

Luigino Bruni

KOLORY ŁABĘDZIA

Kiedy ludzie nie mieszczą się
w ramach instytucji

Przekład Tomasz Fiedler

Wydawnictwo WAM

Treść tej książki opiera się na artykułach publikowanych przez prof. Luigina Bruniego na łamach „Avvenire” pod wspólnym tytułem *Eccedenze e disallineamenti* (Wyjątkowość i rozbieżności) w okresie od 1 września do 3 listopada 2018 roku.

© Luigino Bruni, I COLORI DEL CIGNO © 2020 Edizioni Città Nuova, (Roma) Via Pieve Torina 55 - 00156 Roma

© Wydawnictwo WAM, 2025

Opieka redakcyjna: Katarzyna Stokłosa
Redakcja: Krzysztof Bernaś
Projekt okładki: Przemysław Wysogład SJ / Studio INIGO
Skład: Edycja

ISBN 978-83-277-4563-7

WYDAWNICTWO WAM
ul. Kopernika 26 • 31-501 Kraków
tel. 12 62 93 200
e-mail: wam@wydawnictwowam.pl

DZIAŁ HANDLOWY
tel. 12 62 93 254-255
e-mail: handel@wydawnictwowam.pl

KSIĘGARNIA WYSYŁKOWA
tel. 12 62 93 260
www.wydawnictwowam.pl

Druk i oprawa: GRAFARTI • Łódź

Publikację wydrukowano na papierze Ecco book cream 70 g vol. 2.0 dostarczonym przez Antalis Poland Sp. z o.o.

Spis treści

Różne kolory łabędzia	7
1. Wspólnota stała się powrotem	21
2. Odejścia i powroty	35
3. Zgoda na zasłonięte oczy	49
4. O powołaniu przekonujemy się w doświadczeniu	61
5. Raju uczymy się, schodząc	75
6. Ideał i zła wiara	87
7. Dwie intymności	101
8. Wspaniałe prawo reszty	115
9. Koniec i początek	129
Widziałem Syzyfa, który był szczęśliwy	141

Różne kolory łabędzia

W myśl idei Czarnego Łabędzia to, czego
nie wiemy, staje się znacznie ważniejsze
od tego, co wiemy.

Nassim Nicholas Taleb, *Czarny łabędź*¹

¹ N.N. Taleb, *Czarny łabędź. Jak nieprzewidywalne zdarzenia rządzą naszym życiem*, tłum. O. Siara, Poznań 2020, s. 19.

„Czarny łabędź”² to zdarzenie wysoce nieprawdopodobne, a zarazem brzemienne w skutki, którego nadejścia nie można przewidzieć ani wytłumaczyć na podstawie faktów z przeszłości. Pandemia Covid-19 przez wielu została zinterpretowana jako zjawisko „czarnego łabędzia”.

² „Czarny łabędź” to pojęcie, które niedawno weszło do języka polskiego. W literaturze pojawia się po raz pierwszy u rzymskiego poety Juwenalisa (*Satyra* 6) jako określenie czegoś nieistniejącego i niemożliwego – ówczesny świat znał tylko białe łabędzie. W tym znaczeniu funkcjonuje ono aż do końca XVII wieku, gdy europejscy żeglarze po raz pierwszy spotykają się w Australii z czarnymi łabędziami. W ten sposób wyrażenie wchodzi do języka filozofii jako przykład falsyfikacji: empirycznego (i nieoczekiwanego) wykazania nieprawdziwości przekonania, które było przyjęte za pewnik. Znaczenie ulega dalszej modyfikacji, gdy cytowany tu amerykański ekonomista Nassim Nicholas Taleb używa go w odniesieniu do wydarzeń nieprzewidywalnych i niedających się kontrolować, a zarazem mających bardzo poważne skutki: najpierw w obszarze ekonomii, a następnie rozszerza je na dziedziny odkryć naukowych, historii i sztuki. Do tego ostatniego znaczenia odwołuje się autor niniejszej książki (przyp. tłum.).

Różne kolory łabędzia

Czarny łabędź to także wielki wróg firm i organizacji – ze względu na potencjalnie niszczycielskie konsekwencje. Ale chociaż debata, która toczy się w ostatnim czasie, mniej lub bardziej naukowa, podkreśla prawie wyłącznie skutki destrukcyjne, te zupełnie niespodziewane i zaskakujące wydarzenia mogą okazać się także zbawienne dla organizacji i wspólnot. To, co nieoczekiwane, bywa najcenniejszym darem; widzimy to codziennie, patrząc na nasze dzieci.

