

**Bogdan Nogalski\***

Uniwersytet Gdański

## RECENZJA

**Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*,  
Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa 2013**

Twórczość Profesora Andrzeja K. Koźmińskiego<sup>1</sup> (w postaci jego publikacji; artykułów i książek), oparta jest z jednej strony na ogromnym ładunku wiedzy i przemyśleń teoretycznych, z drugiej doświadczeń wynikających z działalności publicznej, wspartej doświadczeniem ze ścisłej i długoletniej współpracy z tzw. praktyką gospodarczą, m.in. jako rektora nowoczesnej (zbudowanej od podstaw) i znakomitej (w sensie osiągnięć naukowo-edukacyjnych wpływających na zajmowaną pozycję na rynku edukacyjnym/naukowym) polskiej uczelni wyższej oraz jako członka gremiów decyzyjnych (rad nadzorczych) wielu polskich i zagranicznych korporacji o światowym zakresie funkcjonowania. Przez fakt patrzenia na świat gospodarki i nauki przez pryzmat licznego spektrum uwarunkowań, twórczość Profesora wносиła przez lata nowe powiewy wiedzy merytorycznej i metodycznej, a tym samym znaczący wkład w rozwój polskiej myśli organizatorskiej i zarządczej. Niewątpliwie wywarła tym samym istotny wpływ na jej obecny kształt. Profesor A.K. Koźmiński – w ramach swojej twórczości naukowej – odnosi się zawsze do

---

\* Adres e-mail: [nogalski@wzr.pl](mailto:nogalski@wzr.pl)

<sup>1</sup> Profesora Andrzeja K. Koźmińskiego można z całą pewnością – w średniej generacji wiekowej – zaliczyć do grona wybitnych i nadal płodnych intelektualnie przedstawicieli polskiej myśli organizatorskiej, a szerzej zarządzania i ekonomii.

problemów aktualnych, istotnie nurtujących szeroko rozumiany (również w sensie socjologicznym) świat organizacji.

W tym kontekście i z uwagi na poruszany problem *przywództwa, jego źródeł i sposobów sprawowania i wyrażania*, tj. kluczowy i ważny współcześnie aspekt aktywności ludzkiej realizowanej na wielu polach, moim zdaniem, na szczególne wyróżnienie środowiska zasługuje ostatnia z przygotowanych przez prof. A.K. Koźmińskiego publikacja. Mam na myśli książkę *Ograniczone przywództw, studium empiryczne* (Wyd. POLTEXT, Warszawa 2013, ss. 258).

Publikacja stanowi kolejny, dobry i wyróżniający się, a także kierowany we właściwą stronę krok<sup>2</sup> autora w badaniu i pogłębianiu, a zarazem także metodycznemu poznawaniu i zgłębianiu zagadnienia **przywództwa** jako zjawiska fascynującego współczesność. Autor ocenianej pracy, o wyraźnych cechach studium poznawczego opartego na pogłębionym badaniu empirii – postanowił przez zbiór pytań skierowanych do 29<sup>3</sup> co bardziej znanych osób polskiego świata polityki, życia

<sup>2</sup> Zob. także: M.J. Hatch, M. Koster, A. K. Koźmiński, *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publishing Oxford, U.K. 2005; przekład na język chiński opublikowany w 2007 przez Economy & Management Publishing House, Beijing oraz na język polski: *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer, Artysta, Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010; A.K. Koźmiński, *Koniec świata menedżerów?*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

