

Vadim
Makarenko

ZAWÓD: ZWYCIĘZCA

Jak walczą i wygrywają
szefowie Yahoo!, HBO,
Yandeksu, Tevy, Wargaming,
Tesco, LA Film School



ZAWÓD:
ZWYCIĘZCA

OPIEKA REDAKCYJNA: Małgorzata Pławgo

KOREKTA: Jacek Bławdziewicz

PROJEKT OKŁADKI: Focus Studio: Krzysztof Koszewski,
Stefan Drewiczewski

OPRACOWANIE GRAFICZNE: Elżbieta Wastkowska

FOTOEDYCJA: Agnieszka Żelazko

PRZYGOTOWANIE ZDJĘĆ: Małgorzata Charewicz-Mostowska

ŹRÓDŁA ZDJĘĆ: Uriel Sinai/Getty Images/Flash Press Media str: 14;
SAS Institute Inc. str: 30, David Levene/eyevine/EAST NEWS str: 44;
International Institute for Analytics; Tim Knox/eyevine/EAST NEWS
str: 58; archiwum prywatne str: 70; Filip Klimaszewski/AGENCJA GAZETA
str: 86; Lynn Goldsmith/Fotochannels str: 108; Piotr Waniorek/Forum
str: 118; Martin Klimek/ZUMA Press/BE&W str: 136; Mark Lennihan/AP
/East News str: 152; Marek Wiśniewski/FORUM; archiwum prywatne
str: 168; archiwum prywatne str: 178; Wargaming.net str: 190; LA Film
School (3) str: 206; Matthias Paul Hempt/LIA str: 224; archiwum pry-
watne str: 240; Tomasz Kaniewski/BE&W str: 250; Bartosz Bobkow-
ski/AGENCJA GAZETA str: 266; Valerie Macon/Getty Images/Flash Press
Media str: 282; Dave Kotinsky/Getty Images/Flash Press Media str: 296;
Adam Stępień/Agencja Gazet str:311;

ZDJĘCIE NA OKŁADCE: T-Design/shutterstock.com

WYDAWCA

AGORA SA

ul. Czerska 8/10

00-732 Warszawa

REDAKTOR NACZELNY

Paweł Goźliński

PRODUCENCI WYDAWNICZY

Małgorzata Skowrońska, Robert Kijak

KOORDYNACJA PROJEKTU

Magdalena Kosińska

© Copyright by Vadim Makarenko

© Copyright by Agora SA 2013

Wszystkie prawa zastrzeżone

Warszawa 2013

ISBN: 978-83-268-1261-3

Druk: Drukarnia Perfekt

Vadim Makarenko

ZAWÓD: ZWYCIĘZCA

SPIS TREŚCI:

WSTĘP	6
-------------	---

CZĘŚĆ I

Specjaliści od rzeczy niemożliwych

SZLOMO YANAI

Bez zaufania nie ma interesów. Ale gdy je stracę – jestem bezwzględny	15
--	----

JAMES GOODNIGHT

Szef musi mieć pewność, że u pracownika wszystko gra	31
--	----

TERRY LEAHY

Biznes musi dokonywać rzeczy niemożliwych. To jego rola	45
--	----

THOMAS DAVENPORT I MALCOLM GLADWELL

Próbuj kupić pewność albo strzelaj z biodra	59
---	----

BRIAN BACON

Lider i jego cień	71
-------------------------	----

PHILIP ZIMBARDO

Nie pytaj: „Komu bije dzwon”. Wyciągaj komórkę i dzwoni pod 112	87
--	----

CZĘŚĆ II

Wojownicy idei

JOSE TYRANGIEL

Jak „Bloomberg Businessweek” wrócił do gry	109
--	-----

PIOTR VOELKEL

Inżynier humanista tańczy z meblami	119
---	-----

MARISSA MAYER	
Gdy dziewczyna pokocha nauki ścisłe	137
ARKADIJ WOŁOŻ	
Jak Rosja pokonała Google'a	153
PAUL I DAN BRAGIELOWIE	
Talentów szukają wśród nowicjuszy	169
BRIAN WILCOVE	
Psycholog z portfelem w Dolinie Krzemowej	179
WIKTOR KISŁY	
Białoruskie czołgi rozjeżdżają świat	192
BILL SMITH, BOBBY MILLY, ROBERT BRYANT	
Nie wąż się oceniać, dopóki nie zagrasz!	207
CZĘŚĆ III	
Między sztuką a biznesem	
AMIR KASSAEI	
Uciekinier z Iranu na szczycie świata reklamy	225
TOMASZ OPASIŃSKI	
Siedem razy dziennie plakat	241
MAŁGORZATA POTOCKA	
Outsiderka, która ma siłę wygrywać	251
PIOTR SIKORA	
Katarskie pociągi pod polskim nadzorem	267
JOHN BAILEY	
Hollywood już nie robi amerykańskich filmów	283
RICHARD PLEPLER	
Instynkt nie zawodzi HBO	297

WSTĘP

Kombinat NHL, czyli zlot, w trakcie którego skauci szukają młodych talentów, w 2007 r. nie różnił się specjalnie od innych. Jednak wśród kandydatów, którzy marzyli o karierze w zawodowym hokeju, wyróżniał się jeden – Aleksiej Czeriepanow. Specjaliści zgadzali się, że ten 18-latek z Syberii był bardziej utalentowany niż wszyscy pozostali zawodnicy – pięknie jeździł na łyżwach, celnie podawał, strzelał z atomową siłą. Ale czegoś mu brakowało. Sprawiał wrażenie kogoś, kto nie jest specjalnie zainteresowany tym, co się wokół niego dzieje. Wszystkich kandydatów poddawano próbom wysiłkowym na bieżni i na siłowni. Większość dawała z siebie wszystko, niektórzy później wymiotowali po kątach z przemęczenia. A Czeriepanow po dwóch minutach przerwał testy.

