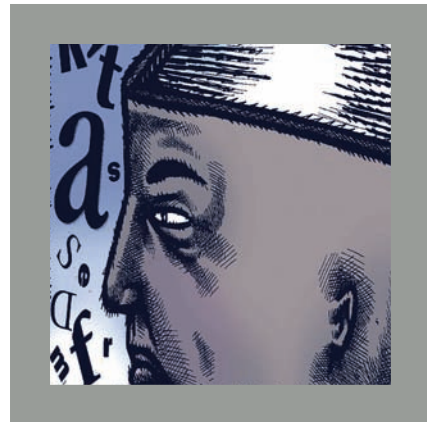


REPRINT



PAWEŁ RABIEJ,
KAZIMIERZ ŻUREK:

BADANIE *THINKTANK*: KSIĄŻKI,
KTÓRE STWORZYŁY LIDERÓW

Sposób i styl komunikacji lidera
mają wielki wpływ
na jego otoczenie.
Jakie książki ukształtowały
polskich przywódców?

Artykuł pochodzi z Magazynu *THINKTANK*, zima 2010/2011

WWW.THINKTANKMAGAZINE.PL

THINKTANK[■]

TEKST> Paweł Rabiej, Kazimierz Żurek

Sposób i styl komunikacji lidera mają wielki wpływ na jego współpracowników. Ale co kształtuje styl komunikacji samych liderów? Jeśli sądzić po czytanych przez nich książkach, na całym świecie przywódców poruszają te same opowieści. Kanon rdzennie polskich historii sukcesu jeszcze nie powstał.

|||||
KSIĄŻKI,
KTÓRE STWORZYŁY
POLSKICH LIDERÓW
|||||





Kiedy w 2005 r. ukazało się pierwsze polskie wydanie *Strategii błękitnego oceanu* (*Blue Ocean Strategy*) Chana Kima i Renée Mauborgne, wydawało się, że świat biznesu zwariował. Menedżerowie zachwycali się przełomową ideą, która niedługo po światowej premierze triumfalnie wkraczała do naszego kraju. Entuzjastycznym recenzjom książki w branżowej prasie nie było końca. Sformułowania „czerwony ocean” i „błękitny ocean” szybko zakorzeniły się w slangu biznesowym – kto ich nie znał, mógł się obawiać, że wypadł z obiegu.

Umysłami liderów na masową skalę zawładnął wówczas apel, by konkurowanie na „czerwonym oceanie” (czyli rynku, gdzie firma obecnie działa, zwykle pełnym krwi od zażartej walki) zastąpić poszukiwaniem wolnych od konkurencji „błękitnych oceanów”, a więc przestrzeni, gdzie samodzielnie ustala się reguły biznesowej gry, czyniąc konkurencję nieistotną. Dziesiątki firm szybko ruszyły na ich poszukiwanie. Na niezliczonych treningach, których koszt sięgał setek tysięcy złotych, pracownicy poważnych przedsiębiorstw próbowali odkryć nowe przestrzenie innowacji, przebierając się w stroje klaunów, by wczuć się w klimat Cirque du Soleil – instytucji, której w latach 80. XX w. udało się dokonać realnej zmiany i stworzyć nowe oblicze cyrku. W ten sposób menedżerowie szukali nowych dróg rozwoju we własnych branżach.

Moda na „niebieski ocean” nie ominęła szacownych banków, telekomów i wielkich firm ubezpieczeniowych; jej ofiarą padły też mniejsze przedsiębiorstwa. Jej apogeum była konferencja z udziałem współtwórcy koncepcji Chana Kima, który mimo mało porywającej

90%

Tyle spośród najczęściej wymienianych w naszym badaniu tytułów to książki amerykańskich autorów.

Źródło: Badania THINKTANK

prezentacji przyjmowany był w Warszawie w glorii i chwale odkrywcy nowych prawd – na konferencji w hotelu Marriott odbierał czołobitne hołdy od rodzimych menedżerów.

