

## ZBIGNIEW PEŁCZYŃSKI (1925-2021), PROFESOR UNIWERSYTETU OKSFORDZKIEGO

Słowa „przywódca” i „lider” mają zupełnie inne korzenie i inne znaczenie. Przywódca jest tym, który jest wodzem, a więc wodzi, przewodzi. Natomiast lider to człowiek, który przewodzi innym – nie dlatego, że ma władzę, tylko dlatego, że zna drogę.

# NIE MOŻNA ZNALEŹĆ OT TAK TAKICH LUDZI JAK PEŁCZYŃSKI!

Zbigniew Pełczyński był świadkiem XX wieku i jednocześnie jednym z tych, którzy przygotowali nas na wiek XXI. W 1943 roku wstąpił do AK, walczył w powstaniu warszawskim. Na emigracji w Wielkiej Brytanii ukończył uniwersytet St Andrews i Oksford, gdzie wykładał filozofię polityczną przez kolejne dekady. Radził Tolkienowi, co zrobić ze złotówkami, które otrzymał po opublikowaniu „Hobbita” po polsku. Był tutorem „pewnego błyskotliwego studenta” – Billa Clintona. Uczył księcia Sukhumbhanda Paribatra, wieloletniego burmistrza Bangkoku, Waltera Isaacsona, szefa CNN i wydawcę „Time’a”, który napisał wstęp do jego biografii („Zbigniew Pełczyński: A Life Remembered”), czy Viktora Orbána, który gdyby nie upadek komunizmu, napisałby u niego doktorat. Po wybuchu stanu wojennego zaangażował 35 koledżów oksfordzkich w projekt Oxford Colleges Hospitality Scheme, dzięki któremu przez kilkanaście lat wykształcił ok. 1300 osób z Europy Środkowo-Wschodniej, którzy stali się liderami przemian demokratycznych na całym świecie. W 1994 roku założył Szkołę Liderów, która wprowadziła do Polski nowoczesne koncepcje tutoring, mentoringu i przywództwa, kształcąc tysiące przywódców ze wszystkich stron naszych politycznych barykad.

Poniższy wywiad przeprowadzili z nim założyciele fundacji Two Wings Institute, której misją są badania i rozwój przywództwa służącego dobru wspólnemu oraz odbudowie zaufania i solidarności w polaryzującym się świecie. Rozmowa odbyła się 26 maja 2021 roku. Profesor zmarł 22 czerwca 2021 roku. Ze względu na swój stan zdrowia początkowo zgodził się na 15-minutową rozmowę nt. przywództwa akademickiego, ostatecznie zamieniła się ona w godzinny wywiad na temat jego życia, który pośmiertnie publikujemy za zgodą rodziny.

**W** Jak to wszystko było możliwe? Czy to dlatego, że jest pan z pierwszego pokolenia wychowanego w II RP i niesie dziedzictwo polskiej inteligencji?

Tutaj się mieszają cechy społeczne i osobiste, których nie da się laboratoryjnie wyprzeżować. One się pojawiają u pewnych ludzi albo i się nie pojawiają. Są ludzie, którzy mają poczucie, że ich obowiązkiem jest rozwijać się, pomagać innym, pomagać instytucjom, a nie tylko żyć sobie spokojnie w ciepłym kącie, szukając osobistych korzyści. To jest kwestia osobowości, charakteru. Chodzi

o szukanie osiągnięć, dążenie do czegoś, czegoś pożytecznego. Jest to poczucie – jakiegoś obowiązku wobec ojczyzny, wobec uniwersytetów, wobec innych ludzi. Z takiego działania można czerpać wielką satysfakcję. W pewnym momencie okazuje się również, że inni to cenią i chcą współpracować. Tu jest właśnie ta idea liderstwa: mieć jakiś pomysł i natchnąć tym pomysłem innych ludzi tak, żeby przyłączyli się do tego, żeby powstał zespół, a nie żeby robił to tylko jeden człowiek. Jest to bardzo, bardzo ważne.

Nie wiem do końca, skąd to się wzięło w moim przypadku. Nie pochodzę wcale z jakiejś rodziny inteligenckiej czy patriotycznej, czy też jakoś specjalnie bardzo zaangażowanej. Ja to jakoś sam sobie ten model działania skonstruowałem, spotykając różnych inspirujących ludzi po drodze.