– Może brakło mu motywacji? A może po prostu się nudził? Ciekawe, prawda? – opowiadał mi Malcolm Gladwell, pisarz i reporter „New Yorkera”, który na kombinat w Toronto przyjechał w poszukiwaniu materiału do swojej trzeciej książki, „Poza schematem”. Próbował wytłumaczyć w niej, dlaczego tylko niektórzy z nas są w stanie osiągnąć wielki sukces.

Na warsztat wziął historie nie tylko sportowców, artystów i naukowców, ale także znanych biznesmenów oraz prawników. Gdy spotkałem się z nim po raz pierwszy w jego nowojorskiej kawalerce, zastanawiałem się, czy wyłuskanie „genu sukcesu” jest w ogóle możliwe. Historie opisywane przez Gladwella wciągają jak narkotyk, ale nie mogłem się oprzeć wrażeniu, że potwierdzają znane od wieków przysłowia. Choćby to: „bez pracy nie ma kołaczy”.

– Owszem, często mówimy: „Ciężka praca jest kluczem do sukcesu” – potwierdził Gladwell. – Ale nie zdajemy sobie sprawy z tego, jak

ciężka. Oto, co nowego mówi moja książka: ważna jest nie tyle sama ciężka praca, co ile jej wymiar – odpowiedział reporter, który w poszukiwaniu źródeł sukcesu podglądał młode hokejowe talenty w akcji, rozmawiał z milionerami i spacerował po polach ryżowych w Korei.

Wtedy jeszcze nie wiedziałem, że już wkrótce sam wyruszę w podobną podróż. Niespełna rok później moja redakcja zleciła mi cykl tekstów o przywódcach biznesu, zwycięzcach z najwyższej ligi. Łapałem ich w Moskwie, Mińsku, Warszawie, Poznaniu, Berlinie, Jerozolimie, Londynie oraz w przeróżnych miejscach na Wschodnim i Zachodnim Wybrzeżu USA. Miałem szczęście spotkać ludzi wybitnych i niezwykłych, którzy odnieśli sukces, budując od zera własne przedsięwzięcia albo stając na czele wielkich korporacji. Chcąc lepiej ich zrozumieć, rozmawiałem z ich doradcami i z wykładowcami na uczelniach. Jednak już po pierwszych kilku spotkaniach zrozumiałem, że wyłuskanie genu zwycięzcy nie jest łatwym zadaniem. Z czasem to poczucie się pogłębiało. Dlatego nie będę formułował własnego odpowiednika Gladwellovskiej teorii 10 tys. godzin, która zakłada, że stać się ekspertem w jakiejś dziedzinie można, poświęcając jej co najmniej 10 tys. godzin. Bo zawsze znajdzie się wyjątek, który niekoniecznie musi potwierdzać regułę. Bo choć na przykład większość moich rozmówców zjadła zęby na tym, czym się zajmuje i dawno przekroczyła granicę 10 tys. godzin, to jest wśród nich Szlomo Yanai. I zaczyna się kłopot.

Ten emerytowany szef planowania Sił Obronnych Izraela zwrócił się w 2002 r. do właściciela produkującej nawozy sztuczne firmy Makhteshim Agan z zaskakującą propozycją: „Chcę zostać prezesem”. 50-letni generał nie miał wykształcenia chemicznego ani pojęcia o rolnictwie. Przedsiębiorca zatrudnił jednak Yanaia na rok jako stażystę. W każdej chwili mógł go wyrzucić. Ale jeśli nie zrobi tego przez rok – mówiła dżentelmeńska umowa – Yanai zostanie prezesem. I został. A w 2007 r. stał się prezesem koncernu farmaceutycznego Teva, największego producenta leków generycznych na świecie.

Nie wydaje mi się też, że kluczem do sukcesu jest dobre urodzenie. Zresztą według Malcolma Gladwella „dobrze się urodzić” niekoniecznie oznacza „urodzić się w bogatej rodzinie”. Wystarczy, że rodzice będą wspierać dziecko w jego poczynaniach i zaszczepią mu przekonanie, że praca może być źródłem satysfakcji. Dobrze, jeśli w domu jest dużo książek, a dziecko od najmłodszych lat uczy się dyskutować i przekonywać do swoich racji innych.

Jednak kolejny mój rozmówca Terry Leahy, były prezes Tesco, miał inne dzieciństwo.

Pochodzi z biednej irlandzkiej rodziny, która uciekała z kraju przed głodem i bezrobociem. Jego ojciec był cieślą, którego prawdziwą pasją były psy. Trenował je i obstawiał na wyścigach. Gdy wygrał trochę pieniędzy, przeniósł się z rodziną do Liverpoolu, gdzie dorastał w czynszówce na przedmieściach. Rodzina nie miała środków na szkoły, dlatego starsi bracia Terry’ego zakończyli edukację, gdy mieli po 16 lat. Terry jeszcze jako nastolatek z braku innych ubrań chodził głównie w szkolnym mundurku. Do dziś jest nieśmiały i trudno go rozgadać.

