

TERRY R. BACON

*Sztuka skutecznego przywództwa*Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne,
Sopot 2014, 348 ss.*(Justyna Grażyna Otto)*

RECENZJE

Co sprawia, że możesz wywierać wpływ? Skąd bierze się władza? Jak zauważa Autor recenzowanej pozycji: prawdopodobnie tylko miłość, śmierć i Bóg porywały ludzką wyobraźnię w takim samym stopniu jak temat władzy.

Recenzowana książka pod tytułem „Sztuka skutecznego przywództwa”, co moim zdaniem należy zaznaczyć już na wstępie, stanowi bardzo ważny wkład w szeroko rozumiane studia nad przywództwem. Jej Autor był zresztą w latach 2007–2010 wymieniany przez magazyn „Leadership Excellence” jako jeden ze stu najwybitniejszych na świecie myślicieli w dziedzinie przywództwa.

Zdaniem Bacona jednym z niezaprzeczalnych praw rzeczywistości jest reguła, że ci, którzy nie posiadają władzy, oddziałują na innych w niewiel-

kim stopniu. Z kolei osoby mające ogromną władzę, które potrafią skutecznie z niej korzystać, wywierają na świat duży wpływ. Za ich sprawą dokonują się zmiany. Pewne osoby czy grupy ludzi kumulują w swoich rękach władzę konieczną do oddziaływania na społeczne trendy i sposoby myślenia, do kształtowania historii, tworzenia lub niszczenia wielkich zjawisk, w tym ruchów społecznych i narodów. Omawiana publikacja przypomina zatem, iż nie można wywierać pożądanego wpływu, jeśli nie rozumie się żywiołu władzy i nie zbuduje się wystarczająco silnych jej fundamentów. Dopiero to pozwala nam być skutecznymi w każdej dziedzinie, w której działamy. Nie każdy jest megalomanem, nie wszyscy chcą rządzić światem, jednak nikt nie lubi być bezsilny. Autor stawia tezę – bez władzy

nie można mówić o przywództwie ani o wywieraniu wpływu. Władza jest jak bateria, im większy woltaż, tym więcej pracy może wykonać. Im większą posiadamy władzę, czyli siłę oddziaływania, tym większy wpływ możemy wyrzucić. Pomiędzy bateriami a ludźmi istnieje jednak pewna zasadnicza różnica. Jeżeli baterii nie naładujemy, to zaczyna ona pracę z maksymalnym woltażem, a w miarę produkowania energii jej moc się zmniejsza aż do całkowitego wyczerpania. U ludzi – konkluduje Autor – jest odwrotnie. Zaczynamy ze względnie małym woltażem, ale w ciągu życia mamy wiele możliwości doładowania. Ta publikacja może nam w tym, w jakimś stopniu, pomóc.

Być może Autor nie odkrywa przysłowiowej Ameryki, ale sposób napisania książki, zarówno pod względem formalnym, jak i merytorycznym powoduje, iż jest to monografia wartościowa. Co prawda niektórych naukowców odstraszy już sam poradnikowo-podręcznikowo-instruktażowy tytuł, forma publikacji, a nawet język, sposób zwracania się do Czytelnika. Moim zdaniem – niesłusznie. Warto więcej niż zajrzeć.

Publikacja ta¹ stanowi zwięźczone pewnego procesu, który rozpoczął się od gruntownego zapoznania się Autora z literaturą poświęconą władzy i wywieraniu wpływu, po którym to kroku nastąpiła konstatacja, iż nie można znaleźć wystarczająco pojem-