<sup>3</sup> Wśród osób, do których kierował swoje pytania prof. A.K. Koźmiński były (wg alfabetu): prof. L. Balcerowicz (ekonomista i polityk, były wicepremier i minister finansów), J. Batory-Wasik (wójt gminy Lesznowola), J.K. Bielecki (były premier rządu RP), H. Bochniarz (CEO Boeing International na Europę Środkową i Wschodnią, prezydent Konfederacji Lewiatan), gen. A. Ekiert (b. dowódca Wielonarodowej Dywizji Centrum-Południe polskiego Kontyngentu Wojskowego w Iraku, b. z-ca dowódcy Wojsk Lądowych), A. Góral (twórca i prezes Asseco Polska), K. Jaskóła (b. prezes Polimexu-Mostostalu i Petrochemii Płock), A. Kaczmarek (studentka V roku ALK w Warszawie, przewodnicząca Samorządu Studentów), E. Kamiński (aktor, reżyser, szef Teatru Kamienica), A. Klesyk (prezes PZU), prof. G.W. Kołodko (ekonomista, wykładowca ALK, b. wicepremier i minister finansów), B. Kott (prezes Banku Millennium), P. Krzystek (prezydent m. Szczecin), A. Kwaśniewski (b. prezydent RP), S. Lachowski (twórca mBanku, b. prezes BRE Banku), C. Lang (b. kolarz zawodowy, szef i twórca Tour de Pologne jako zawodowego wyścigu kolarskiego), prof. A. Lozano Platonoff (wykładowca US w Szczecinie, działacz Opus Dei), L. Miller (b. premier rządu RP), ks. kardynał K. Nycz (arcybiskup metropolita warszawski), J. Owsiak (twórca, animator i prezes zarządu Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy), G. Piotrowska-Oliwa (prezes PGNiG), T. Sadowski (przewodniczący zarządu Fundacji Pomocy Wzajemnej BARKA), ks. prałat L. Slipek (proboszcz parafii Św. Andrzeja Męczennika w Warszawie), prof. J. Szaflik (kierownik Katedry i Kliniki Okulistycznej WUM w Warszawie, dyrektor Samodzielnego Publicznego Klinicznego Szpitala Okulistycznego w Warszawie, z-ca przewodniczącego CKdsSiT), prof. T. Tyszko (kierownik Katedry Psychologii Ekonomicznej oraz dyrektor Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań Decyzji ALK w Warszawie), L. Wałęsa (b. prezydent RP), A. Wit (dyrygent, dyrektor naczelny i artystyczny Filharmonii

publicznego i religijnego, sztuki, nauki, sportu, wojska oraz biznesu, które w jego opinii można określić mianem przywódcy/przywódców, opublikować pogłębioną analizę udzielanych przez nich odpowiedzi, wykorzystując źródła<sup>4</sup> i kompetencje<sup>5</sup> naniósł je na siatkę (tab. 1) ujęć teoretycznych w postaci profili, tj. typologii przywództwa (tab. 1), siły przywództwa badanych respondentów (tab. 2) oraz średniej oceny kompetencji przywódczych (tab. 3), a następnie przez jakościową analizę owych treści oraz analizę ilościową (wskaźnik korelacji), zsyntetyzować jako wynik prac badawczych w postaci danych zawartych w tabelach 4–7 i rysunkach 1 i 2.

Zabieg ten ma istotny walor, a zarazem charakter metodyczny i służy porządkowaniu wielu istotnych kwestii, a w szczególności wyznacza ramy i pole, zarówno badań, jak i analiz. Przy okazji, pragnę zwrócić uwagę czytelnika na zastosowaną, nowoczesną metodykę badania, którą uznaję za znaczący walor metodyczny tej publikacji, wskazujący na głębokość a zarazem różnorodność prowadzonych analiz i ich metodyczną poprawność. Taki sposób realizacji procesu poznania gwarantuje rzetelność wyników i wniosków. Jednocześnie tworzy płaszczyznę dla przedstawienia różnorodności i złożoności samego zjawiska oraz indywidualnych podejść respondentów do niego, określanymi na tle własnych obszarów działania (*polityka... nauka... biznes* itd.).

Autor umiejętnie stara się ową różnorodność sprowadzić (obok podsumowań każdego rozdziału) do w miarę spójnych mianowników, serwując to czytelnikowi w postaci celnych i sugestywnych, a zarazem podsumowujących i syntetyzujących, równocześnie niezwykle trafnych sentencji. Nie będę ich szczegółowo opisywał i przedstawiał, ponieważ pragnę czytelnikowi pozostawić je do oceny jako jego własne, intelektualne wrażenia. Wskażę jedynie miejsca (strony), na których, dla

---

Narodowej), M. Witucki (prezes Orange Polska) oraz prof. J. Woźnicki (b. rektor PW w Warszawie, b. przewodniczący KRASP, prezes Fundacji Rektorów Polskich i dyrektor Instytutu Społeczeństwa Wiedzy), s. 41–42.

<sup>4</sup> Źródła przywództwa *opisują zespół uwarunkowań, które sprawiają, że przywódca może pełnić swoją funkcję w konkretnym środowisku*. Wg autora monografii, przywództwo jego respondentów oparte jest na pięciu źródłach, mianowicie: politycznych, instytucjonalnych, przedsiębiorczych, eksperckich, oraz duchowych (opis patrz s. 49–50). Mogą one tworzyć też swoiste kombinacje (patrz tab. 3).