Dziś, z perspektywy czasu, można uczciwie stwierdzić, że entuzjastyczny zgłębienie idei „błękitnego oceanu” w niewielkim stopniu przyczynił się do zwiększenia innowacyjności w większości polskich firm. Wiele z nich – mimo podjętych starań i odbytych szkoleń – niczego nowego nie odkryło i nadal z trudem dostarcza klientom ofertę przeciętnej jakości. Przedsiębiorstwa te nie odkryły nowych lądów, choć zapewne „błękitny ocean” pomógł im nieco zmotywować znużonych pracowników. Ta konstatacja w żadnym stopniu nie dezawuuje siły prostej, ale bardzo chwytliwej metafory stworzonej przez Chana Kima i Renée Mauborgne. W prostocie ich przenośni tkwiła zresztą jej potęga.

Popularność w Polsce idei „błękitnego oceanu” wskazuje na trzy prawidłowości.

1 Po pierwsze, silne koncepty oraz mocne, wyraziste opowieści zawarte w książkach biznesowych mają wielką moc wpływania na umysły menedżerów. Poruszają ich wyobraźnię, wskazują kierunek działania.

2 Po drugie, ich przełożenie na praktyczne działanie nie jest proste (gdyby było inaczej, wszyscy z łatwością mogliby je stosować).

3 Po trzecie, moc poruszania umysłów mają przede wszystkim książki (idee) zagraniczne. Nie doceniliśmy do tej pory wielkich, przemawiających do wyobraźni przykładów sukcesów rodzimych firm i przywódców, mimo że polskie dokonania okresu transformacji to niejednokrotnie historie o wiele ciekawsze niż znane i docenione opowieści spisane na stronach światowych bestsellerów z dziedziny biznesu.



Winning, Getting Things Done, Blue Ocean Strategy, Outliers – to tytuły, które zdobyły u nas uznanie. Ale jednocześnie – czego można nie dostrzec – to opis modeli działania dziesiątek polskich firm.

CO PORUSZA SERCA POLSKICH LIDERÓW „Dziadku, opowiedz mi jakąś historię” – domagaliśmy się za młodu. O to samo proszą pracownicy swoich liderów, szukając odpowiedzi na pytanie, jaki jest sens ich działania i jaki jest szerszy wymiar istnienia firmy. W dzieciństwie więc prawdy o rzeczywistości przekazywano nam poprzez bajki. W dorosłym świecie, często sprawiającym wrażenie pozbawionego sensu, opowieści tych szukamy w książkach. Dlatego właśnie publikacje poświęcone biznesowi – prócz inspiracji, takich jak rozmowy z współpracownikami, relacje z ludźmi, konferencje, kontakt ze sztuką – mocno kształtują dziś horyzont myślowy liderów. Sięgają oni po nie, by znaleźć wzory, rady i doświadczenia. Czerpią z nich siłę, która później pozwala im pociągnąć za sobą ludzi.

Zdając sobie sprawę z tego wpływu, postanowiliśmy poszukać odpowiedzi na pytanie, jak konkretnie idee i książki biznesowe inspirują polskich liderów. Zapytaliśmy o pozycje, które w okresie ostatnich dwóch dekad – od momentu transformacji – skłoniły ich do zmiany sposobu myślenia, a także o to, jak zawartość publikacji pomaga sprostać zarządzaniu ludźmi.

To o tyle trudne, że w ciągu dwóch dekad na naszym rynku ukazało się co najmniej kilkanaście tysięcy książek, które można zaliczyć do gatunku publikacji biznesowo-zarządczych (granice tego „gatunku”, liczba tytułów i wydań

oraz poziom ich nakładów nie zostały dokładnie oszacowane). Średnio nakłady większości książek sytuują się na poziomie kilku–kilkunastu tysięcy egzemplarzy. Sprzedaż bestsellerów osiąga zaś pułap kilkudziesięciu tysięcy (*Sztuka wojny* Sun Tzu czy *Kto zabrał mój ser?* Spencera Johnsona – ponad 50 tys., *Winning* Jacka Welcha – 30 tys.) i stale wzrasta, bo popularność tych publikacji nie słabnie.