**Jak to się zaczęło?**

Kiedy byłem w szkole średniej w Warszawie, poznałem bardzo ciekawego człowieka. Nazywał się Włodzimierz Okoński. Założył on organizację o nazwie Grupy katolickie. Ciekawa instytucja. Jest artykuł napisany na ten temat przez jego siostrę...

**...Marię Okońską, więźniarkę stalinowską, najbliższą współpracowniczkę kardynała Wyszyńskiego, założycielkę „osemek”. Ponoć w czasie stalinowskiego uwięzienia nawracała samą Julię Brystyglorową, znaną jako „Krwawa Luna”. Niesamowita rodzina. Po wojnie Okoński wyjechał na studia do Rzymu, uciekając przed aresztowaniem, a później do polskiego Londynu, gdzie został niezwykle popularnym duszpasterzem młodzieży.**

Włodek wciągnął mnie do grupy katolickiej, gdzieśmy chodzili na ćwiczenia, na zajęcia, na msze, wspólne rekolekcje etc. Dzięki niemu powstało coś w rodzaju takiej elity uczniowskiej, która chciała robić więcej niż przeciętny człowiek, niż przeciętny uczeń. Później pod jego wpływem wszedłem do Armii Krajowej, dlatego że on powiedział, że jeżeli chcemy mieć wpływ na to, co będzie w Polsce po wojnie, to musimy dać świadectwo. Że możemy ryzykować życie, że możemy walczyć, a nie tylko uczyć się i modlić.

**W tych grupach poznał pan Bolesława Taborskiego. Podczas powstania warszawskiego, jak wspominał, czytaliście dzieła Tarasa Szewczenki i powtarzaliście fragmenty wierszy po polsku i ukraińsku.**

Razem wstąpiliśmy do Armii Krajowej, razem uczestniczyliśmy w powstaniu na Mokotowie, razem byliśmy w niewoli.

To był mój wielki przyjaciel. Mieliśmy bardzo tragiczne, niebezpieczne przeżycia. Potem nasze drogi się rozeszły, bo on był młodszy, kończył liceum, a ja już studiowałem na uniwersytecie. Jego córka, Anna, jest pisarką. Jego żona, Halina Taborska, wieloletni rektor Polskiego Uniwersytetu na Obczyźnie w Londynie, która wykładała m.in. na Oksfordzie, zmarła, niestety, niedawno, 11 stycznia 2021 roku. W tym samym dniu zmarła moja najbliższa kuzynka – Hanna Stefańska z domu Pełczyńska. Była duszą Grodziska Mazowieckiego, skąd pochodzi moja rodzina.

**Już na emigracji, gdzie się znów spotkaliście, Taborski tłumaczył dramaty Karola Wojtyły na język angielski. Dzięki temu osiągnął międzynarodowe uznanie. Na naszych szkołach „Integral Leadership” sięgamy po poezję Wojtyły, żeby pokazać ludziom z całego świata, skąd on się wzięł, z jakiej kultury, jakie było jego wewnętrzne życie, skąd brało się i czym było jego przywództwo. No właśnie, każdy lider ma swoją definicję przywództwa...**

Słowo „przywódca” i słowo „lider” mają zupełnie inne korzenie, inną etymologię, a co za tym idzie – inne znaczenie. Dla mnie to jest bardzo ważne rozróżnienie. Przywódca jest tym, który jest wodzem, a więc wodzi, przewodzi. To jest człowiek, który ma władzę, który może rozkazywać. Natomiast lider jest kimś innym. To słowo pochodzi od angielskiego lead – prowadzić. I spotykamy je po raz pierwszy w anglosaskiej literaturze w VI wieku po Chrystusie. Jest to człowiek, który przewodzi innym – nie dlatego, że ma władzę, tylko dlatego, że zna drogę. Wie, w którym kierunku podążać, i dlatego może prowadzić innych. Inni go słuchają, wierzą mu. Kiedy proponuje radykalnie inny kierunek, idą za nim. Ale nie ze względu na władzę, której lider nie musi posiadać, ale ze względu na jego wpływ. Ten wpływ powoduje, że ludzie mu wierzą, ufają, że zna drogę. Tutaj jest ta różnica – lider wpływa i pokazuje drogę; przywódca ma moc wprowadzić to w życie.

**Pomysł i wpływ są czymś uniwersalnym dla przywództwa. Skąd one się biorą?**

Z wiedzy i doświadczenia, które ci ludzie posiadają.

