



CHARYZ

MARIUSZ ŁUKASIEWICZ Nieżyjący już twórca Lukas Banku i Eurobanku, jedyny polski menedżer, o którym wszyscy mówili, że ma charyzmę

OT MALGORZATA PSTRAGOWSKA, PIŁS BIZNESU, FORUM, JEFF CHIU/AP.
PARODSI, AW NAWROCKI, FORUM, WÓŁ GANG VON BRAUCHT SCHI KEYSTONE PICTURES USA, FORUM.
MATERIALI PRASOWE, JENS SCHÜCKE, ACTION PRESS, BERW



MA Z LUDZKĄ -TWARZĄ

Psychologowie badają osobowość liderów, by odpowiedzieć na pytanie, jaki szef zapewni dziś firmie sukces.

MAREK RABIJ

AKIO MORITA Legendarny szef koncernu Sony, dla którego pracownicy potrafili pracować nawet za darmo

KRZYSZTOF PAWIŃSKI Spokojny, stroniący od mediów lider Maspeksu, który w 20 lat zbudował z przyjaciółmi firmę wartą miliardy

JACK WELCH Szefa GE równie często nazywano charyzmatycznym liderem, co opisywano zamykanie przez niego firm i wyrzucanie ludzi

Gdy 25 sierpnia schorowany Steve Jobs zrezygnował z funkcji prezesa Apple, rosnące od miesięcy akcje tego koncernu potaniały o 1,7 proc. Media wszczęły natomiast rozważania, czy Apple – pod względem wartości ustępujący na świecie tylko paliwowemu gigantowi Exxon Mobil – bez legendarnego założyciela będzie nadal w stanie oczarowywać miliony klientów i zwiększać zyski w tempie, o jakim konkurenci mogą tylko marzyć. Po czym większość komentatorów doszła do wniosku, że odejście Jobsa nie wpłynie na pozycję Apple w branży.

Ile zatem warte jest w biznesie charyzmatyczne przywództwo, skoro może się bez niego obejść nawet firma stworzona i kierowana latami przez tak magnetyczną osobowość jak Jobs? Czy to w ogóle pojęcie przystające do realiów współczesnej globalnej gospodarki, międzynarodowych korporacji i nowoczesnego zarządzania korzystającego z najnowszych teorii psychologicznych? Socjolog Max Weber użył go przecież już w 1922 roku w głośnej książce „Gospodarka i społeczeństwo”. Biznesowymi bohaterami tamtych czasów byli feudalowie pokroju Johna Davisona Rockefellera, który – jak głosiła legenda krążąca w jego firmie Standard Oil – decydował o sobie nawet o tym, iloma kroplami cyny pracownicy powinni uszczelniać dziurawe pojemniki na ropę.

Czy dziś przypisywanie jednostce sukcesu korporacji zatrudniającej tysiące osób i współpracującej z dziesiątkami tysięcy podwykonawców ma jeszcze sens? Klasyczne podręczniki zarządzania definiują charyzmę przywódcą jako graniczące z pewnością przekonanie, że podąża się we właściwym kierunku, połączone z umiejętnością przekonania do tego podwładnych i sojuszników. Znaczenie lidera nie zmieniło się, bo w każdym skupisku ludzi wciąż musi być ktoś, kto wskazuje kierunek. – Problem w tym, że owo zaufanie do własnej intuicji może wynikać zarówno z doświadczenia i doskonałego przygotowania merytorycznego, jak i z urojeń – wyjaśnia Jacek Santorski, psy-

cholog biznesu od lat badający fenomen przywództwa. – Sposób, w jaki lider narzuca swoje zdanie, jest równie ważny jak sama intuicja.

Współczesnych charyzmatycznych liderów biznesu jest bardzo wielu. Poczynając od Jacka Welcha, prezesa General Electric w latach 1981-2001, ogłoszonego przez magazyn „Fortune” menedżerem XX w., bo za jego rządów wartość koncernu skoczyła z 12 do 280 mld dol. A kończąc na facetach, którzy tak piszą sami o sobie w grafomańskich wspomnieniach i podręcznikach.

Silny zawodowo i skromny osobiście – oto skuteczny szef

Zarówno Welch, jak i samozwańczy guru zarządzania zwykle prezentują się jako osobowości wodzowskie ogarnięte obsesją osiągnięcia założonego celu. Chętnie podkreślają też, że tylko wizjoner z twardą ręką może wprowadzić niezbędne zmiany. Czy tak jest naprawdę?

Amerykański teoretyk zarządzania Jim Collins przeprowadził pod koniec lat 90. słynne badanie, które miało wskazać, na czym naprawdę opiera się charyzma przywódcza w biznesie. Wyniki eksperymentu okazały się przewrotem kopernikańskim w teorii zarządzania. Pokazały, że prawdziwa charyzma jest dokładnym zaprzeczeniem potocznego wyobrażenia.