Lata 90. XX w. były dla wydawnictw biznesowych czasem nadrabiania zaległości i publikowania klasyków. Później ofertę domów wydawniczych wzbogaciły nowości, ukazujące się najczęściej z kilkunastomiesięcznym opóźnieniem, choć nie brak przykładów tytułów publikowanych w Polsce z niewielkim poślizgiem. To zasługa liderów firm, takich jak wydawnictwo Studio EMKA czy MT Biznes, a w ostatnich latach także OnePress i Wolters Kluwer, które praktycznie podzieliły między siebie rynek tytułów biznesowych.

W naszym badaniu wzięło udział 293 liderów. Wskazali oni cztery główne obszary inspiracji, które znajdują w książkach biznesowych:

1 Pobudzenie otuchy i woli działania poprzez wielkie narracje

Wielkie opowieści pozwalają dostrzec proste zagadnienia przy jednoczesnym oglądzie szerszego horyzontu spraw. W tym przypominają one opowieści o niepokonanych bohaterach czy wręcz mity. Ich główna rola to podtrzymywanie w liderach ducha walki, dodawanie otuchy i wiary, że warto dążyć do wyznaczonych celów.

Do takich książek należy m.in. wspomniana *Strategia błękitnego oceanu* czy *Kto zabrał mój ser?* – metafora poszukiwania w życiowym labiryncie tego, co najważniejsze. Ta alegoryczna przypowieść skłania do innego spojrzenia na osobiste priorytety, pomaga też zaakceptować zmiany. W tym nurcie opowieści mieści się również *Bogaty ojciec, biedny ojciec* Roberta Kiyosakiego.

Prócz rad znajdziemy w tej książce historię o tym, jak z biednego stać się bogatym. W pewnym stopniu podobną narrację podsuwa nam klasyk Dale Carnegie w *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*. Jej autor, posługując się dziesiątkami przykładów z życia, wyklada teorię rozsądnej komunikacji, ułatwiającej nawiązywanie relacji, zjednywanie sobie rozmówców, przekonywanie ich do swoich racji. To wielka opowieść o zaufaniu i empatii, poruszająca czytelników od 1937 r., kiedy to ukazała się po raz pierwszy. Niektórzy twierdzą, że przytaczane przez Carnegiego anegdoty są już przestarzałe, inni – że jego rady są jak najbardziej uniwersalne, bo w życiu nie ma nic cenniejszego niż relacje międzyludzkie.

Liderzy podkreślają, że tego typu opowieści uczą ich kierowania się w życiu wartościami i przygotowują ich do zarządzania ludźmi. Przede wszystkim pozwalają im szukać szczęścia w działaniu i rozumieć, jak istotne w pracy są pasja i energia, a także konsekwencja i niezłomność.

Takich narracji liderzy szukają też w literaturze pięknej. Bywa ona źródłem mocnych inspiracji. Według naszych respondentów *Medaliony* Zofii Nałkowskiej to remedium na odhumanizowanie w relacjach, a *Czarodziejska góra* Tomasza Manna czy nawet Tolkienowski *Władca pierścieni* – to inspiracja do walki ze złem. Ankietowani często wymieniali także *Mistrza i Małgorzatę* Michaiła Bułhakowa, *Dżumę* Alberta Camusa oraz książki Gabriela Garcia Marqueza. We wszystkich tych dziełach znajdziemy bowiem wielkie opowieści, które są źródłem sensu, wiary i nadziei, jak również inspiracji do zmiany własnych nawyków. „Zacznij od siebie” – to zdanie jak refren wracało w wypowiedziach badanych przez nas liderów.

2 „Opowieści prawdziwe”: człowiek i jego los

Biografie, życiorysy, historie ludzi i przedsięwzięć – to kolejne silne źródło inspiracji. Tu natchnienie daje nie tyle sama postać, ile historia jej życia, zmagania się z rzeczywistością i rozwiązywania problemów.

Dla przykładu: biografia Jacka Welcha *Winning* okupuje od lat listy najchętniej czytanych książek biznesowych. Ten po części poradnik, a po części wciągająca historia wielkiej korporacji fascynuje w dużej mierze dzięki osobowości samego Welcha – jak twierdzą znający go ludzie, człowieka o niezwyklej wręcz otwartości, pamięci i charyzmie.