<sup>5</sup> Kompetencje przywódcze, *to umiejętności, dzięki którym przywództwo jest mniej lub bardziej skuteczne i prowadzi (lub nie) do celów wytyczonych przez lidera*. Autor wyodrębnia następujące typy kompetencji: antycypacyjne, wizjonerskie, wartościotwórcze, mobilizacyjne i autorefleksyjne (opis patrz, s. 53–59 i tab. 1).

poszczególnych fragmentów merytorycznych książki, można je znaleźć. I tak, dla: *przywództwa i zarządzania* – znajdujemy je na s. 90; *dynamiki przywództwa* – s. 106 i 118; *teatru przywództwa* – s. 142; *etycznego wymiaru przywództwa* – s. 167; *pułapki przywództwa* – s. 190; kluczowego – tytułowego zagadnienia i empirycznego w sensie fragmentu książki, tj. *ograniczonego przywództwa* – s. 204, 214 i 218 oraz w tab. 4, 5, 6 i 7 oraz rys. 1 i 2; *autokracja przywództwa* – s. 241 i 246. Przejawia się w nich umiejętność dokonywania syntezy, trafnych spostrzeżeń i zacięcia publicystycznego Profesora.

Poruszane w monografii kwestie ujęte zostały w postaci 15 pytań<sup>6</sup>. Objęły one zagadnienia dotyczące kluczowych spraw w poznawaniu i wyjaśnianiu złożoności przywództwa jako zjawiska. Syntezę refleksji metodycznej stanowiącej fundament rozważań epickich, prof. A.K. Koźmiński zawarł w tab. 1–3, zaś syntezę wyników przeprowadzonego w ramach studium empirycznego, w ww. tab. 4–7 i rys.1 i 2.

W ocenianej książce – według mnie – można wyodrębnić trzy spójne części: teoretyczno-metodyczną (rozdziały 1–5), właściwego studium empirycznego opartego na jakościowej analizie treści odpowiedzi (rozdziały 6–12), swoistego podsumowania ujętego w metaforę (rozdział 13) wraz z wykorzystaną do przygotowania książki listą 47 pozycji literatury. Ta ostatnia zawiera niemal wyłącznie publikacje anglojęzyczne.

Rozważania w części teoretycznej, rozpoczynają się od artykułowania powodu/ów zajęcia się tym zagadnieniem, które w syntezie kończy się potraktowaniem *przywództwa jako mrocznego przedmiotu pożądania*. Ów pogląd i zaprezentowana argumentacja stanowi fundamentalny punkt wyjścia do dalszych rozważań. Przyjmują one konkret w postaci pytania: *jakie są trzy najważniejsze rzeczy, które powinno się wiedzieć o przywództwie pełniąc funkcje menedżerskie?*, które Autor

<sup>6</sup> Pytania dotyczyły następujących kwestii, najważniejszych z punktu widzenia tematu książki i obejmowały: (–) *Definicję, sposób rozumowania i stosowania pojęć przywódcy i przywództwa;* (–) *Przywództwo a zarządzanie – czy przywódcy muszą być menedżerami a menedżerowie przywódcami?;* (–) *Skąd się bierze przywództwo? Jakie są źródła wpływu lidera na zwolenników?;* (–) *Na czym polega ewolucja stylu, metod, efektywności przywództwa?;* (–) *Czy można się przywództwa nauczyć albo wytrenować je w sobie?;* (–) *Specjalizacja czy szerokie horyzonty?;* (–) *Ile jest w przywództwie autentyczności, a ile teatru, jaka odgrywają rolę?;* (–) *Czy przywódcy muszą być bezwzględni?;* (–) *Czy przywódcom wolno więcej niż innym ludziom? Według jakich kryteriów się ich ocenia?;* (–) *Czy możliwe jest etyczne przywództwo?;* (–) *Jak jest rola ryzyka, presji i stresu w pełnieniu funkcji przywódczych?;* (–) *Pasje przywódców?;* (–) *Upokorzenie i poczucie zagrożenia jako czynniki motywujące przywódców?;* (–) *Porażki, niepowodzenia, klęski – własne i podwładnych?;* (–) *Przywództwo narcystyczne.*

– jako rozpoznawcze – kieruje do grupy aspirujących menedżerów<sup>7</sup>. Grupa ta nie jest przypadkowo wybraną przez niego. Jest to grupa najbardziej zachłannych konsumentów wiedzy o przywództwie i największych amatorów szkoleń i treningów w tej dziedzinie, wiążących bezpośrednio – z nim (przywództwem) – nadzieję na przyszłą karierę i sukcesy. Uzyskane opinie wydają się być charakterystyczne dla środowiska aspirujących menedżerów. Ich spostrzeżenia zostały spuentowane przez Autora w sentencji zamieszczonej na s. 32.