Mistrz zamiast nadzorcy

Collins i jego zespół doszli do wniosku, że najbardziej miarodajnym wskaźnikiem umiejętności menedżerskich szefów są wyniki osiągane przez ich firmy. Przekopali się więc przez raporty finansowe ponad tysiąca przedsiębiorstw, które w latach 1965-1995 pojawiły się na liście 500 największych firm magazynu „Fortune”. Poszukiwali spółek notujących przez pierwsze 15 lat stopę zwrotu zainwestowanego kapitału poniżej lub na poziomie średniej w swojej branży, a potem przez

kolejne 15 lat utrzymujących co najmniej trzykrotnie wyżej niż średnia.

Pod koniec badania lista firm spełniających te kryteria skurczyła się z ponad tysiąca do 11. Znamienne, że nie dominowały na niej ani firmy z najbardziej dochodowych branż, jak bankowość, IT czy farmacja, ani najbardziej rozpoznawalne. Potentatów reprezentował na liście jedynie tytoniowy koncern Philip Morris, kosmetyczny Gillette oraz gigant wyrobów higienicznych Kimberly-Clark. Pozostałe to średniaki takich branż jak budownictwo, sprzedaż detaliczna czy hutnictwo.

Następnie badacze odbyli wiele rozmów z szefami i pracownikami finałowej jedenastki, próbując uchwycić, kto i jak zmienił przeciętne spółki w branżowe rekiny. Tutaj rezultaty okazały się jeszcze bardziej zaskakujące. Po pierwsze, na wyniki nie miały wpływu ani fuzje i przejęcia, ani poziom wynagrodzeń zarządu. W żadnej z nich nie przywiązywano też wielkiej wagi do najnowszych trendów w zarządzaniu. Szefowie finałowej jedenastki przed objęciem funkcji przepracowali natomiast w swoich firmach co najmniej kilkanaście lat, przechodząc przez wiele szczebli kariery. W większości byli to menedżerowie „spokojni, zdystansowani, a nawet ukryci w cieniu swoich firm” – pisze Collins w książce „Od dobrego do wielkiego” podsumowującej badanie. Pracownicy widzieli w nich raczej mistrzów niż nadzorców i nie bali się przychodzić z nowymi pomysłami czy wątpliwościami. Największe sukcesy odnieśli zatem nie apodyktyczni showmani czy teoretycy zarządzania po MBA znający się tylko na rachunkowości, lecz praktycy będący „specyficzną mieszanką osobistej skromności i zawodowej siły” o osobowości zbliżonej do charyzmatycznych przywódców religijnych i społecznych, jak Dalajlama czy Nelson Mandela.

Obserwacje psychologa Jacka Santorskiego z wielu lat pracy z czołowymi polskimi menedżerami są identyczne. – Wielkie sukcesy odnoszą głównie ci, którzy odchodzą od zarządzania opartego na kiju ▶

► i marchewce - twierdzi Santorski. - Budzą w podwładnych uśpione aspiracje, przekonując, że praca na każdym poziomie może być twórczością. I nie ma przy tym mowy o manipulacji, bo sami myślą identycznie. Liderem tego pokroju, zdaniem Santorskiego, był w Polsce twórca Lukas Banku i Eurobanku, zmarły niespodziewanie w 2004 roku Mariusz Łukasiewicz. - Znałem go, biznes traktował jak twórczość, rozumiał ludzi i motywował ich, zamiast straszyć i wykorzystywać. No i miał świetne wyniki - mówi Santorski.

Ciekawą osobistością polskiego biznesu, bliską idealnego menedżera według ustaleń Collinsa, jest Krzysztof Pawiński, jeden z właścicieli wadowickiego Maspeksu, który kontroluje dziś firmy spożywcze od Czech po Bułgarię i Rumunię. Zaczynał wraz z pięcioma znajomymi od handlu zabielażami do kawy, a gdy pierwszy raz pojechał na rozmowy biznesowe do Niemiec, zaparkował auto kilka przecznic od siedziby kontrahenta, bo jego mały fiat nie wyglądał imponująco na niemieckim parkingu. Dziś obroty Maspeksu przekraczają 2,5 mld zł rocznie. Taką skalę działalności wadowicka firma osiągnęła bez kredytów. Pawiński nie zamierza jednak ani obnosić się z sukcesami w mediach, ani tym bardziej zmieniać firmy w dwór oddający hołd szefowi. Pracownicy mają do niego łatwy dostęp, z wieloma jest na ty, a prezes od blichtru i warszawki woli rodzinny Czaniec. Kiedy kilka lat temu polski „Forbes” umieścił go na liście najbogatszych Polaków, prosił, by go z niej zdjąć.