Ciekawość, jak myślą inni liderzy i jak radzą sobie z przeciwnościami losu, zachęca do sięgania po biografie praktyków biznesu, np. Richarda Bransona, a także polityków, wielkich wodzów, artystów czy wywrotowców. Również – po historie firm i przedsięwzięć (np. Google, Wal-Mart, Starbucks). W odpowiedziach respondentów *THINKTANK* pojawiają się również książki historyczne, które pomagają liderom zrozumieć otoczenie i kontekst podejmowanych decyzji. Czytane przez polskich przywódców biografie stają się punktem odniesienia dla własnych wyborów. Przyszłość i cudze doświadczenia kształtują postawy i zachowania liderów, którzy poszukują autorytetów.

GŁÓWNA MYŚL

- **Opowieść i metafora mają wielką moc poruszania umysłów.** Idee i historie pomagają liderom skutecznie motywować, wyjaśniać zjawiska i dodawać innym otuchy. Jednym z najważniejszych źródeł idei i historii są dla liderów publikacje biznesowe.
- **Liderzy szukają w książkach biznesowych inspiracji** w czterech obszarach: wielkich narracji, prawdziwych historii, porządkowania świata i narzędzi lepszego działania.
- **Kanon lektur polskiego lidera nie różni się od kanonu globalnych liderów.** Brakuje w nim jednak przykładów sukcesów polskich firm.

48

Tyle spośród wszystkich tytułów, które pojawiły się w odpowiedziach naszych ankietowanych, to pozycje czytane przez liderów w oryginale, jeszcze nieprzetłumaczone na język polski.

Źródło: Badania THINKTANK

Ankietowani podkreślali przy tym: warto czerpać z wzorców nie tylko prezesów wielkich korporacji, ale również osobowości, które potrafiły stanowczo kontestować rzeczywistość i wbrew innym niezłomnie dążyć do celu – takich jak chociażby projektantka Coco Chanel czy założyciel magazynu „Playboy” Hugh Hefner.

3 Porządkowanie świata i poszerzanie intuicji przez trafne uproszczenia

Liderzy większość decyzji podejmują na podstawie własnych doświadczeń i podseptów intuicji. Książki rzadko służą im do poszukiwania odpowiedzi na konkretne pytanie, co zrobić. Polscy przywódcy próbują raczej odnaleźć w nich szerszy obraz, odniesienie, a także mądre uproszczenia.

Ta chęć każe im sięgać po klasyczne pozycje, takie jak *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Coveya – książkę sprzedaną na świecie w kilkunastu milionach egzemplarzy. Siedem zasad, które mają doprowadzić do osiągnięcia harmonii w życiu zawodowym i prywatnym bez poświęcania własnych wartości, większość z nas zna z codziennej praktyki – oczywiście zdaje się, że: sprawy ważne lepiej załatwiać przed sprawami mniej ważnymi, być proaktywnym itd. Zebranie tych reguł w siedem zasad pozwala jednak o nich naprawdę pamiętać, i na tym polega siła tej książki.

Podobnie porządkuje myślenie głośne dzieło Jima Collinsa *Od dobrego do wielkiego*. Wyłożona w nim „zasada jeża” skłania do działania tam, gdzie można być najlepszym na świecie, zarabiać pieniądze i robić to, co cieszy. Zgodnie z nią nauka pokory jest inspiracją prowadzącą do ewolucji dobrze zarządzanych firm w wielkie (a nie duże) i przynoszące sukcesy przedsiębiorstwa. Inny przykład to *Piąta dyscyplina*, w której Peter Senge opisał modele mentalne i sposób, w jaki funkcjonują umysł oraz wiedza w organizacji. „Myślenie systemowe” jest tytułową piątą, najważniejszą dyscypliną wiedzy, bo integruje wszystkie pozostałe dziedziny i zakłada umiejętność postrzegania

organizacji jako ekosystemu – jako połączonego wieloma zależnościami jednego organizmu.