Ale zdaniem Gladwella bycie outsiderem też ma swoje zalety. – Przede wszystkim nie jesteś skrupowany zasadami, które rządzą w danym środowisku i krępują wszystkich dookoła. Nie jesteś zanurzony w systemie, do którego wchodzisz, a to daje ci świeżość spojrzenia. Owszem, outsider płaci jakąś cenę, ale to nie jest tak, że nic nie dostaje w zamian – przekonywał mnie pisarz.

Wśród moich rozmówców jest grupa outsiderów, ale większość pochodzi jednak z klasy średniej. Jeśli miałbym szukać u nich jakichś wspólnych cech, to przede wszystkim wskazałbym na silną motywację, której – zdaniem specjalistów – brakowało Czeriepanowowi, młodemu rosyjskiemu hokeiście zmarłemu w 2008 r. na niewydolność serca.

Wola walki ciągle pcha tych ludzi do nowych wyzwań. Marissa Mayer nieoczekiwanie porzuciła Google’a, którego potęgę współtworzyła, i została prezeską Yahoo!, firmy z problemami. Odwaga, by

porzucić strefę komfortu i zaryzykować, to wspólna cecha wielu moich rozmówców.

Tomasz Opasiński, dyrektor kreatywny studia graficznego Rev Creative, najpierw ruszył na podbój Ameryki, nie znając angielskiego, a kiedy już miał ciepłą posadę w dużym studiu graficznym w Hollywood, rzucił ją i został wolnym strzelcem.

Josh Tyrangiel, redaktor naczelny „Bloomberg Businessweeka” zdecydował się opuścić tygodnik „Time”, gdzie miał mocną pozycję i pewną ścieżkę kariery, by podjąć karkołomne wyzwanie – tchnąć życie w podupadający magazyn, który kiedyś był ulubioną lekturą Billa Gatesa.

Niektórzy, jak np. Amir Kassaei, globalny dyrektor kreatywny agencji reklamowej DDB, celowo unikają rozleniwiającego komfortu, również dlatego, by móc bezkompromisowo walczyć o własne racje i pomysły.

– Postawić wszystko na jedną kartę może tylko ten, kto nie ma nic do stracenia. Czyściłem kible w Wiedniu i przeżyłem. Gdyby coś się stało i musiałbym robić to znowu – znowu bym przeżył. Ta świadomość bardzo pomaga, gdy wchodzi się na spotkanie z bardzo ważnym klientem – przekonywał mnie. – A wie pan, co nie pomaga? Białe mercedes klasy S, rezydencja w Connecticut albo apartament na Manhattanie, wakacje na Seszelach i kredyty. Ludzie, którzy to mają, myślą tylko o jednym: jak to wszystko uchronić.

Zwycięzcy prowadzą nieustającą walkę z brakiem zasobów, konkurencją, trendem rynkowym albo z samymi sobą. Gdy siedziałem w gabinecie Wiktora Kisłego, prezesa firmy Wargaming, w Mińsku, zastanawiałem się, ile przeszkód musiał pokonać w kraju o autorytarnym ustroju, ograniczonej gospodarce rynkowej, bez tradycji przedsiębiorczości, nie mówiąc już o braku funduszy inwestycyjnych i mentorów, z których pełnymi garściami czerpią jego konkurenci w Dolinie Krzemowej.

W pewnym momencie zarobił miliony dolarów, które gwarantowały mu spokojne życie. Jednak on chciał ścigać marzenia i wydał

tę fortunę na produkcję „World of Tanks”, obecnie jednej z największych gier komputerowych na świecie.

To wszystko nie znaczy, że moi bohaterowie nie potrzebują poczucia bezpieczeństwa. Potrzebują go jak każdy. Ich polisą ubezpieczeniową w biznesie jest przede wszystkim zespół. – Lepiej mi się śpi ze świadomością, że to Terry Winter i Tim Van Patten czuwają nad gangsterskim serialem „Zakazane imperium”. Wiem, że klucze do tej historii są w rękach ludzi, którzy rozumieją istotę HBO. Nie oznacza to, że we wszystkim się zgadzamy, ale zawsze stawiamy na ludzi, którzy mają podobne wizje – tłumaczy Richard Plepler, prezes HBO podpisujący wielomilionowe zlecenia na produkcję filmów i seriali.

A James Goodnight, twórca i prezes firmy SAS Institute, która jest jednym z największych na świecie producentów oprogramowania do analiz statystycznych, powtarza, że kluczem do sukcesu jest przyciąganie najlepszych, najzdolniejszych ludzi i stwarzanie im odpowiednich warunków do pracy. – Jeśli budujesz kraj, musisz działać tak samo – dodaje.

Dla Szlomo Yanaia, byłego prezesa potężnego koncernu farmaceutycznego Teva, zespół to nie tylko źródło energii i nowych pomysłów, to też gwarancja trzeźwej oceny sytuacji. – Sukces każdej organizacji, wojskowej czy cywilnej, zależy od tego, czy jesteśmy wrażliwi na głosy podwładnych. To oni są najbliżej rzeczywistości. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym gorszy kontakt z rzeczywistością – podkreśla menedżer, który nie boi się porównywać swojej byłej firmy do dachowca odbierającego tłustym rasowym kotom kolejne kawałki rynku farmaceutycznego.

Żaden z moich rozmówców nie powiedział mi, że „pieniądze szczęścia nie dają”. Jednak żaden z nich nie pracuje dla pieniędzy. Paradoks? Na początku właśnie tak myślałem, ale z każdym spotkaniem rozumiałem ich coraz lepiej. Dla Briana Wilcove’a, partnera w funduszu inwestycyjnym Sofinnova Ventures, pieniądze w Dolinie Krzemowej są skutkiem ubocznym albo dowodem na to, że miał rację, szacując wartość różnych pomysłów.