Na liście naturalnych przywódców w polskim biznesie, zdaniem Santorskiego, trzeba też koniecznie wciągnąć mało znanego Janusza Nowaka, byłego szefa Dalkii Poznań, tamtejszego zakładu energetycznego i ciepłego. Ten specjalista od energetyki ciepłej przeszedł przez wszystkie szczeble kariery w krakowskim MPEC, skąd wysłano go do Chin jako doradcę do spraw restrukturyzacji. Po azjatyckiej misji Nowaka skierowano do Poznania, gdzie w tamtejszym zakładzie ciepłowni-

czym cztery związki zawodowe czekały już nań z taczkami. Związkowcy właśnie wy-negocjowali gwarancje dożywotniego zatrudnienia dla pracowników w zamian za zgodę na prywatyzację i nie chcieli słyszeć o zmianach. Nowakowi udało się rzecz niesłychana: przekonać ludzi mających zagwarantowane bezpieczeństwo socjalne do emerytury do zamiany ciepłego etatu na działalność gospodarczą świadczoną byłemu pracodawcy. - Założę się, że gdyby na miejscu Nowaka siedział pyszałkowi-

Charyzmatyczny lider umie obudzić uśpione aspiracje pracowników

finansista przyklejony do Excela, zakład sparaliżowałyby strajki - uważa Santorski. - Związkowcy zobaczyli jednak przed sobą skromnego człowieka, który znał się na tej branży nie gorzej niż oni i wyjaśniał im rzeczowo, że dożywotnie gwarancje zatrudnienia będą skrawkiem papieru, kiedy zakład upadnie. Uwierzyli mu i zgodzili się na dalszą restrukturyzację.

Pasjonat zamiast kowboja

Typ takiego naturalnego przywódcy kłóci się z tradycyjnym wyobrażeniem charyzmatycznego, surowego szefa, jakim był Jack Welch. Za pomocą zwolnień zbiorowych „Neutronowy Jack” opróżnił z ludzi całe wieżowce równie szybko, co bomba neutronowa zabijająca tylko żywe organizmy i nieuszkodzająca infrastruktury. Akcjonariusze GE byli zachwyceni, bo rosła wydajność pracy i malały koszty. Ale czy menedżer skoncentrowany wyłącznie na budowie wartości giełdowej spółki rzeczywiście zasługuje na miano charyzmatycznego? Wątpliwe, by Welch, który miał szczęście kierować GE w okresie prosperity lat 80. i 90., w czasach poważnych perturbacji gospodarczych mógł liczyć na taką lojalność podwładnych, jak np. twórca potęgi Sony Akio Morita. Podczas kryzysu z końca lat 70. pracownicy tego japońskie-

go koncernu sami zaproponowali 20-proc. obniżki pensji i dołożyli sobie nadgodzin, byleby tylko pomóc firmie przetrwać. Jak zauważa wybitny znawca zarządzania Peter Drucker, ta solidarność wykraczała nawet poza słynny japoński etos pracy.

W Polsce spory kredyt zaufania od podwładnych dostał Bogdan Panhirs, gdy pod koniec lat 90. odszedł z Nida Gips tworzyć własną firmę, Polskie Składy Budowlane. W niepewną przyszłość poszło za nim aż 36 pracowników. Dziś przychody PSB przekraczają 4,5 mld zł rocznie. W USA podobna sztuka udało się Yvonowi Chouinardowi, twórcy Patagonii - odzieżowego giganta outdoorowego. Kiedy jego wcześniejsza firma Chouinard Equipment z powodu przeciągających się procesów sądowych stanęła na skraju bankructwa, większość pracowników bez wahania przyjęła propozycję szefa, by zacząć jeszcze raz od nowa, a dokładniej - bez pensji przez kilka miesięcy. Chouinard biznesmenem został z potrzeby. Był zapalonym alpinistą, a nigdzie nie mógł kupić sprzętu do uprawiania tego sportu, dlatego zaczął produkować go sam. Dla pracowników taki szef pasjonat oddany w pełni swemu hobby był właśnie najpewniejszym gwarantem sukcesu.

Stereotyp, że charyzmatyczny lider jest najczęściej trudną do zniesienia osobowością dążącą do celu po trupach przeciwników i podwładnych, nie wziął się jednak znikąd. Z badań socjologów pracy wynika, że dla części pracowników szef nadzorca, wydający głównie rozkazy i rozliczający z ich wykonania, to najlepsza forma organizacji pracy, bo zwalnia ich z odpowiedzialności za błędy, sprowadzając do wygodnej dla wielu roli narzędzi. Sęk w tym, że gdy pracownicy nie czują się odpowiedzialni za firmę, trudno o rynkowe sukcesy - wprowadzić autorytarnych psychopatów w fotelach prezesów nie brakuje, ale autorytarnych geniuszów w stylu Steve'a Jobsa owszem.



Napisz do autora
marek.rabij@newsweek.pl