Wielu badanych przez nas liderów pod wpływem zaczerpniętych z książek idei zmieniło sposób kreowania relacji z innymi oraz metody komunikowania się. Lektury pomogły im w zrozumieniu drugiego człowieka, a przynajmniej umożliwiły poznanie świata wartości oraz schematów myślowych innych ludzi. Przykładowo według niektórych naszych respondentów *Jak zdobyć przyjaciół...* uświadamia, że istnieje komunikacja skuteczna, ale oparta jednocześnie na zasadach i wartościach. Inni ankietowani zwracali uwagę na płynącą z książek wiedzę o mechanizmach oddziaływania (którą można wyczytać m.in. z *Wywierania wpływu na ludzi* Roberta Cialdiniego). Stosunki panujące w dużych korporacjach są nieustającą grą wpływów. Zrozumienie i zaakceptowanie tego faktu (wynikające chociażby z opowieści Cialdiniego) poprawiają relacje między pracownikami i służą współdziałaniu oraz partnerstwu. Inny obszar, który lektura pomaga uporządkować, to życie wewnętrzne. Dobrym przykładem jest *Inteligencja emocjonalna* Daniela Golemana i zawarte w niej rady dotyczące sposobów zarządzania własnymi emocjami oraz umiejętnościami adaptacyjnymi.

W kategorii publikacji poszerzających horyzont mieszczą się też książki Malcolma Gladwella (*Błysk, Punkt przełomowy* i *Poza schematem*), które liderzy cenią za stawianie nowych, prowokujących pytań. Inne obszary inspiracji, na które wskazują liderzy, to psychologia, socjologia, antropologia kultury. Polscy przywódcy sięgają tu często po klasyczne pozycje, takie jak *Człowiek w teatrze życia codziennego* Ervinga Goffmana, które pozwalają zrozumieć istnienie jako grę wpływów.

4 Jak właściwie mam to zrobić? Skrzynka dobrych rad

Skoro dobry menedżer jest jak mechanik, to książki stanowią zbiór jego narzędzi. Powinien on z nich rozsądnie korzystać – w odpowiednim czasie, zależnie od sytuacji, wybrać właściwy tytuł. Taniej jest bowiem kupić książkę i dokładnie ją przestudiować, niż wynająć kosztownego konsultanta.

Najczęściej przewijającym się w naszym badaniu źródłem inspiracji była konkretna, płynąca z lektury rada – nowy pomysł na zarządzanie, prowadzenie biznesu, czy też szerzej – na życie. Przykładowo wspomniana książka *Od dobrego do wielkiego* pozwoliła niektórym z badanych na opracowanie unikatowych, jak na polskie realia, sposobów rekrutacji i zarządzania menedżerami. Studia nad książkami Roberta Kiyosakiego wpłynęły na zmianę myślenia niektórych liderów o zarządzaniu swoimi finansami i – jak twierdzą



20 książek na 20 lat

Narracje, które ukształtowały polskich liderów*

- 1 Lee Iacocca, *Autobiografia*, 1990 (tyt. oryg.: *Iacocca: An Autobiography*)
- 2 Dale Carnegie, *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi*, 1993 (tyt. oryg.: *How to Win Friends & Influence People*)
- 3 Philip Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, 1994 (tyt. oryg.: *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*)
- 4 Peter F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, 1994 (tyt. oryg.: *The Practice of Management*)
- 5 Sun Pin, Sun Tzu, *Sztuka wojny*, 1994 (tyt. oryg.: *Sūnzi Bingfǎ*)
- 6 Robert Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, 1995 (tyt. oryg.: *Influence: The Psychology of Persuasion*)
- 7 Stephen Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, 1996 (tyt. oryg.: *7 Habits of Highly Effective People*)
- 8 Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, 1997 (tyt. oryg.: *Emotional Intelligence*)
- 9 Peter Senge, *Piąta dyscyplina*, 1998 (tyt. oryg.: *The Fifth Discipline*)
- 10 Spencer Johnson, *Kto zabrał mój ser?*, 2000 (tyt. oryg.: *Who Moved My Cheese?: An Amazing Way to Deal with Change in Your Work and in Your Life*)
- 11 Robert Kiyosaki, *Bogaty ojciec, biedny ojciec*, 2000 (tyt. oryg.: *Rich Dad Poor Dad*)
- 12 Jim Collins, *Od dobrego do wielkiego*, 2003 (tyt. oryg.: *Good to Great*)
- 13 Malcolm Gladwell, *Punkt przełomowy*, 2004 (tyt. oryg.: *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*)
- 14 Jerzy Gut, Wojciech Haman, *Psychologia szefa*, 2004
- 15 Jeffrey K. Liker, *Droga Toyoty*, 2005 (tyt. oryg.: *The Toyota Way*)
- 16 W. Chan Kim, Renée Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, 2005 (tyt. oryg.: *Blue Ocean Strategy*)
- 17 Jack Welch, Suzy Welch, *Winning znaczy zwyciężać*, 2005 (tyt. oryg.: *Winning*)
- 18 David Allen, *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań*, 2006 (tyt. oryg.: *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*)
- 19 Malcolm Gladwell, *Błysk! Potęga przecucia*, 2007 (tyt. oryg.: *Blink: The Power of Thinking Without Thinking*)
- 20 Malcolm Gladwell, *Poza schematem*, 2009 (tyt. oryg.: *Outliers: The Story of Success*)

