynikających głównie ze wspólnego humanistycznego miarostwa.

Robert Korzeniowski

Atądta i ważna książka. Z jednej strony to cenny przewodnik dla liderów organizacji, z drugiej - bardzo osobisty zapis zawodowych doświadczeń autora - niezwykle skutecznego i wybitnego menedżera, który kierował w swojej karierze wiodącymi instytucjami bankowymi w Polsce. W przejrzysty i niesztampowy sposób mówi o wartościach w życiu i biznesie oraz o tym, jak powinno wyglądać prawdziwe, dobre przywództwo gwarantujące sukces każdego przedsiębiorstwa.

Paweł Rabiej, THINKTANK

Właściwe miejsce, właściwy czas, właściwa tematyka...
Jakżeż potrzebna nam teraz ta książka!

Czytć pierwsza podbudowuje nas, polskich menadżerów przekonań: wielkie... no przecież nie jesteście hipokrytami, złodziejami, pijakami, nieudacznikami!... Nie jesteście chciwi, przecież... to inni, Zi, "Oni"!

Taki menadżerski zachówek sumienia przypominający czegoś unikad!

Czytć druga to już zupełnie inna historia: spore wymagania i poprzeczka zawieszona niezwykłe wysoko... Najwyżej...

Perleka i tekłtura odowiękłowa

Wojciech Sobieraj - Prezes Zarządu Alior Bank



Cena 45 zł