Autor rzetelnie uzyskane – w postaci badań pilotażowych – wyniki komentuje i szeroko omawia. W konsekwencji dokonana analiza, prowadzi do zakreslenia sporego spektrum płaszczyzn, które wskazują na złożoność zagadnienia i rysują liczne wątpliwości, zarówno natury merytorycznej, jak i metodycznej wymagające wyjaśnienia. Fakty te pobudziły i zachęciły Autora do postawienia kolejnych pytań dotyczących tajemnicy przywództwa, a odpowiedzi na nie skutecznie, w sposób merytorycznie i metodycznie pogłębiony, poszukuje w dalszych rozdziałach książki.

Ową listę kluczowych 15 pytań kieruje do określonej grupy ww. 29 respondentów. Rozmowy z nimi przeprowadza w latach 2012–2013. Rozmowy miały ustalony scenariusz, ale nie były prowadzone według sztywnego kwestionariusza, w pewnej mierze były – jak pisze Autor – swobodne. Udzielone odpowiedzi – powstałe w ramach żywej narracji, niekiedy ilustrowane były malowniczymi metaforami przytaczanymi przez respondentów (te ostatnie posłużyły jako inspiracja przy nadawaniu tytułów rozdziałów książki), przykładów czy anegdot – są niezwykle interesujące i wskazują na różnorodność nie tylko merytoryczną poruszanego zagadnienia, ale także – z tego punktu widzenia – na złożoność metodyczną jego ujęcia i analizy. Po przeczytaniu książki widać, że Autor nie tylko znakomicie, ale wręcz wzorcowo poradził sobie z tymi dwoma problemami. Sposób rozwiązania obu problemów może służyć adeptom nauk o zarządzaniu za wzorzec prowadzenia badań i rozwiązywania pojawiających się problemów merytoryczno-metodycznych.

I tak rozwiązując ten ostatni problem, Autor – na bazie udzielonych odpowiedzi – dokonuje zabiegu metodycznego w postaci identyfikacji (jako kreowania koncepcji teoretycznej) najważniejszych typów (profilu) przywództwa, kompetencji przywódczych oraz typów ograniczeń, które napotykają przywódcy. Idąc dalej

---

<sup>7</sup> W sensie realnym, grupę tę stanowili słuchacze programu/studiów MBA, z którymi – w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie – Autor miał zajęcia dydaktyczne. Autor uzyskał odpowiedź od 86 ankietowanych, w tym 12 odpowiedzi od absolwentów MBA realizowanego w ALK.

dokonuje – co prawda (ale w granicach akceptowanych i dozwolonych w nauce) – subiektywnej (w skali 1 do 5) oceny kompetencji przywódczych respondentów. W podobny sposób ocenia ich zdolności do przewycięzania ograniczeń. Tworzy w ten sposób jasne, zredukowane do minimum, przydatne metodycznie struktury analizy, które pozwalają na obliczenie wskaźnika korelacji między nimi dla badanej grupy, co w dalszym kroku metodycznym, pozwala zidentyfikować podstawowe siły napędowe przywództwa (patrz tab. 4–7 i rys. 1, 2). Taka spójna mieszanka ilościowych i jakościowych metod badań, znalazła potwierdzenie w zbieżności wyników jakościowej analizy treści z wartościami wskaźników ilościowych.