Tym, co pcha zwycięzców do przodu, jest pasja, a nie pieniądze. Dla Marissy Mayer praca jest zabawą, a zabawa pracą. – W tym sensie wybór pomiędzy wyjściem do kina a spędzeniem wieczoru w biurze nie jest dla mnie trudny. Jedno i drugie bawi mnie tak samo – mówi.

A James Goodnight w ogóle nie pamięta, kiedy zarobił pierwszy milion: – Wie pan, ja nigdy nie pracowałem dla pieniędzy, lecz dla przyjemności.

Czy Aleksiejowi Czeriepanowowi, który grając w barwach klubu Awangard Omsk, zdobył 18 goli w 47 meczach i ustanowił rekord juniorów, mogło brakować motywacji i pasji? Gare Joyce, autor książki „Future Greats and Heartbreaks” o tajemnicach skautów NHL, też obserwował kombinat w 2007 r. Po śmierci młodego zawodnika napisał pożegnalny tekst w kanadyjskim serwisie SportsNet. Dowodził w nim, że problemem nie była motywacja. Był nim po prostu brak zrozumienia. „Gdy zobaczyłem Czeriepanowa, uderzyła mnie jedna rzecz. To był chłopiec, ledwo podłotek. Nie rozwinął się jeszcze fizycznie i w wieku 18 lat wyglądał na 14-latkę. Nie spędził dużo czasu w pokoju z ciężarami, ale to jeszcze nie jest dowód na brak etosu pracy. Wciąż był na tym etapie rozwoju, na którym nie mógł wyhodować mięśni” – pisze Joyce. Do tego doszła – wyjątkowo męcząca dla Czeriepanowa – różnica czasu pomiędzy Toronto a rodzimym Omskiem, która wynosi 11 godzin. Jeden z wywiadów z łowcami talentów nie zaczął się najlepiej i zawodnika zapytano wprost, czy nie chciałby już skończyć i wyjść. „Męczy mnie jetlag” – miał powiedzieć Czeriepanow, przepraszając.

Jeśli więc nawet istnieje gen albo szereg genów, które sprzyjają zwycięzcom, nie wystarczy dostać je w spadku po rodzicach, historii czy społeczeństwie. Czasami niezbędne jest szczęście. Albo długi, regenerujący sen. Bo nawet zwycięzcy bywają zmęczeni.