**Czyli tak jak w pana oksfordzkim programie?**

Tak, myślę, że mogę nieskromnie podać za przykład siebie. Miałem pomysł, żeby zapraszać studentów z Polski i innych krajów Europy

Środkowo-Wschodniej na krótkie pobyty w Anglii. Początki wyglądały tak, że zwróciłem się do pięciu rektorów koledżów i przekonałem ich, że to dobry pomysł. Bo relatywnie niewiele kosztował i przynosił wielkie korzyści polityczne i naukowe. No i oni go wszyscy poparli. Koledże zaczęły zapraszać tych ludzi na jeden miesiąc. Pamiętam, że jednego roku na program gościnności oksfordzkiej aplikowało nawet 450 studentów. Oczywiście, nie mogliśmy tylu wziąć, więc braliśmy około setki osób. Ten projekt okazał się wyjątkowym sukcesem. Jeżeli jest jakiś człowiek, niekoniecznie z władzą, ale z ciekawym pomysłem, któremu uda się przekonać tych, którzy mają władzę, to taki projekt ma szansę się ziścić. Jeżeli zaś ten projekt osiąga sukcesy, to cała sprawa się coraz bardziej rozwija.

**Ja to widzę u naszych współpracowników na uczelni z naszego programu Academic Leadership Development Program. Często nie mają władzy, ale robią coś ciekawego, mają pomysł i to oni wskazują drogę.**

Absolutnie. Stąd kwestia, że jeżeli mówimy o przywództwie akademickim, to musimy bardzo dokładnie zdefiniować, czy chodzi o tych, którzy mają władzę, pieniądze, np. z jakiegoś etatu na uczelni, możliwość mianowania ludzi etc., czy o tych, którzy tego wszystkiego nie mają, ale mają wpływ i mogą przekonywać do swoich pomysłów innych ludzi. To jest bardzo, bardzo ważne rozróżnienie według mnie.

**A czy widzi pan coś, co powinno być charakterystyczne dla liderów i przywódców akademickich? Czym oni się powinni kierować? Czy to takie klasyczne wartości, jak prawda, dobro, piękno, niezależność, wolność?**

Dobrze by było, żeby się kierowali właśnie tymi wartościami. Jednak trzeba zauważyć, że jest to pewien ideał. Nie da się go wcielić w sposób doskonały. Zdarza się, że pracownicy uniwersytetów nie realizują tych ideałów ze względu na stare zwyczaje, stare uprzedzenia, wygodnictwo różnego rodzaju – przez to wszystko nie chcą wprowadzać nowych idei, bo to by im zamęciło życie. Weźmy na przykład próby wprowadzania na polskich uczelniach systemu tutorialnego. Powiedzmy, że jest profesor, który zna ten system i uważa, że uniwersytety powinny go wprowadzić. Okazuje się jednak, że na to są potrzebne środki i w końcu z tego nic nie wychodzi. Taki system może wejść tylko wtedy, kiedy akademicy są naprawdę bardzo



MARCIN KALINSKI/PAP

głęboko przekonani, że to jest pożyteczne i konieczne. Tylko wtedy przekroczą strefę komfortu, by te ideały wcielić. Nie da się zadekretować, żeby wszyscy ludzie mieli poczucie obowiązku, honoru i poświęcenia. Możemy mieć nadzieję, że przywódcy akademicy te wartości mają. Jeżeli zaś ich nie mają, to trudno – wtedy nie da się za wiele zrobić.

**Tutaj dochodzimy do czegoś bardzo ważnego, ponieważ ja mogłem się uczyć wartości od pana, a co z tymi, którzy tego nie doświadczyli? Młodsze od nas**

**pokolenie pewnie trochę nie wie, o czym mowa – zostali wychowani zupełnie inaczej.**

**N**o, to jest kolosalne zadanie i kolosalna trudność, by stworzyć tego typu programy. Szukajcie przykładów, żeby to nie było tylko czysto teoretyczne, żeby to miało podstawy w tym, co się dzieje w świecie, bierzcie przykład z mojego oksfordzkiego projektu czy też ze Szkoły Liderów. Nie wyważajcie otwartych drzwi, korzystajcie z tego, co już zostało zrobione. Unikajcie zbytej abstrakcyjności. To też trochę kwestia szczęścia, kwestia pomysłowości i tego,

że są organizacje, które mogą i chcą wesprzeć finansowo tego typu pomysły. Tak jak w moim przypadku: koledzy miały pieniądze, miały wolne pokoje, mogły zapraszać ludzi etc. Zagrał jeszcze jeden czynnik. Spotkałem człowieka, który wsparł moją ideę. Uniwersytety nie miały wtedy pieniędzy, by finansować bilety lotnicze dla studentów. Pomogła współpraca z Sorosem.