Oczywiście kluczowe znaczenia syntetyzujące – jako wynik zabiegów metodycznych i teoretycznych – mają dla badań wyniki zamieszczonych w tabelach 4–7 i na rysunkach 1 i 2. Niemniej ważne, a może ważniejsze są dokonane przez Autora zabiegi metodyczne w postaci przygotowanych w tabelach 1–3 wyjściowych syntez teoretyczno-metodycznych, stanowiących moim zdaniem fundament do analizy. Przez adeptów nauk o zarządzaniu, może być on potraktowany jako pewien swoisty wzorzec postępowania metodycznego. W tabelach tych (1–3) Autor przedstawił zbudowane przez siebie siatki zależności między badanymi cechami. Zwłaszcza cenna poznawczo – jako klasyfikacyjna – jest siatka zamieszczona w tabeli 1, w której na siatce dwu wymiarowej macierzy współzależności, przedstawił opisowo charakterystyki poszczególnych ujęć teoretycznych profili przywództwa. Jest to niewątpliwie znaczące osiągnięcie metodologiczne i merytoryczne, a zarazem teoriiotwórcze, wskazujące fascynatom tej problematyki, kierunki dalszych badań w kwestii skalowania i pomiaru owych profili. Jest to znakomity punkt wyjścia dla rozwoju prac teoretycznych i empirycznych w tym zakresie, po części na wzór i analogię do tematyki stylów kierowania.

Druga część książki – studium empiryczne – przedstawia wypowiedzi respondentów zawierające ich własne odczucia i wyobrażenia o przywództwie, jego źródłach, uwarunkowaniach itp., formułowane i ukierunkowane wokół owych 15 pytań kluczowych. Ich prezentacja ma postać żywą. Autor przytacza bezpośrednio, konkretne wypowiedzi respondentów, umiejętnie, ze znanstwem klasyfikując je do wybranych tematycznie (patrz tytuły rozdziałów) aspektów/kontekstów/problemów opisujących wielokierunkowo zjawisko przywództwa. Każdy z tych rozdziałów, zakończony jest autorskim podsumowaniem, które zawiera celny, syntetyczny i inspirujący czytelnika do własnych przemyśleń komentarz. Ów komentarz – rzadko

jednoznacznie, a częściej z wątpliwościami – wyjaśnia pogląd Autora na poruszany w danym rozdziale problem i przyjętą przez niego oraz respondentów logikę wywodu.

Ostatnią część książki zatytułowana jest *Autokreacja przywództwa, czyli wykuwanie stopni w lodowcu*. Użyta metafora – jako całościowa synteza badań i rozmyślań Autora – nawiązuje i sprowadza się do próby rozwiązania swoistego i występującego w świecie realnym paradoksu. Przejawia się on z jednej strony w *tezie*, że **przywództwa nauczyć się nie można** oraz *antytezie*, że **do pewnego stopnia, jednak można**.

Ów kompromis – czyli *syntezę* – sprowadza Autor do wskazania osobom aspirującym do ról przywódczych – jako postulatów ukształtowanych w wyniku przeprowadzonego studium – kilku ważnych rad. Sformułowane zostały one w postaci swoistych *recept*. Otóż osoby te powinny:

- dokonać samooceny własnego potencjału przywódczego,
- określić misję i wizję, którą zamierzają realizować jako przywódcy,
- określić cenę, którą skłonne są zapłacić za realizację swoich ideałów i marzeń,
- zrobić spis ograniczeń, z którymi trzeba będzie się zmierzyć,
- dokonać samooceny kompetencji potrzebnych do przezwyciężenia ograniczeń,
- opracować na własny użytek program wzmocnienia wymaganych kompetencji przywódczych.

Puentę do tych recept znajdujemy w ostatnim fragmencie książki. Autor pisze w nim: *Żeby być przywódcą, trzeba najpierw nim zostać: sięgnąć po władze oraz „rząd dusz” i utrzymać je. Niektórzy dochodzą do tego krok po kroku, przygotowując się stopniowo. W badanej przeze mnie grupie znajdują się także osoby, które przedstawiają się jako przywódcy z przypadku; osoby, które zrzędzeniem losu zostały nagle przywódcami. W swoich wypowiedziach podkreślają brak jakiegokolwiek formalnego przygotowania. Znamienne jest jednak to, że ta grupa przeszła wyjątkowo intensywny, choć nie kiedy na skróty, proces samorozwoju, który zaowocował wysokim poziomem kompetencji przywódczych. Autokreacja jest więc niezbędnym atrybutem przywództwa, bez względu na to, jaką drogą się do niego dochodzi. Praktyka decyduje o wszystkim.* Ta ostatnia sentencja Autora niewątpliwie jest zaskakująca.