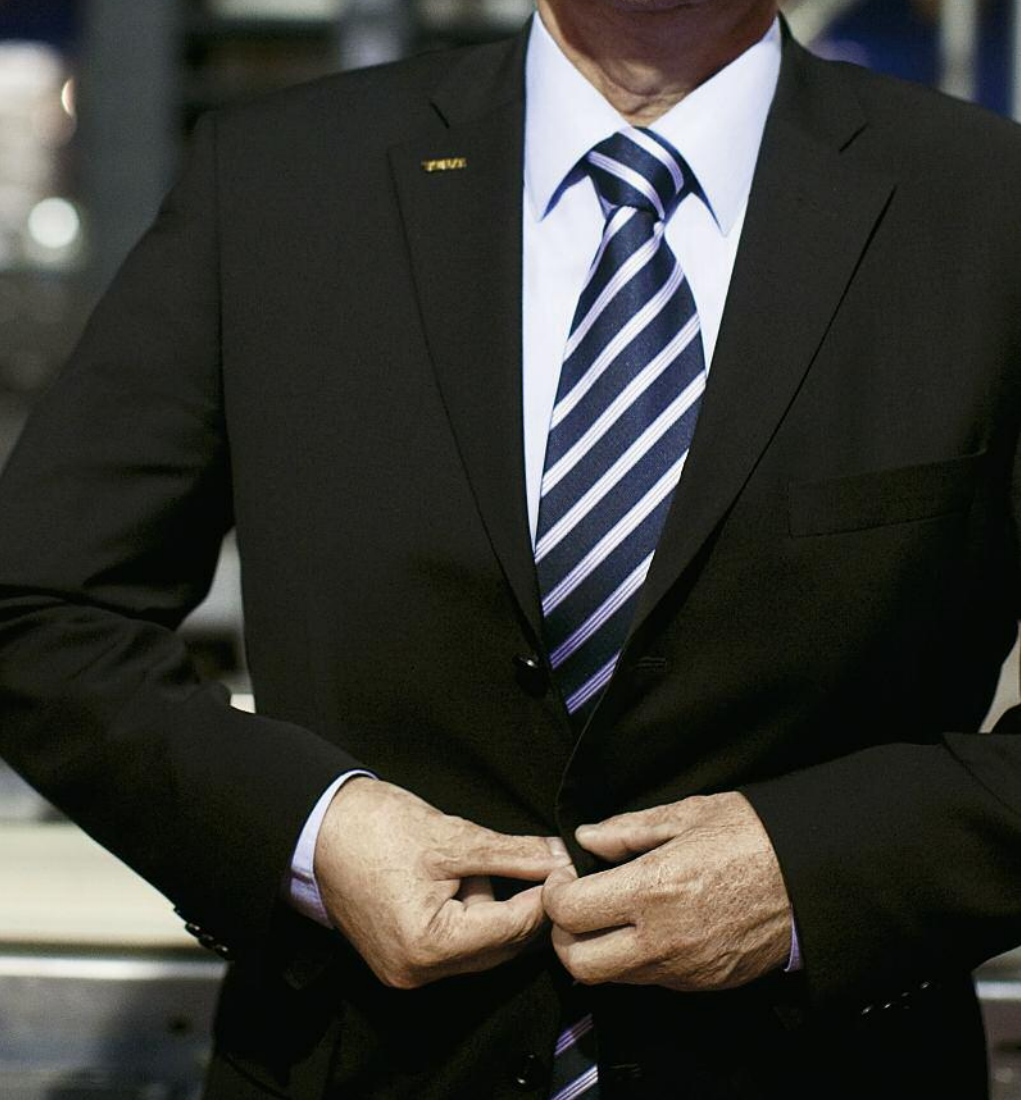
Vadim Makarenko

CZĘŚĆ I

SPECJALIŚCI OD RZECZY
NIEMOŻLIWYCH

SZLOMO YANAI

bohater wojenny,
emerytowany generał.
Jako 55-latek został
prezesem firmy Teva,
największego na świecie
producenta leków
generycznych. Był w tej
roli nadzwyczajnie
skuteczny.



**„Przywództwo wymyka się
podręcznikowym
definicjom. Dyscyplina
i hierarchia nigdy
nie wystarczą. Prawdziwy
lider – i w wojsku,
i w firmie – wie,
jak zainspirować człowieka,
jak go przekonać,
by podjął ryzyko”**

**BEZ ZAUFANIA
NIE MA INTERESÓW.
ALE GDY JE STRACĘ
– JESTEM BEZWZGLĘDNY**

Gdy szef prężnej firmy zatrudniającej 46 tysięcy pracowników, emerytowany generał, mówił mi: „Nie chcę słyszeć od podwładnych: »Tak, proszę pana«”, to zacząłem się zastanawiać, ile naprawdę znaczą dla firmy ludzie, którzy mają odwagę kwestionować polecenia przełożonych.

– W chaotycznym, szybko zmieniającym się świecie są niezbędni. To oni uchronią firmę przed błędami – odpowiada Szlomo Yanai.

* * *

Lotnisko im. Davida Ben Guriona w Tel Awiwie. Naburmuszona pani w mundurze kartkuje mój paszport: – Pierwszy raz w Izraelu?

– Tak.

– Cel wizyty?

– Zaprosił mnie Szlomo Yanai, prezes... – zaczynam.

– Wiem, kim jest Yanai - przerywa.

61-letni bohater wojenny, emerytowany generał i były już prezes największej firmy w Izraelu jest w swoim kraju legendą. Media śledzą każdy jego krok. Magazyn „Fortune” porównał fascynację Yanaiem do tej, jaką w Ameryce budził Steve Jobs, prezes Apple’a, który jedną nogą stał w świecie biznesu, drugą – w świecie popkultury.

Firma Teva, którą przez pięć lat zarządzał gen. Yanai, nie ma z popkulturą nic wspólnego. To czołowy producent leków generycznych, czyli odpowiedników leków opracowanych przez znane koncerny farmaceutyczne. Teva wyszukuje luki w patentach konkurentów i ku ich oburzeniu wypuszcza tańsze zamienniki. Rocznie fabryki Tevy wypływają na rynek 60 mld pigulek, a niektóre z jej produktów, np. aviomarin, hepatil czy vibovit, są znane Polakom.

Gdy gen. Yanai został prezesem Tevy wiosną 2007 r., jej przychody wynosiły 8,4 mld dolarów rocznie. Dwa lata później urosły do blisko 14 mld! Wtedy Yanai zapowiedział, że w 2012 r. Teva będzie miała 20 mld dolarów przychodu i 4 mld zysku.

Zrealizował ten cel z nawiązką. I rozstał się z firmą.

Ale ja spotykam się z nim jeszcze wtedy kiedy jest prezesem Tevy.

Siedziba tej firmy na przedmieściach Tel Awiwu jest jednak niepozorna, przypomina posterunek straży miejskiej w Warszawie – to niski, beżowy budynek. Z tą różnicą, że polskich posterunków nie otaczają palmy i fikusy, a w ogródkach nie spacerują pawie.

Idąc na spotkanie z gen. Yanaiem, zastanawiam się, czy w trakcie rozmowy zakasze rękawy. Czytałem, że jego ręce są pokryte bliznami – śladami po ranach, które odniósł w 1973 r. w czasie wojny izraelsko-arabskiej Jom Kippur.

Ale generał bliznami nie epatuje, nawet nie zdejmuje marynarki. Siedzi prawie nieruchomo. Mówi cicho. I często powtarza: – Moim skromnym zdaniem...

VADIM MAKARENKO: To miejsce nie przypomina gabinetu byłego wojskowego...

SZLOMO YANAI: Jestem dumny ze swego pierwszego życia, ale tylko dwie rzeczy w tym pokoju wiążą się z wojskiem. Pierwsza – tu, na szafce – to model czołgu. Dostałem go od jego projektanta, generała Izraela Tala. Na drugą rzecz pewnie nie zwrócił pan uwagi, bo jest opisana po hebrajsku – to dyplom sił obronnych Izraela. W naszym wojsku nie ma medali, dostaje się takie dyplomy. Długo się wahałem, czy go tu zawiesić, ale w zeszłym roku przekonały mnie dzieci.

A gdzie wisi pana dyplom z Uniwersytetu Harvarda?

– Eee, chyba gdzieś tam... [wskazuje na szafkę w rogu pokoju. Po chwili wraca do ściany z ramkami]. Wie pan, jak się nazywa taką ścianę w gabinetach prezesów?

Nie wiem.