Jeśli przyjrzymy się procesom zachodzącym w organizacjach, ekonomicznych, ale nie tylko w nich, zdamy sobie sprawę, że prawdziwym wrogiem, z łym czarnym łabędziem, jest tendencja, często nieprzewidywalna, do tworzenia sztywnych procedur zarządzania; opracowane na podstawie obserwacji przeszłości, nie pozwalają zrozumieć, że nadchodzi coś zupełnie nowego. Sposób zarządzania, który kształtuje dzień dzisiejszy, opierając się na patrzeniu wstecz, pozwala zauważyć tylko to, co już się wiedziało. Oglądanie się do tyłu zamienia życie w słup soli, jak w biblijnej opowieści o żonie Lota³. Prawdziwym zagrożeniem dla organizacji

³ Zob. Rdz 19,15-26.

nie jest zatem i s t n i e n i e czarnych łabędzi, ale sposób ich traktowania, bardzo często błędny. Najczęściej popełnianym błędem, wynikającym z lęku przed pojawieniem się złego czarnego łabędzia, jest postawa wrogości wobec każdego łabędzia o upierzeniu choćby trochę odmiennym od białego. Ten strach powoduje, że wszyscy pozostają w schematach i w monotonii jednokolorowego świata, nie dostrzegając piękna i różnorodności. Wybór zrozumiały, gdyby bowiem nieoczekiwane wydarzenie rzeczywiście okazało się fatalne, mogłoby doprowadzić nawet do z n i s z c z e n i a wspólnoty.

Tutaj dochodzimy do istoty jednego z podstawowych paradoksów dotyczących wspólnot (a także jednostek). Łabędź o odmiennym upierzeniu, którego dostrzegamy na horyzoncie, może być Szatanem lub Antychrystem, ale ten dziwny kolor może też należeć do Izajasza, Franciszka i Klary, Teresy z Kalkuty lub Jezusa z Nazaretu. Nie możemy tego wiedzieć za pierwszym spojrzeniem, za drugim też nie – często zdajemy sobie z tego sprawę dopiero na końcu. Na tym polega zatrważająca i wspaniała tajemnica czarnego łabędzia.

Różne kolory łabędzia

Jeśli odrzucamy wszystkie podejrzane kolory, być może zapobiegamy nadejściu czarnego łabędzia o potencjale niszczycielskim (choć nie mamy żadnej gwarancji powodzenia), ale z całą pewnością uniemożliwiamy pojawienie się czegoś prawdziwie nowego i dobrego, co może dojrzeć i wydać owoce. Jedną z pułapek relacyjnych, sprawiających, że organizacje stają się dużo mniej kreatywne, innowacyjne i żywotne, niż mogłyby być, jest bardziej lub mniej świadoma walka między kierownictwem a potencjalnymi czarnymi łabędziami, mająca za wszelką cenę wtłoczyć je w istniejące schematy. Prokrustowe łoża to najczęściej spotykane kanapy w pomieszczeniach organizacji.

Prawdziwie przełomowe innowacje wiążą się z osobami, które wykorzystują swój potencjał w maksymalnym stopniu tylko wtedy, gdy nie są kontrolowane przy użyciu typowych metod zarządzania. Zaczynamy wreszcie rozumieć, że organizacje żywotne i zdolne do tworzenia czegoś prawdziwie nowego muszą zrezygnować z samego roszczenia do zarządzania i kontrolowania swoich członków, ponieważ w kluczowych

procesach pracownicy nie dają się kontrolować; gdy jest inaczej, tracą najbardziej innowacyjny wymiar swojej kreatywności. Metafora czarnego łabędzia okazuje się zatem środkiem retorycznym pozwalającym na rozpoczęcie dyskusji nad sposobem traktowania tego, co nowe w organizacjach, w osobach i w regułach zarządzania.

To, co przed chwilą powiedzieliśmy, nabiera szczególnego znaczenia w przypadku OMI, organizacji o motywacji idealistycznej. To zbiorowości powstałe wokół konkretnych osób (założycieli), ożywiane przez inne ideały niż zysk ekonomiczny (nazwaliśmy je także *charyzmatami* lub *powołaniami prorockimi*)⁴. Wśród OMI znajdujemy ruchy duchowe i polityczne, wspólnoty zakonne, wiele organizacji pozarządowych, zrzeszenia, a także niemało przedsięwzięć społecznych, obywatelskich, wspólnotowych. Nie zawsze pielęgnują one dobro i piękno, ale dzieje się tak

⁴ „Organizzazione a Movente Ideale” to określenie wprowadzone przez autora do włoskiej literatury z obszaru ekonomii i nauk o społeczeństwie, analogiczne do takich pojęć anglojęzycznych jak „value-based organization”, „charismatic organization” itp. (przyp. tłum.).