*! Książki uszeregowano według dat pierwszych wydań w Polsce.

– pozwoliły zarobić imponujące sumy w krótkim czasie. Wielu z ankietowanych przez nas menedżerów podkreślało instruktażowy, a więc cenny w niepewnych latach przemian charakter książek. Jeden z nich stwierdził wręcz: „Wiele z pomysłów autora wcielam w życie w stosunku 1:1 – i okazuje się, że... całkiem nieźle się to sprawdza!”

Silną pozycję w tej kategorii mają książki Petera Druckera – w cenie jest jego spojrzenie na role i zadania zarządzających we współczesnym świecie. Wysoko plasuje się także *Marketing* Philipa Kotlera, *Sztuka efektywności* Davida Allena czy wspomniana *Inteligencja emocjonalna* Daniela Golemana. Z polskich publikacji – jako jedyny tytuł w zestawieniu – znalazła się *Psychologia szefa* Jerzego Guta i Wojciecha Hamana.

Nasze badanie fokusowe wskazało dodatkowo, że podreczniki typu how-to traktowane są raczej jako pomocne, porządkujące wiedzę, ale mało odkrywcze źródło inspiracji.

■ W zrealizowanym badaniu grupa badawcza THINKTANK skorzystała z połączenia metod ilościowych i jakościowych. Najpierw rozesłano do menedżerów, dyrektorów zarządzających, właścicieli firm, szeroko rozumianych liderów ankietę, w której zostali oni poproszeni o wskazanie książki (lub książek), które najbardziej zmieniły ich podejście do efektywności, zarządzania ludźmi i sobą, komunikacji marketingowej czy definicji życiowego sukcesu. Liderzy zostali również poproszeni o uzasadnienie swojej decyzji. Na apel THINKTANK odpowiedziało 293 liderów, sugerując w sumie 327 publikacji. Spośród próby z badania ilościowego wyselekcjonowaliśmy grupę, która została zaproszona na dyskusję fokusową. Tam zapytano ich nie tylko o konkretne tytuły, ale też o mechanizmy szukania inspiracji – o sytuacje, w których próbują oni znaleźć w lekturze bodziec do podjęcia działań. Trzeci etap badania THINKTANK stanowiły konsultacje otrzymanych wyników z wydawcami czołowych wydawnictw biznesowych.

8%

Taki odsetek tytułów wymienianych przez liderów biorących udział w badaniu *THINKTANK* stanowi szeroko pojęta klasyka i literatura piękna (np. *Bhagawadgita*, *Dialogi Konfucjańskie*, *Biblia*, *Proces Kafki*).

Źródło: Badania *THINKTANK*

To literatura klasyczna, nie tylko biznesowa, uważana jest przez liderów za prawdziwą skarbnicę natchnienia (notabene dokładnie to radzi Stephen Covey w książce *7 nawyków...*).