– Ścianą samouwielbienia. Zawsze się z tego śmiałem, ale...

...sam pan coś zawiesił. A ta druga ramka, z lewej?

– To wyróżnienie Uniwersytetu w Tel Awiwie za osiągnięcia w biznesie. Pierwszy wyraz uznania w moim drugim życiu. Zawiesiłem go bez oporów.

W Polsce widziałem gabinet prezesa, który wcześniej był oficerem służb specjalnych. Miał wiele zdjęć w mundurze, z kolegami z wojska. Sądziłem, że coś takiego zobaczę u pana.

– W domu mam całe pudła z takimi pamiątkami. Moja żona ciągle odgraża się, że je wyrzuci. Mówię jej: „Ej, to moje życie!”

„Tak? – odpowiada. – To czemu nikomu ich nie pokazujesz?”

I dlaczego?

– Sam się zastanawiam. Może pewnego dnia, gdy będę starszy i będę miał sklerozę, rozwieszę te pamiątki w domu?

JAK PRZEKONAĆ LUDZI, BY PODJĘLI RYZYKO

Czego nauczył się pan w wojsku o sobie i ludziach?

– Wyniosłem umiejętność zarządzania dużymi formacjami, budowania relacji, formułowania celów i podejmowania decyzji. Przywództwo i w wojsku, i w cywilu opiera się na tych samych umiejętnościach.

Same rozkazy, dyscyplina i hierarchia nigdy nie wystarczą. Może na krótką metę, w wyjątkowych okolicznościach. Na dłuższą metę jeśli chcesz, żeby ludzie coś dla ciebie zrobili, musisz ich przekonać, potem motywować i pokazywać, że to ma sens i przyniesie im korzyści.

Oczywiście, biznes różni się od wojska – to jednak inny styl życia i cele.

Co ma pan na myśli?

– Służba publiczna – czy to w wojsku, transporcie publicznym, czy w służbie zdrowia – narzuca menedżerom inne priorytety. Powodzenie każdej instytucji zależy w dużej mierze od tego, czy dyrektorowi uda się zdobyć od władz możliwie największy budżet. Takie myślenie rzutuje na całą działalność i wynik staje się mniej istotny, czasami zresztą nie ma go jak mierzyć. W biznesie jest na odwrót: najważniejszy jest wynik, i to mierzalny.

Zatem z wojska do biznesu wniosłem tak naprawdę jedynie te umiejętności, które dotyczą pracy z ludźmi oraz planowania.

Planowania?

– Tak. Planowanie w wojsku jest niezwykle precyzyjne i szczegółowe. Ta umiejętność przydałaby się wielu przedsiębiorstwom.

A co z intuicją, którą ostatnio wychwalają teoretycy zarządzania?

– Tak, to romantyczna i efektowna teoria, ale w życiu większość rzeczy udaje się dopiero po analizie i starannym planowaniu. Znam wielu ludzi, którzy odnosili sukcesy, bo sprzyjało im szczęście, ale na szczęście też trzeba zapracować. Planowanie jest taką właśnie pracą. Nie chodzi o to, żeby poskładać liczby, bo to mógłby zrobić komputer. Dopiero lider uczyni z planowania sztukę, bo zna swój zespół i potrafi go zmotywować.

Zarządzanie bywa w podręcznikach sprowadzane do technicznych funkcji. Przywództwo wymyka się technice. Tu chodzi o charakter, o zdolność przekonywania. Jak pana przekonać, żeby pan podjął ryzyko? Jak sprawić, by przyjął pan moją wizję? Jak pana zainspirować? Prawdziwy lider to wie. I w wojsku, i w firmie.

W armii motywował pan żołnierzy wzniosłymi hasłami: „ojczyzna, honor, niepodległość”. A czymże pan porwie swoich podwładnych dzisiaj, przy produkcji tabletek na katar?

– Opowiem panu. W produkcji leków generycznych nie chodzi tylko o zarabianie dużych pieniędzy. Chodzi o to, żeby lek był dostępny i by ludzi było na niego stać. Produkując tańsze leki, umożliwiamy leczenie większej liczbie ludzi.

To ważne nie tylko dla krajów Trzeciego Świata, ale też dla krajów rozwiniętych, które reformują swoje systemy opieki zdrowotnej. Wiele krajów zwiększa wydatki na ochronę zdrowia, i to w tempie wyższym, niż rosną ich gospodarki. Powody są różne – społeczeństwa się starzeją, w medycynie pojawiają się nowe, droższe technologie. Gdy używa się tańszych leków, łatwiej zaplanować nad budżetem, oszczędności można przesunąć np. na wyposażenie szpitali. W Polsce już w 2010 r. udział generyków sięgał 75 proc. – bez nich budżet opieki zdrowotnej by się załamał.

Teva, jak wiele firm, ma swoją misję. Zapisaliśmy w niej, że chcemy oferować rozwiązania, które ułatwią dostęp do leków wysokiej jakości.

Brzmi jak...

– ...frases, wiem. Ale właśnie misja pomaga ludziom pracować, a nie tylko zarabiać. W zarabianiu nie widzę zresztą niczego złego. Prowadzimy też własne badania nad lekami innowacyjnymi, ale tu motywacja jest oczywista: szukamy leku, który pomoże zwalczać choroby trapiące ludzkość, rozwiązać problemy, których nie rozwiązał nikt wcześniej.

NIE CHCĘ SŁYSZEĆ: „TAK, PROSZĘ PANA”

Gros przychodów przynoszą Tevie zamienniki leków wynalezionych przez inne koncerny. Jak przyciągnąć talenty do firmy, która sukces opiera nie na własnych pomysłach, ale na cudzych?

