



# JAK LIDER MIERZY SIĘ Z RYZYKIEM

Ocena ryzyka jest stałym elementem zarządzania.

Mimo że lider ma do dyspozycji wszelkie narzędzia analizy, prognozowania i szacowania ryzyk w zarządzanej firmie, jednym z jego ważniejszych i najtrudniejszych zadań pozostaje podejmowanie decyzji, ich autoryzowanie i przyjęcie odpowiedzialności za ich skutki.

**Instrumenty** szacowania ryzyka pozwalają na sprawne nimi zarządzanie na poziomie odpowiedzi na podstawowe pytania: Jaką będziemy mieć pozycję na rynku? Co robi w przeszłości nasza konkurencja? Czy jej działanie będzie nam zagrażało? Czy nasze produkty będą się dobrze sprzedawać? Czy powinniśmy obcinać koszty, czy inwestować? Kontynuować ekspansję zagraniczną czy z niej zrezygnować? Czy są jakieś zagrożenia, na które nie mamy wpływu, ale musimy je brać pod uwagę?

Mimo instrumentów, które pozwalają udzielić trafnych odpowiedzi na powyższe pytania, dobry lider musi mieć jednak także „coś”, co zminimalizuje ryzyko podjęcia złej decyzji. **Dla mnie takim kluczowym „piorunochronem” są osobiste zasady, wartości i wola, by dochowywać im wierności.**

Posiadanie silnych osobistych zasad zwiększa szansę, by powiedzieć „nie” w momencie, gdy np. decyzja biznesowa może przynieść krociowe osobiste lub firmowe zyski, ale kosztem jest złamanie zasady, np. mówienia prawdy, dbania o wspólne dobro czy nieszkodzenia innym ludziom. Oznacza to jednak, że lider musi mieć silny charakter pozwalający podjąć decyzję w zgodzie z osobistymi wartościami, ale wbrew osobistemu interesowi (czasem sprzeciw wobec konkretnego pomysłu skutkuje koniecznością odejścia czy grozi odrzuceniem przez zespół lub współpracowników). Lider powinien zatem umieć łączyć pokorę z zawołaną ambicją, mieć zdolność do modyfikowania podjętych decyzji, zgodnie z zasadą, że nowa wiedza powinna być uwzględniana w procesie decyzyjnym.

## ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRAWDZIWYCH

**PRZYWÓDCÓW** Firmy, które osiągnęły spektakularny sukces i przetrwały wiele lat, mają jeden wspólny mianownik: skutecznie zaadaptowały się do zmieniających się warunków rynkowych i jednocześnie nie sprzeniewierzyły się swoim najważniejszym wartościom. Miały też szczęście być zarządzane przez prawdziwych przywódców.

Firma to nie tylko duży kapitał, sprawna infrastruktura, niezawodne procedury, skuteczna strategia czy nawet wieloletnia tradycja. Jej sercem są ludzie i wartości. Nawet najlepsza struktura i najbardziej skuteczne mechanizmy zarządzania czy kultura organizacji nie zadziałają bez kompetentnych, skutecznych i zmotywowanych osób.

Tam, gdzie system spotyka się z człowiekiem, potrzeba naprawę sprawnego menedżera, który potrafi połączyć skuteczne motywowanie pracowników z wypełnianiem misji firmy, ciągle usprawnianie swojego zespołu z realizowaniem zmiennych strategii.

Sprawnym menedżerem staje się prawdziwym przywódcą, jeśli potrafi dążyć do zmiany, rozwoju i innowacji i hołdować przy tym uniwersalnym wartościom oraz tradycji, doświadczeniu i pamięci instytucjonalnej firmy, którą przyszło mu zarządzać. A efekty jego pracy nie przemijają razem z nim.

Osoba na stanowisku kierowniczym może nawet umiejętnie wykorzystywać zgromadzone zasoby, mieć oparcie w systemie procedur, czerpać z tradycji firmy, nie bać się podejmowania ryzyka i wiążącej się z nim odpowiedzialności. To jednak za mało. Nie wystarczy, aby osiągnąć trwały sukces i zwyciężyć w twardych warunkach ostrej konkurencji.