**To na jego stypendium przebywał u pana w Pembroke College Viktor Orbán.**

Soros to ktoś w rodzaju przedsiębiorcy społecznego. Był przedsiębiorcą, a nie

przywódcą! Przedsiębiorca to jest ten człowiek, który ma środki i szuka dobrego pomysłu. Kiedy znajduje ten pomysł, realizuje go. Znalezienie takich przedsiębiorców społecznych, jeżeli są tacy ludzie, zwiększa szansę powodzenia. To z jednej strony komplikuje sytuację, ale z drugiej zwiększa możliwości.

**Żyjemy w Polsce w momencie napięć politycznych i kulturowych. Nie wiem, czy one kiedyś były większe czy mniejsze. Natomiast my byśmy chcieli zbudować jakiś model przywództwa, którego ważnym celem jest budowa dobra wspólnego. Wychodzimy z takiego założenia, że zawsze będą osoby o poglądach lewicowych, osoby o poglądach bardziej centrowych, osoby o poglądach bardziej prawicowych. I jaka byłaby pana rada dla nas, jak szukać dobra wspólnego w warunkach podziału politycznego?**

**T**utaj są dwa elementy. Jeden jest prosty – podział polityczny. Jak pokonać ten podział? Bardzo często dokonuje się to podczas wojny, czego cudownym przykładem jest Wielka Brytania. To był kraj bardzo, bardzo podzielony politycznie aż do wybuchu wojny, a później zjawiał się Churchill. Jako lider on ich wszystkich skupił, stworzył rząd koalicyjny. Udało mu się to dzięki jego osobistej charyzmie, ale również dzięki sytuacji, że Anglia była w kryzysie, że groziła inwazja niemiecka, że trzeba było skupić siły i dokonać poświęcenia.

Dużo trudniej jest to osiągnąć w czasach pokoju, gdy takiego zagrożenia nie ma. Jest tak dlatego, że wchodzi tutaj w grę interesy partykularne. Grupy polityczne wolą – że tak powiem – „skrobać swoją własną rzepkę”, aniżeli współpracować z innymi. No bo jeżeli taka współpraca przynosi dobre efekty, to korzyść polityczna z nich płynąca jest mała. Rezultaty są rozproszone na kilka grup. Pozytywnym przykładem przekroczenia tej logiki jest Holandia. Istnieje tam chyba ze 20 partii i one sobie świetnie dają radę, konstruują ten rząd od wyborów do wyborów i okazuje się, że to działa. Podobnie w krajach skandynawskich, które mają koalicyjne rządy i świetnie sobie dają radę. Sam próbowałem coś takiego wprowadzić.

Drugi problem to kwestia znacznie głębszych i bardziej zakorzenionych podziałów kulturowych, bo one są silnie zakodowane od samego dzieciństwa. Jest daleko trudniej je pokonać, przekonać i skłonić ludzi, żeby współpracowali i respektowali się nawzajem niż w kwestiach czysto politycznych. To jest o wiele poważniejsza sprawa. Jak pokonać te różnice kulturowe? Jak przełamać właśnie tę niesłychanie silną barierę, która prowadzi czasem do rękoczynów? Tak więc mamy barierę polityczną i barierę kulturową. Sytuacja staje się bardzo smutna.

**Na koniec chciałbym zapytać, skąd przez 95 lat czerpał i wciąż czerpie pan tak wielką siłę do inspirowania innych?**

Wiesz, nie da się powiedzieć, że w pewnym momencie Pełczyńskiemu obrzydła ilość środków do życia, to się wzięło za pomaganie (śmiech). Nie można znaleźć ot tak takich ludzi, jak Pełczyński (śmiech)!

[Już z offu, do asystenta Przemysława Sochonia, w stylu oksfordzkiego tutorialu]: Czy rozumiałeś, o co w tym wszystkim chodziło? @

—rozmawiali: Piotr Czekerda i Michał Łuczewski, współpraca: Cezary Boryszewski

Wywiad przeprowadzono w ramach projektu „Przywództwo akademickie” dla Sieci Badawczej Łukasiewicz – Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”