Lista książek, które ukształtowały polskich liderów, nie różni się zbyt od światowych list „best-sellerów biznesowych wszech czasów”. Najwyraźniej dwadzieścia lat wolnego rynku to zbyt mało, by powstały znaczące polskie narracje gromadzące przykłady polskich doświadczeń w zarządzaniu i przywództwie. Liderzy budowali firmy i instytucje publiczne, a nie myśleli o biografii. Także w środowisku naukowym nie pojawiły się dobrze wypromowane książki, które liderzy uznaliby za przełomowe. Można zaryzykować tezę, że język polskiego zarządzania – a zarazem horyzont myślowy naszych liderów – stworzyły klasyczne książki amerykańskie, autorów o międzynarodowej renomie, którzy sami w sobie są marką.

Sytuacja ta ma zarówno wady, jak i zalety. Atutem jest szybkie wejście polskich liderów w świat międzynarodowych pojęć zarządzania, a więc w obieg idei dyskutowanych globalnie. Kanon lektur ukształtował – poprzez przyjęcie języka globalnych firm – sposób, w jaki dziś w Polsce profesjonalnie mówi się o zarządzaniu i przywództwie. Pewną zaletą jest również podchwycenie silnie motywującego, czasem wręcz ewangelicznego tonu, który charakteryzuje amerykańskie bestsellery biznesowe. Dwadzieścia lat temu tworząca się w Polsce elita liderów potrzebowała uproszczonych, silnie motywujących opowieści. Obecnie widać już jednak, że świat zarządzania jest bardziej skomplikowany i nie poddaje się reżimowi prostych recept. Importowana literatura biznesowa spełniła jednak swą funkcję – dla Polaków była źródłem sprawdzonych rozwiązań, pozwalała więc pójść na skróty.

Słabe strony po trosze wynikają zaś z mocnych. Należy do nich łatwość ulegania prostym prawdom, a także skłonność do przekonania, że doświadczenia innych łatwo daje się przenieść na rodzimy grunt. Entuzjastyczne opisy handlowe ukazujących się na

rynku książek były często świadectwem niskiego krytycyzmu. Co druga z nowości miała zdradzać przełomową tajemnicę, a średnio raz na miesiąc pojawiała się w sprzedaży nowa biblia zarządzania. Można przypuszczać, że z czasem czytelnicy zaczęli podchodzić do tych opisów bardziej sceptycznie – badani liderzy zauważyli, że nierzadko idee te prowadzą też na manowce. Kolejną słabością wynikającą z „kanonu książek dla liderów” może być nieuprawnione myślenie, że jedynym wiarygodnym źródłem praktyki i wiedzy dla przywódców są amerykańskie lub globalne doświadczenia i że doświadczenia zagranicznych firm są z jakiegoś powodu cenniejsze od rodzimych. Percepcja „niebieskiego oceanu” dość boleśnie pokazała ten bezkrytyczny zachwyt.

Jest jakiś paradoks w tym, że w Polsce – kraju, w którym dziesiątki firm otwierały jeden po drugim prawdziwe „błękitne oceany” – liderzy rozwijali swoje podejście do zarządzania przede wszystkim na bazie amerykańskich (bo nawet nie globalnych) opowieści o sukcesie. Polski horyzont myślenia o przywództwie ukształtował Jack Welch, choć w Polsce w sferze biznesu i polityki nie brakowało ludzi, którzy dokonywali rzeczy nie mniej trudnych niż przeprowadzona przez Welcha restrukturyzacja General Electric. Punktem odniesienia dla wielkich opowieści o transformacji są Richard Branson, Starbucks czy Southwest, choć mamy własne spektakularne przykłady tworzenia wizjonerskich firm albo rozwiązywania poważnych problemów. Wiedza o nich funkcjonuje jednak raczej w tradycji mówionej. Sukcesy polskich liderów nadal czekają więc na dobrze opowiedziane, rzetelne i zweryfikowane przez czas historie. ■

Paweł Rabiej: wydawca magazynu *THINKTANK*.

Można się z nim skontaktować pod adresem: prabiej@thinktankmagazine.pl

Kazimierz Żurek: analityk w *THINKTANK*.

Można się z nim skontaktować pod adresem: kzurek@thinktankmagazine.pl

» Artykuł nr R1007L01