Profesor A.K. Koźmiński w swojej bardzo ciekawej i oryginalnie (zarówno pod względem treści, jak i formy) skomponowanej książce, w sposób bardzo udany pokazał zjawisko przywództwa w całej złożoności. Poprzez różnorodność jego postrzegania i rozumienia przez różne grupy społeczne, działające m.in. w biznesie, kulturze i innych sferach aktywności ludzkiej, wskazał na zadziwienie współczesnego świata tym zjawiskiem i tworzące się w jego ramach również sprzeczności, niedookreślenia czy wyobrażenia.

Renesansowa wiedza i dociekliwy intelekt pozwalają prof. A.K. Koźmińskiemu stawiać trafne pytania o istotę przywództwa, jego źródła, ewolucję stylu i metod, etykę, balansując w pewnym sensie na subiektywnej i obiektywnej granicy poznania, dziwić się bezradności nauk społecznych wobec skomplikowania świata i natury ludzkiej, wskazywać na mity i paradoksy przywództwa.

Tytuł książki jest niezwykle wymowny i znakomicie koresponduje z jej tekstem, który ma podwójny charakter. Z jednej strony prof. A.K. Koźmiński stawia pytania, z drugiej zaś podejmuje próbę szukania na nie szerokiej, kontekstowej odpowiedzi, kierując owe pytania do szerokiego spektrum rozmówców. Analizy udzielanych odpowiedzi nie cechuje jednak chęć autopromocji, lecz poważnej merytorycznej dyskusji i prezentacji zajmowanego wobec udzielanych odpowiedzi i stanowisk respondentów, przemyślanego – opartego na naukowych rygorach metodycznych – własnego stanowiska. Można się z diagnozą problemów dokonywanych przez rozmówców Autora i jego samego oraz wskazywanymi kierunkami nie zgadzać, lecz warto się z nimi zapoznać, bowiem ich dojrzałość, często wizjonerska przenikliwość, nie pozwala przejść obok nich obojętnie. Wszak *obróbki i użyteczności* uzyskanych wypowiedzi dokonuje – pragnę to po raz kolejny podkreślić, na podstawie twardych reguł metodyki badań z zakresu nauk społecznych – osoba światłego naukowca, skutecznego menedżera i świadomego obywatela. Niewątpliwie, znając Profesora, możemy być pewni, że w najbliższym czasie ukaze się kolejna jego książka, podejmująca ów problem w sposób jeszcze ciekawszy i metodycznie pogłębiony.

Z treści książki wynika, że prof. A.K. Koźmiński w trakcie omawiania pozytywnych od respondentów wypowiedzi, zakreśla wiele nowych i ciekawych tematów i pomysłów, które wymagają dalszej pogłębionej identyfikacji i diagnozy, a co za tym idzie także twórczego rozwiązania. Książka moim zdaniem wypełnia lukę jaka – w tej materii – istnieje w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu (a także szerzej



nauk społecznych), przez co stanowi istotny wkład, także w rozwój teorii tej dyscypliny. Jednocześnie omawiana książka ma istotne znaczenie dla praktyki gospodarczej, a zarazem stanowi wyzwania dla kolejnych badań naukowych. Dla rozwoju tych ostatnich, zwłaszcza ze względu na znakomicie przedstawione w niej aspekty metodyczne dotyczące łączenia badań jakościowych i ilościowych w naukach ekonomicznych (społecznych), winna być – jako literatura obowiązująca obligatoryjnie – przedmiotem studiowania nie tylko przez młodych pracowników nauki, czy słuchaczy studiów doktoranckich, ale – w celu doskonalenia własnego warsztatu naukowego – również przez pozostałych, bardziej doświadczonych pracowników naukowych. Autorefleksja – na jej tle – może okazać się dla nich niezwykle cenna i przydatna.

Z punktu widzenia środowiskowego znakomicie się stało, że pomysł książki nabrał charakteru materialnego, że się ona ukazała. Niewątpliwie w skali naszej dziedziny (nauki ekonomiczne), a także nauk społecznych, książkę uznać należy za bestseller. Jej czytanie sprawia czytelnikowi niezwykle frajdę, bowiem napisana jest językiem niezwykle prostym i komunikatywnym. Takiej książki jeszcze nie było. Polecam ją gorąco.

Książkę Profesora A.K. Koźmińskiego można zaadresować do bardzo szerokiego, jednakże trudnego do jednoznacznego określenia kręgu osób. Niewątpliwie jedno jest pewne, jest ona kierowana do tych wszystkich osób, które aspirują do ról przywódczych.