– Tak, nazywają nas piratami. Ale produkcja zamienników daje duże pole do popisu. Po pierwsze, wykorzystujemy patenty, które wygasają, i na ich podstawie uruchamiamy własną produkcję. Tu wykazują się głównie prawnicy.

Drugi sposób polega na wynalezieniu innej metody produkcji leku, który jest dostępny na rynku, ale wciąż jest chroniony patentem. To duże wyzwanie dla chemików i biologów, wymaga niezwyczajnej pomysłowości.

Ludzie, którzy lubią to, co robią – niezależnie od tego, czy pracują w mediach, czy w przemyśle farmaceutycznym – zwykle zwracają uwagę na wynagrodzenie, wizerunek firmy oraz satysfakcję, którą uważam w pracy za najważniejszą.

Ale wymienił ją pan jako ostatnią.

– Tak, by lepiej wytłumaczyć, o co mi chodzi. Wielu moich pracowników nie zarabia dużo, ale nawet gdy coś idzie nie po ich myśli, trwają w swojej pracy. Kultura firmy i środowisko mają ogromne znaczenie. Większość z nas naprawdę wierzy, że pracuje dla ludzkości, i ma do pracy osobisty stosunek. Każdy wie, że powinien nieustannie rzucać firmie wyzwania.

Co to znaczy?

– Gotowość do dyskusji.

Do kwestionowania poleceń?

– W pewnym stopniu. Wybierając nowych menedżerów, patrzę nie tylko na kwalifikacje, ale też na gotowość do rzucania wyzwań.

Jak pan to rozpoznaje?

– Bardzo prosto. Gdy przedyskutowujemy jakąś decyzję, ludzie zwykle zgadzają się z przełożonymi. „Tak, proszę pana”, „racja”, „oczywiście” – powtarzają. Ja wolę usłyszeć: „Tak, ale chciałbym zwrócić uwagę na...”, „mam inny pogląd” albo „musimy to zmienić”. Kiedy to słyszę, wiem, że wybrałem odpowiednich ludzi. Takich nam trzeba w chaotycznym, szybko zmieniającym się świecie. To oni uchronią firmę przed błędami.

Jakimi?

– Różnymi. Weźmy produkcję. W naszym biznesie kluczowa jest ostra kontrola kosztów. Im tańszy lek, tym lepiej, bo to da nam przewagę nad konkurencją. Dziś wszyscy mówią, że jeśli chce się obniżyć koszty, trzeba iść na Wschód, gdzie jest tania siła robocza. Indie, Chiny – to miejsca, gdzie buduje się fabryki.

Gdy kilka lat temu rozważaliśmy przeniesienie produkcji do Azji, kilku menedżerów średniego szczebla przekonało mnie i zarząd, że to zły pomysł. Większość analiz bowiem nie bierze pod uwagę kilku czynników. Po pierwsze: jeśli mam fabrykę tu, w Izraelu, produkującą leki od 20 lat, to zgromadziła ona ogromne doświadczenie, dzięki któremu jest bardzo wydajna. Analogiczny obiekt w Indiach, nawet jeśli wynajmiemy najlepszych tam ludzi, osiągnie porównywalny poziom wydajności za wiele lat. Po drugie: siłą rzeczy uwaga kadry kierowniczej jest ograniczona – jeśli ją rozprzeczemy, trudniej będzie utrzymać jakość produktów.

Choć mamy kilka zakładów w Azji, nie jest to nasz główny ośrodek produkcyjny.

Z NAJWYŻSZEGO PIĘTRA NAJMNIEJ WIDAĆ

Czy ludzie, którzy ciągle kwestionują decyzje szefów, nie wnoszą do firmy chaosu?

– Nie. Chcę, żeby mieli swoje poglądy i swobodnie ich bronili, ale każdą dyskusję kończymy wnioskiem i wszyscy powinni go zaakceptować, tak jakby wynikał z ich własnych przekonań. Nie chcę, by człowiek powiedział mi: „OK, podporządkowuję się tej decyzji”, a następnie przy podwładnych narzekał: „To głupie, mój szef zwariował”. To niemoralne. Trzeba wiedzieć, jak przekazać innym decyzję, z którą się nie zgadzamy. Inaczej zdezorientujemy zespół, źle go zmotywujemy. Wtedy zacznie się chaos.

Zabrzmiało jak w wojsku: rozkaz – wykonać.

– Może. Ale sukces każdej organizacji – wojskowej i cywilnej – zależy od tego, czy jesteśmy wrażliwi na głosy podwładnych. To oni są najbliższej rzeczywistości. Im wyższy szczebel dowodzenia, tym gorszy kontakt z rzeczywistością.

Lider opiera się na raportach, które powstają na różnych szczeblach i na każdym z nich część informacji ginie, a pozostała podlega interpretacji. Na podstawie tych raportów lider podejmuje decyzję, informuje swoich bezpośrednich podwładnych, oni – swoich, a tamci – następnych. Część uzasadnienia ginie, a sama decyzja jest interpretowana. To fenomen i dobry lider potrafi go ośwoić.

Jak?

– Będąc blisko swoich ludzi.

W jaki sposób? Jedząc z nimi obiady?

– Po prostu trzeba z nimi być. Im większa firma, im wyższe piętro, na którym siedzi prezes, tym bardziej jest on odłączony od życia firmy. Siedzi w biurze, dostaje raporty, wszyscy są szczęśliwi, bo zwykle doniesienia są dobre, ludzie boją się wysyłać złe. I zaczynamy wierzyć, że wszystko jest w porządku.