## PRAWDZIWI PRZYWÓDCA

**WIELKIEJ FIRMY** W 1996 r. Jim Collins wraz z zespołem badaczy postanowił poszukać odpowiedzi na pytanie, jak dobre firmy stają się doskonałe. Spośród kilkuset firm z listy Fortune 500 wyodrębniono 11, które w latach 1965–1995 po pierwszym okresie przeciętności osiągały 15 lat nieprzerwanego wzrostu i rozwoju. Wyniki badań Collins zamieścił w słynnej książce *Od dobrego do wielkiego*<sup>1</sup>.

Jeden z ważniejszych czynników transformacji przeciętnych przedsiębiorstw w wielkie firmy stanowiło odpowiednie przywództwo, któremu Collins poświęcił sporo miejsca. Stworzył pięciostopniową hierarchię kompetencji menedżerskich, która pokazuje

np., czym różni się kompetentny menedżer od „przywództwa na poziomie 5”, oraz wyjaśnia, dlaczego tylko człowiek osiągający najwyższy poziom przywództwa jest w stanie stworzyć wielką firmę, która go przeżyje.

Prawdziwy przywódca<sup>2</sup> według Collinsa jest ambitny, ale zawsze nastawiony na rozwój firmy kosztem własnych osobistych korzyści. Jest wybitnym profesjonalistą, ale cechuje go skromność i pokora. Stara się trzymać w cieniu i podkreśla wartość firmy w przeciwieństwie do liderów o nadmiernie rozbuchanym ego, którzy osłabiają firmę lub doprowadzają do jej upadku przez ciągle podkreślanie swoich zasług i opieranie się tylko na swojej intuicji, która bywa zawodna.

Piątego poziomu przywództwa nie osiągają więc liderzy celebryci skupieni na kolekcjonowaniu firm i stanowisk. Lider zorientowany na osiągnięcia (*achieving style leader*) skupia się na tym, aby zaimponować innym. Przez to szybko się wypala i przestaje być skuteczny. Lider zorientowany na ciągłą naukę (*learning style leader*) stara się korzystać z każdej okazji do nauczenia się czegoś nowego i nigdy nie osiada na laurach. Jak definiuje Collins, przypomina raczej konia pociągowego niż pokazowego.

Prawdziwi przywódcy konsekwentnie dążą do osiągnięcia jak najlepszych wyników i są gotowi podejmować wszelkie działania, które do tego prowadzą, bez względu na to, jak trudnych decyzji to będzie wymagać.

W razie porażek szukają winy w sobie i biorą na siebie pełną odpowiedzialność, ich sukces zaś zawsze jest sukcesem firmy. W dłuższej perspektywie to nie przywódca, lecz wartości i cel, którym służy firma, stanowią o jej wielkości. Przywódca jest ich wyrazicielem i pierwszym realizatorem.

Jak pokazują wyniki badań zespołu Jima Collinsa, które powstały na bazie twardych empirycznych danych, tylko firmy zarządzane przez takich przywódców osiągały trwałe sukcesy.

## PRZYWÓDCA,

**KTÓRY ZWYCIĘŻA** Dobrym przykładem na „wielką firmę” w rozumieniu Collinsa jest General Electric (GE), jedno z największych przedsiębiorstw na świecie, założone pod koniec wieku XIX przez Thomasa Edisona (bardziej znanego z licznych odkryć, w tym opatentowania żarówki elektrycznej). GE uważane było pod koniec XX stulecia za najlepiej zarządzaną firmę w USA. Na czym polegał jego sekret?

Na czele przedsiębiorstwa stał wówczas Jack Welch, prawdziwy przywódca, który stworzył z GE najbardziej dynamiczną, innowacyjną i wzorcowo zarządzaną firmę w swojej branży.

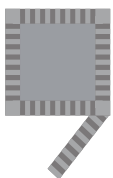
W książce *Winning znaczy zwyciężać* Welch sformułował osiem zasad, którymi powinien kierować się dobry lider<sup>3</sup>.

**1 Po pierwsze, lider ciągle pracuje nad swoim zespołem; wykorzystuje każdą sposobność do oceny, szkolenia i budowania kultury zaufania.**

**2 Po drugie, dba o to, aby ludzie żyli wizją firmy na co dzień.**

**3 Po trzecie, zaraża swoim optymizmem i pozytywną energią.**

**4 Po czwarte, zdobywa zaufanie dzięki otwartości i przejrzystości zasad.**



Historia spektakularnego sukcesu i jeszcze bardziej spektakularnego bankructwa jednego z największych banków inwestycyjnych na świecie to doskonała ilustracja sprzeniewierzenia się wszystkim zasadom, które tworzą „wielkie firmy”.