Różne kolory łabędzia

niezwykle często. W OMI podstawowym, a nierzadko też jedynym kapitałem są ludzie i ich zdolności relacyjne. Szczególnie ci o motywacji wewnętrznej, czyli członkowie, pracownicy i zarządzający, którzy nie wstąpili do organizacji z pobudek ekonomicznych i finansowych, ale przede wszystkim w odpowiedzi na wewnętrzne wezwanie, z powołania (używam tego słowa tutaj i w innych miejscach w znaczeniu najbardziej szerokim i świeckim, jak to możliwe). Takie organizacje mogą przedłużyć swoje istnienie i działanie poza okres założycielski tylko wtedy, gdy są w stanie przyciągnąć i zatrzymać grupę osób, które potrafią ożywić pierwotne ideały. Muszą przyciągnąć i zatrzymać przynajmniej jednego dobrego czarnego łabędzia, a następnie go wychować i pozwolić na to, by osiągał sukcesy. Być może będzie potrafił przywrócić do życia spuściznę odziedziczoną po pierwszym pokoleniu.

I w tym miejscu zaczynają się najważniejsze rozważania.

Przede wszystkim wiele OMI powstaje dzięki pojawieniu się czarnego łabędzia. Dotyczy to przede wszystkim samego założyciela,

ponieważ nie ma bodaj nic bardziej nieprzewidywalnego, nieoczekiwanego i brzemiennego w skutki niż nowy charyzmat (również charyzmat artystyczny). Nierzadko założyciel to właśnie łabędź odmieniec, który odłączył się od swojej wspólnoty, gdy ta z powodu błędów lub nowego powołania stała się zbyt ciasna i nie pozwalała mu na wysokie i szalone loty.

W fazie założycielskiej siła nowości jest tak niezwykła, że zaraża wszystkich pozostałych członków OMI i ta staje się stopniowo wspólnotą łabędzi o takim samym upierzeniu jak upierzenie założyciela. Wymiar innowacyjny, którego nie brakuje wielu ludziom w OMI, ukierunkowuje się na niego, a cała ich energia i wszystkie talenty są wykorzystywane m i m e t y c z n i e, żeby dopasować się do nowego koloru. Proces ten przynosi bardzo dobre rezultaty, ponieważ członkowie wspólnoty nie czują nic bardziej intymnego, szczerzego, prawdziwego i własnego niż pragnienie upodobnienia się do założycieli.

Dochodzi do tego, że pierwotna odmienność i heterodoksja założyciela krok po kroku kształtują nową ortodoksję, a jego

Różne kolory łabędzia

innowacyjny kolor stopniowo staje się jedynym kolorem w organizacji. Z początku operacja naśladownictwa całkowicie zaspokaja potrzeby duszy i ciała wszystkich członków OMI. Proces ten jednak, mimowolnie i bezwiednie, prowadzi do stagnacji, bardzo podobnej – jeśli nie identycznej – do tej, którą założyciel i jego zwolennicy chcieli zmienić. W ten sposób heterodoksja związana z pojawieniem się czarnego łabędzia, która krytykowała i podważała stary dogmat, w cyklu życia założyciela wytwarza nowy dogmat, a ten – jak wszystkie dogmaty – zwalcza innowacje. Proces ten, dobrze znany w naukach społecznych i w teorii zarządzania, bardzo często charakteryzuje schyłek doświadczeń innowacyjnych i prorockich. Wyczerpują swoją misję w chwili, gdy dochodzą do sytuacji analogicznej do tej, od której wzięły początek. Tym samym w momencie, w którym OMI osiąga największy sukces, zaczyna się jej nieuchronny upadek.

Możemy też zauważyć drugie zjawisko. Organizacje o motywacji idealistycznej przyciągają o wiele więcej czarnych łabędzi niż inne. Dzieje się tak dlatego, że motywacje idealistyczne, nie

mówiąc już o religijnych, cechują wiele osób wybitnych w pewnych wymiarach. Organizacje, o których mowa, były i wciąż są pełne ludzi wyjątkowych pod względem etycznym i duchowym. Wzrastają oni obok równie licznych osób przeciętnych. W każdej OMI znajdziemy bardzo dużą różnorodność.