negu modelu, jakiego szukał, a poszukiwał takiego modelu władzy i wywierania wpływu, który opisywałby każdy możliwy akt perswazji. Stworzył zatem własny na bazie dotychczasowych badań, jak również osobistych doświadczeń w biznesie oraz obserwacji ludzi w kontekście zawodowym. Co warto podkreślić Autor od ponad 30 lat współpracuje z firmami międzynarodowymi jako innowator, nauczyciel, trener oraz konsultant w zakresie przywództwa, zarządzania, rozwoju przedsiębiorstw i umiejętności interpersonalnych. Ów model stał się podstawą kwestionariusza o nazwie Ocena Skuteczności Wywierania Wpływu (Survey of Influence Effectiveness – SIE), który został opublikowany w 1990 roku przez firmę Autora o nazwie Lore International Institute. Przez następne dwadzieścia lat SIE używany był do pomiaru źródeł władzy i skuteczności wywierania wpływu, częstotliwości stosowania poszczególnych technik perswazji oraz ich efektywności i właściwości dla danej kultury u dziesiątków tysięcy biznesmenów na całym świecie. Zgromadzone dane o zasięgu globalnym pozwoliły na poczynienie istotnych spostrzeżeń dotyczących procesu budowania przestrzeni władzy i wykorzystywania jej w zakresie przywództwa i wywierania wpływu. Część rezultatów Autor przedstawił w tej właśnie książce.

Dobrze napisana, erudycyjna i błyskotliwa publikacja, niezwykle ciekawy i bogaty dobór przykładów. Wciągająca nie tylko z punktu widzenia politologa. Jak podkreśla sam Autor – sprawowanie władzy w polityce i w organi-

¹ Jest to pierwsze wydanie w języku polskim publikacji o tytule oryginalnym *The elements of power. Lessons on leadership and influence* z 2011 roku.

zaczach niezwiązanych z biznesem nie różni się niczym od sprawowania władzy w firmach, więc biznesmeni mogą się wiele nauczyć od innych przywódców. Godny polecenia wymiar naukowy, badawczy, ale też praktyczny. Gdy jednak mowa o licznych walorach naukowych tej publikacji nie sposób jednak niestety nie zauważyć wad. Niewątpliwą wadę, szczególnie dotkliwą dla badacza, stanowi brak profesjonalnych przypisów. Książka przyjemna w odbiorze i sprzyjająca studiom. Plusem jest niezaprzeczalnie strona formalna pracy, szata graficzna, z wyjątkiem wymienionego już ogromnego braku czy wręcz błędu, jaki stanowi brak przypisów – strata niepowetowana szczególnie w zestawieniu z bogactwem cytatów, egzemplifikacji, analiz przypadków. Obszerna, inspirująca, a jednocześnie porządkująca pozycja.

Model władzy i wpływu Bacona opisuje każdy akt przywództwa i oddziaływania w dowolnej dziedzinie ludzkich działań. W modelu tym autor wyróżnił pięć źródeł władzy wynikających z atutów osobistych, a są to wiedza, ekspresyjność, siła przyciągania, morale i wspólna historia – zażyłość lub wspólna droga, która łączy przywódcę z tymi, którym chce przewodzić lub na których pragnie wywrzeć wrażenie oraz pięć systemowych źródeł władzy, które wynikają z pozycji i hierarchii w danej organizacji, a są to pozycja, zasoby, informacja, sieć kontaktów i reputacja. Prawo do nagradzania i karania innych w strukturze organizacyjnej powoduje, iż pozycja wydaje się najsilniejszym źródłem władzy. W rezultacie tego typu władza jest też najczę-

ściej nadużywana. W rękach lidera bez skrupułów władza, jaką daje pozycja, może wyrządzić ogromne szkody. Przywołane przykłady to despoci jak Adolf Hitler, Włodzimierz Lenin, Józef Stalin, Pol Pot, Mao, Robert Mugabe, Idi Amin. Ich megalomańskie rządy dowodzą, że w żelaznym uścisku dyktatora popieranego przez skorpumpowane siły policji i wojska władza wynikająca z pozycji jest wielokrotnie silniejsza aniżeli jakakolwiek inna.

Autor wyróżnia także metaźródło władzy – wolę. Przywołując słowa Balzaca podkreśla, iż nie ma czegoś takiego jak wielki talent bez wielkiej siły woli. Powtarzając za Walterem Russellem – przeciętność sami sobie narzucamy, geniusz sami sobie ofiarujemy. A zatem wola może mieć bardzo istotny wpływ potęgujący działanie innych źródeł władzy. „Władza należy nie do tych, którzy mają wielkie marzenia, ale do tych, którzy je urzeczywistniają; nie do tych, którzy mają wizję, ale do tych, którzy są gotowi do postawienia pierwszych kroków na nowych szlakach”². W ostatecznym rozrachunku zdolność człowieka jako lidera do wywierania wpływu oraz do oddziaływania na ludzi i na wydarzenia ma zależeć od jego pragnienia posiadania władzy. Ma zależeć od siły jego determinacji, aby wpływać, aby tworzyć, aby zmieniać. Bacon skutecznie i obrazowo pokazuje, jak każde z omawianych źródeł władzy może zadziałać również jako przyczyna jej drenażu. Albo przymnoży człowieko-