- 5 **Po piąte, nie boi się podejmować trudnych i niepopularnych decyzji.**
- 6 **Po szóste, jest sceptyczny i docieklivy.**
- 7 **Po siódme, daje dobry przykład i inspirowuje do działania.**
- 8 **Po ósme, potrafi cieszyć się z osiągniętego sukcesu.**

Lider jest odpowiedzialny wobec swoich mocodawców (właścicieli, udziałowców, akcjonariuszy). Odpowiada przede wszystkim za dobry wynik finansowy oraz pozycję rynkową firmy. Jest twarzą przedsiębiorstwa w oczach jego klientów. A twarz ma się tylko jedną. W oczach zespołu, z którym współtworzy sukces firmy, powinien być zaś autorytetem. Albo z racji zajmowanej pozycji, albo z powodu cech osobistych. Najlepiej z połączenia obu.

**To, czy lider będzie mądrym przewodnikiem, za którym zespół pójdzie w ogień, czy po prostu kolejnym przełożonym, którego polecenia rutynowo się wykonuje, zależy w dużej mierze od tego, czy będzie pracował na sukces firmy, czy na własną chwałę.**

#### OD WZROSTU DO UPADKU.

**PRZYPADK LEHMAN BROTHERS** Z tym drugim przypadkiem mieliśmy do czynienia w banku Lehman Brothers, którego upadek w 2008 r. zapoczątkował światowy kryzys na rynkach finansowych.

Historia spektakularnego sukcesu i jeszcze bardziej spektakularnego bankructwa jednego z największych banków inwestycyjnych na świecie to doskonała ilustracja sprzeniewierzenia się wszystkim zasadom, które tworzą „wielkie firmy”.

W 1994 r. na czele Lehman Brothers stanął Richard Fuld Jr., który razem z przyjaciółmi rozpoczął budowę wielkiej instytucji finansowej. Początkowo prezes Lehman Brothers starał się być wierny pewnym prostym zasadom, np. kładł wielki nacisk na dobre relacje w rodzinie swoich menedżerów. Romans jednego z nich spowodował nawet rozstanie z firmą. Wciąż powtarzał maksymę „jedna firma”.

Z czasem Lehman Brothers zaczął specjalizować się w niezwykle ryzykownych i agresywnych inwestycjach na rynku nieruchomości, które stanowiły coraz większą część jego portfela inwestycyjnego. Przez długi czas ta strategia przynosiła krociowe zyski, głównie pracownikom banku i jego zarządowi.



Prezes banku zarobił w latach 2000–2008 niewiarygodną sumę niemal 484 mln dol. Rekordowe obroty były wynikiem stosowania coraz bardziej skomplikowanych instrumentów finansowych, nad którymi już nikt nie panował.

W 2006 r. prezes Lehman Brothers został ogłoszony przez branżowe pismo najlepszym prezesem na rynkach prywatnych. W 2007 r. Lehman Brothers wypracowało ponad 4 mld dol. zysku. Co z tego jednak, skoro bank toczył od wewnątrz rak, który w efekcie doprowadził do zgonu.

Już dwa lata przed bankructwem wielu ekspertów przestrzegało przed niebezpieczeństwem związanym z rynkiem nieruchomości, które miało zatrząść światowym rynkiem finansowym. Richard Fuld Jr. ufał jednak swojemu najważniejszemu zastępcy, który razem z dyrektorem finansową przedstawiał zawyżone wyceny aktywów znajdujących się w posiadaniu banku. Odrzucał wszelkie krytyki i ostrzeżenia płynące z wnętrza firmy oraz od niezależnych obserwatorów. Jego celem było stworzenie z Lehman Brothers najlepszego i największego banku inwestycyjnego na świecie.

W momencie, w którym pękła bańka spekulacyjna na rynku nieruchomości, cała konstrukcja napędzająca szaleńczy wzrost banku Lehman Brothers legła w gruzach. Richard Fuld Jr. w szaleńczym wyścigu z Goldman Sachs, największym bankiem inwestycyjnym na Wall Street, poświęcił nie tylko swoją firmę, pieniądze wierzycieli, akcjonariuszy oraz klientów, ale także obciążył skutkami swojego postępowania zwykłych podatników i walnie przyczynił się do światowego kryzysu finansowego w 2008 r. Jak wynika z jego późniejszego przesłuchania

# 4,2 mld dol.

Taki zysk wypracował Lehman Brothers w 2007 r. pod przywództwem prezesa Richarda Fulda Jr. Rok później bank ogłosił upadłość, co spowodowało panikę na giełdzie w USA, a następnie zapoczątkowało globalny kryzys finansowy. Powszechnie uważa się, że liderów banku na skraj przepaści doprowadził brak umiaru, ignorowanie rozsądnej krytyki i płynących z zewnątrz ostrzeżeń.