Ktoś, kto otrzymał autentyczne powołanie (a każda OMI musi, żeby nią pozostać, mieć w swych strukturach przynajmniej jedną taką osobę), może okazać się c z a r n y m ł a b ę d z i e m, ponieważ jest jedyny, niepowtarzalny, niedający się zaprogramować i ani on sam, ani nikt inny nie wie, kim się stanie ani też jaki wpływ jego życie wywrze na życie innych osób. Jest jak wiadomość w butelce wrzuconej do morza: zostanie odczytana tylko wtedy, gdy – jeśli w ogóle – ktoś wyciągnie ją z wody (to zresztą dotyczyć może wszystkich ludzi). Każde powołanie jest czarnym łabędziem: pozostaje nieprzewidywalne, nieoczekiwane i ma nieskończony potencjał.

Niemniej właśnie w OMI (powody tego stanu rzeczy poddamy analizie w dalszej części książki) zarządzanie osobami radykalnie

Różne kolory łabędzia

innowacyjnymi jest szczególnie trudne, bolesne i rzadko zostaje zwieńczone sukcesem. Taka organizacja wie, a przynajmniej przeczuwa, że każde odmienne upierzenie może oznaczać łabędzia zabójcę, i ten uzasadniony lęk często uniemożliwia realizację obietnicy. Dzieje się tak dlatego, że nadzieja zrodzenia nowego, prawdziwego proroka ma swoją cenę: możliwość zrodzenia dziesięciu fałszywych. Ten strach można pokonać tylko wtedy, gdy przypisze się obietnicy wartość znacznie przewyższającą obawę przed tym, że zostanie się zabitym przez szczególnie nikczemnego fałszywego proroka – wartość nieskończoną.

W ten sposób wrogość i opory, z jakimi wiąże się wystąpienie czarnego łabędzia w każdej organizacji, w OMI zostają wyolbrzymione i radykalizowane. Istnienie charyzmatu lub ideału założycielskiego sprawia, że OMI są zakotwiczone w przeszłości, przywiązują większą wagę do początku niż do końca. Spoglądanie ku początkom jest częścią charyzmatycznego DNA, zwłaszcza organizacji o charakterze duchowym i religijnym. Ewentualny reformator mógłby je ocalić właśnie przez przeniesienie

akcentu z przeszłości na przyszłość, ale to jest dokładnie to, czego wspólnoty charyzmatyczne i idealistyczne najbardziej się boją i co zwalczają. Oto sytuacja tragiczna – a tragedie także należą do największych dzieł ludzkiego geniuszu.

Zwyczajne organizacje, najczęściej pragmatyczne i konkretne, są bardziej otwarte na nowości niż OMI. Te naturalnie wykształcają silne mechanizmy pozwalające wykryć i zablokować nadejście złych czarnych łabędzi. Powstałe systemy – i tu leży problem – blokują jednak także te dobre. Niewiele jest zbiorowości bardziej opornych na znaczące innowacje niż OMI, ponieważ dziedzictwo przeszłości stanowi o ich istocie (w przeciwieństwie do przedsiębiorstw nie zmienia się w nich „charyzmatu” ani „założyciela”, gdy rynek przestaje wykazywać nimi zainteresowanie; tylko co wtedy można zmienić?).

Dla pojedynczych osób oznacza to, że ten, kto z przeznaczenia i z powołania znalazł się z odmiennym upierzeniem wewnątrz wspólnoty, która go zrodziła – a takich jest wielu – musi zdać sobie sprawę z tego, że opór i wrogość, a czasem nawet prześladowania i pomówienia,

Różne kolory łabędzia

które go spotykają, są w dużej mierze nieuniknione, ponieważ wpisane w naturę każdej OMI. Powinien jedynie nauczyć się żyć z własną wyjątkowością i z rozbieżnościami, które wytwarza każde powołanie, przyjmując je z łagodnością.

Na następnych stronach będziemy prowadzić rozważania na temat tych zagadnień, zadając OMI oraz ich członkom nowe pytania, między innymi o to, jakie są typowe aspekty traktowania tych wyjątkowych cech w różnych okresach życia osoby i organizacji, jak można sobie radzić z wyjątkowością za młodu, jak w wieku dojrzałym, a jak na starość, jak ocalić różnorodność, żeby zapewnić nowe życie i w jaki sposób można dzisiaj dbać o wielowymiarowe powołania.

Zmierzymy się z tymi i z innymi wyzwaniami, zdając sobie wszakże sprawę, że słowa, pisane czy mówione, nie wystarczą, by nas ocalić. Mogą nam jedynie pomóc w tym, żeby ciągle iść naprzód.