² T. R. Bacon, *Sztuka skutecznego przywództwa*, Sopot 2014, s. 293.

wi władzy albo go jej pozbawi. Ciekawa i wymowna jest analiza problemu wysokiego morale jako doskonałego źródła władzy osobistej przeprowadzona na przykładzie Katherine Graham. Nie problem w tym, że ktoś szczeni się szlachetnym charakterem. Chodzi o to, iż inni go za ten charakter doceniają i otaczają szacunkiem.

Prezentacji modelu, który został powyżej jedynie nakreślony, podporządkowana jest klarowna i konsekwentna konstrukcja publikacji. Tak więc książka składa się z trzech zasadniczych części. W części pierwszej analizie poddano osobiste źródła władzy. Część ta składa się zatem z pięciu rozdziałów: „Szekspir zjadł Baco-na” (Moc wiedzy), „Pan Obama jedzie do Waszyngtonu” (Moc ekspresyjności), „Ludzie są dziwni” (Moc wspólnej historii), „Lubcie mnie! Naprawdę mnie lubcie” (Moc przyciągania) oraz „Diamant zarysuje każdy kamień” (Moc wysokiego morale). W części drugiej czytamy o systemowych źródłach władzy – tu mamy także pięć rozdziałów: „Niech żyje szef” (Moc pozycji i zasobów), „Informacja chce być darmowa” (Moc informacji), „Liczy się to, kogo znasz” (Moc sieci kontaktów), „Drzewo i jego cień” (Moc reputacji), „Zorganizowana konkurencja w jaskini potwora” (Moc organizacji). Część trzecią Autor poświęca zagadnieniu siły woli. Składają się na nią dwa rozdziały 11 i 12 zatytułowane odpowiednio: „Pierwsze kroki na nowych szlakach” (Moc siły woli) oraz „Zwiększanie woltażu” (Jak zwiększać swoją siłę oddziaływania). W rozdziale dwunastym Autor omawiając kolejne źródła władzy naj-

pierw podaje czynniki osłabiające siłę oddziaływania, a następnie sposoby wzmacniania źródeł władzy. W ostatnim rozdziale Czytelnik odnajduje także kwestionariusz „Źródła władzy – samoocena”, który ma szansę pomóc Mu zmierzyć siłę Jego własnych źródeł władzy.

Dla politologa szczególnie warte uwagi są niewątpliwie poniższe wątki monografii. Po pierwsze omawiana w rozdziale drugim ekspresyjność, a więc siła wyrazu czy też inaczej siła pochodząca z elokwencji przywódcy i z wyrazistości jego przekazu. Platon nazywał jednak retorykę sztuką czarowania duszy. Autor poddaje analizie przypadki utalentowanych mówców jak Winston Churchill czy Martin Luther King, którzy mieli szczególną zdolność przyciągania uwagi słuchaczy i inspirowania ich do działania oraz teksty ich przemówień. Pochyla się także nad niejasną i nieprzekonującą retoryką George’a W. Busha, która zmniejszyła jego siłę oddziaływania jako prezydenta i jednocześnie wydatniła elokwencję jego następcy. Dokonując analizy Autor przypomina, iż ekspresyjność jest jednym z najsilniejszych źródeł władzy i nigdy nie jest za późno na poszerzanie umiejętności komunikacyjnych. W publikacji trafiamy na inspirujące studia nad treścią chociażby adresu gettysburskiego Abrahama Lincolna. Najsukuteczniejsi mówcy nasycają przemówienia obrazami i metaforami, które oddziałują na wyobraźnię słuchaczy. Elokwentny, a szczególnie charyzmatyczny mówca nie tylko zyskuje ogromną władzę wynikającą z ekspresji, lecz staje się niemal mitem, legendą.