*Źródło: Badanie przeprowadzone przez MarketingWeek w 2016 r.*

w amerykańskim Kongresie, nie zrozumiał swojego błędu i nie potrafił przyznać się do winy. Uważał, że postępował właściwie. To spektakularny przykład na to, jak charyzmatyczny lider może zniszczyć firmę o wieloletniej tradycji, jeśli zaczyna stawiać się w pozycji Boga i ślepo dążyć do celu, zarabiając przy tym niewyobrażalne pieniądze.

## POKORA I SIŁA

**W AMBICJI** W świecie, w którym jedyną stałą jest gwałtowna zmiana, najbardziej podstawowe wartości są ważniejsze niż kiedykolwiek. Ich kodyfikacja i świadomość wśród wszystkich pracowników firmy jest warunkiem prawidłowej działalności. Bez wierności pewnym ściśle określonym zasadom postępowania każda, nawet najlepsza firma poniesie porażkę. Wartości bowiem odgrywają rolę kompasu, który nie pozwala zboczyć z prawidłowego kursu, zwłaszcza podczas gwałtownych sztormów i burz.

**Skuteczność rynkowa i wierność podstawowym wartościom charakteryzuje liderów o najwyższych kompetencjach, umiających konsekwentnie dążyć do zwycięstwa, ale też wyciągać wnioski z upadków, które zdarzają się nawet najlepszym.**

Nie można dobrze zarządzać firmą bez uświadomienia sobie, że skuteczność za wszelką cenę to prosta droga do spektakularnej klęski. Kompetencje to nie wszystko. Potrzebna jest mądrość i zdolność do ciągłego uczenia się. Pokora i siła ambicji. Ale to wszystko nie zadziała bez poczucia odpowiedzialności za firmę, za którą stoją ludzie i lata ciężkiej pracy poprzedników.

Tego wszystkiego zabrakło w stylu zarządzania Richarda Fulda Jr., najdłużej funkcjonującego prezesa banku w historii Wall Street.

Podobnie jak żołnierz może oczekiwać, że będzie służył pod mądrzejszym od siebie i kompetentnym dowódcą, tak pracownik firmy ma prawo sądzić, że będzie współpracować z kompetentnym i mądrym liderem, który nie udaje Pana Boga, zna swoje ograniczenia, polega na mądrzejszych od siebie i podejmuje właściwe decyzje, bo kieruje się dobrem firmy.

Jak mawiał ojciec nauki zarządzania Peter F. Drucker, „wysokie stanowisko nie daje władzy i przywilejów. Ono narzuca odpowiedzialność”. Jak widać na przykładzie skutków upadku banku Lehman



Brothers, odpowiedzialność prawdziwych przywódców wielkich firm jest równie wielka jak przywódców światowych mocarstw. Jeśli nie większa. ■

**Andrzej Klesyk:** polski menedżer i finansista, w latach 2007–2015 prezes zarządu PZU. Ukończył ekonomię na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim oraz studia MBA w Harvard Business School (jako jeden z pierwszych Polaków).



1 | Jim Collins, „Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm”, wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2007.

2 | W terminologii Collinsa „przywódca na poziomie 5” (ang. 5-Level Leadership).

3 | Jack Welch, Suzy Welch, „Winning znaczy zwyciężać”, wydawnictwo Studio EMKA,



#### REKOMENDACJE THINKTANK:

Praktyka pokazuje, że liderzy mogą unikać ryzyk w zarządzaniu, jeśli postawią na wierność swoim przekonaniom. Kluczowym czynnikiem sukcesu jest opisywana przez Jima Collinsa skromność,

ucieczka od ekspansywności swojego ego, czyli po prostu pokora. Mądry lider zna swoje ograniczenia, otacza się mądrzejszymi od siebie i podejmuje trafne decyzje, bo na względzie ma przede wszystkim dobro firmy.