Po drugie, politolog zatrzyma się prawdopodobnie przy omówieniu w rozdziale czwartym siły przyciągania, która jest czymś więcej niż atrakcyjnością fizyczną. To przede wszystkim umiejętność wzbudzania sympatii, a zatem jeden z fundamentów charyzmy. Po trzecie inspirujące są studia nad zagadnieniem siły, która tkwi w morale – rozdział piąty. Siła ta zależy od percepcji uczciwości osoby, spójności, odwagi i innych cech charakteru. Tu na uwagę zasługuje *casus* Eleonory Roosevelt, która stworzyła fenomenalną ścieżkę kariery, dzięki sile swojego charakteru. Większość życia była liderem, nie mając formalnej pozycji przywódcy. Po czwarte interesująca może okazać się analiza chorego reżimu jak ten Nicolae Ceaușescu w rozdziale szóstym. Po piąte polecam przyjrzenie się w rozdziale ósmym sieci kontaktów, która jako źródło władzy rozwija się między innymi dzięki portalom społecznościowym. Ale tu siła oddziaływania zależy nie tylko od tego, kogo znamy i ile osób właściwych znamy, ale także od tego, jakie źródła władzy są w posiadaniu znanych nam ludzi oraz w jakim stopniu dostępne są one dla nas. Uświadamiamy sobie jak ogromną władzę dzięki sieci kontaktów dysponuje szef personelu Białego Domu, jak również jak zmniejszyła się władza wiceprezydenta Dicka Cheney'a nie tylko dlatego, że odszedł ze stanowiska, lecz także z powodu agresywnych słów i zachowań. Po szóste: rozważania jak reputacja determinuje władzę – rozdział dziewiąty. To jak postrzegają człowieka inni i jak szeroko jest znany, może w istotny sposób stano-

wić o jego sile oddziaływania, nawet daleko poza macierzystą organizacją. Warto pochylić się nad przypadkiem Johna i Elizabeth Edwardsów oraz Aung San Suu Kyi. Po siódme: Autor przypomina, że sposobem wzmacniania źródła władzy jaką stanowi sieć kontaktów jest proszenie innych o pomoc lub przysługi. Kiedy ktoś ma poczucie, że ci pomógł, więc z tą osobą staje się silniejsza. Jest to tak zwana strategia Bena Franklina. Miał on w Kongresie Kontynentalnym zacieklego przeciwnika, którego pewnego razu poprosił o pomoc. W rezultacie oponent zaczął później popierać Franklina³.

Zdaniem Abrahama Lincolna prawie każdy zniesie przeciwności losu, więc jeśli naprawdę chcesz sprawdzić czyjeś morale, daj temu człowiekowi władzę. Władza, a zwłaszcza duża władza, może wypaczyć ego, osąd i perspektywę nawet najinteligentniejszych i najlepiej wykształconych ludzi. Warto zatem także poświęcić czas rozmyśleniom Autora nad moralnością władzy. Przywołane są między innymi świetnie dobrane słowa Václava Havla, który elokwentnie mówił o pokusach władzy politycznej. Człowiek „staje się zakładnikiem swojej pozycji, przywilejów i urzędu. To, co pozornie potwierdza jego tożsamość, a przez to istnienie, właściwie subtelnie odbiera mu tożsamość i istnienie. Nie panuje już nad sobą, ponieważ coś innego ma nad nim kontrolę: jego pozycja, jej wymogi, konsekwencje, aspekty i uprawnienia”⁴.

³ Tamże, s. 315.

⁴ Tamże, s. 29.

Reasumując, przytoczyłam jedynie kilka z bogactwa przykładów i płaszczyzn analizy krytycznego studium władzy i przywództwa. Z dużą starannością zebrane i ukazane informacje tworzą spójną całość. Czytelnik pozostaje pod wrażeniem wszechstronności opisu stosowanego w omawianej lekturze. Niestety jednak

w głowie tegoż Czytelnika cały czas pojawia się nieśmiała myśl, iż można było spróbować sięgnąć głębiej istoty zjawiska i nie pozostawać jedynie przy sygnalizacji niektórych wyników badań, co jak mam nadzieję wymusiła formuła publikacji.

Justyna Grażyna Otto