Musisz więc jak najczęściej opuszczać gabinet. Spotykać się ze sprzedawcami, pytać, jak im idzie, jakie mają problemy.

Gdy jestem za granicą, zawsze proszę o wycieczkę do apteki. Wchodzę i rozmawiam – jak ostatnio we Francji – o wymiarach pudełka, do którego Teva pakuje leki. I okazuje się, że nie mieści się ono na półkach aptekarza. Już rozgląda się on za innym producentem, który ma lepsze — jego zdaniem — opakowania.

Gdy odwiedzam nasze fabryki, spotykam się z pracownikami. Chcę zrozumieć, dlaczego nie są w stanie zwiększyć produkcji. Co im przeszkadza? Zwykły raport szefa zakładu mi tego nie powie.

Wracam z tych wycieczek z wieloma spostrzeżeniami. Jeśli chcesz dowodzić firmą zatrudniającą 46 tysięcy ludzi w ponad 60 krajach, musisz to robić.

I jakie problemy rozwiązał pan, oglądając fabrykę?

– Nie rozwiązuję problemów w fabrykach. Idę tam, by lepiej rozumieć swój biznes. Jeśli zobaczę coś, co budzi mój niepokój – nie reaguję od razu. Wracam do siebie, dzwonię do szefa zakładu i mówię, co widziałem, a on podejmuje właściwe decyzje. Trzeba zachować ostrożność. Co z tego, że coś wzbudziło mój niepokój podczas trzygodzinnej wizyty w fabryce Tevy w Kutnie?

Jak to co? Skoro zobaczył pan nieprawidłowości, powinien zareagować!

– To, co zobaczyłem, było częścią obrazu, a nie jego całością, nawet jeśli ludzie dookoła twierdzili, że to były nieprawidłowości. Przekazując spostrzeżenia swojemu menedżerowi, nie chcę go zablokować, nie chcę mu niczego narzucić. Chcę, żeby swobodnie wytłumaczył, co się dzieje, by czuł się szefem na swoim terenie.

Załóżmy, że zwraca pan uwagę szefowi zakładu, a on przekazuje, że nic się nie dzieje. I nieprawidłowości pozostają.

– To możliwe, ja ufam swoim ludziom. Bez zaufania nie da się robić interesów. Natomiast jeśli je stracę – zero tolerancji, jestem bezwzględny.

Nie boi się pan, że pracownicy zabierają pana do najlepszych aptek? Że malują trawę przed pańską wizytą w zakładzie?

– Wsie potiomkinowskie, tak? Oczywiście, to możliwe. Ale moim skromnym zdaniem potrafię takie rzeczy rozpoznać. Zwracam uwagę na szczegóły, zadaję odpowiednie pytania.

Jak wiadomo, słowa stanowią tylko 30 procent naszej komunikacji. Reszta to język ciała. Gdy podczas narady z menedżerami któryś z nich ma wystąpienie, patrzę nie tylko na niego, ale też na pozostałych 19 uczestników spotkania. Po ich minach, sposobie siedzenia, tym, na kogo patrzą – od razu wiem, czy to, co mówi ich kolega, jest rzetelne i ważne.

Dużo pan podróżuje?

– Połowę roku spędzam w trasie. A gdy jestem tu, w Tel Awiwie, nie siedzę w gabinecie i nie czytam maili, połowę czasu poświęcam na spotkania. Nie da się zarządzać firmą na podstawie papierów. Niby to proste – na biurku mam ekspertyzy, strategię od firm doradczych, rekomendacje analityków, opinie prawników. Wykresy obrazują moją firmę, branżę itp. Tylko co z tego?

Pytanie, jak zrozumieć to wszystko w dłuższej perspektywie. Nie to, jaki będzie poziom sprzedaży za pięć lat, lecz to, jak będzie wyglądał rynek. Kto będzie rozdawał karty? Producenci czy dystrybutorzy? Rządy czy lekarze? Farmaceuci czy pacjenci? To pozwoli zaplanować przyszłe ruchy. O tym samym myślą moi konkurenci, muszę się tam znaleźć jeden dzień przed nimi.

Zna pan dowcip o dwóch facetach, którzy w dżungli natknęli się na lwa? Lew zaczyna ich gonić, więc jeden z nich rzuca się do ucieczki. „Oszalałeś? Przecież lew jest szybszy od ciebie!” – krzyczy drugi.

„Wiem, ale lew najpierw dogoni tego, kto nie ucieka. A ja zyskam na czasie!”

Lepiej być pierwszym niż lepszym?

– Jedno wiąże się z drugim. Teva jest numerem jeden w generykach, ale nikt jej nie goni. To źle, bo wyzwania, które normalnie rzuciłby nam konkurent, musimy tworzyć sami. Dlatego nasi ludzie muszą podważać to, co robi firma.

DLA KOGO WYCHYLASZ GŁOWĘ Z OKOPÓW

Otacza się pan w biznesie byłymi wojskowymi?

– Wszyscy dziennikarze w Izraelu zadają mi to pytanie. Odpowiedź brzmi: nie.

Dlaczego? Sam pan przyznał, że wojsko nauczyło pana pracy z ludźmi.

– Musi pan wiedzieć, że w tym kraju...

...każdy służył w wojsku.

– Tak, ale w kręgach biznesowych oficerska kariera jest postrzegana jako minus. Część wojskowych nadaje się do polityki albo biznesu, pozostali – wcale. Każdy przedsiębiorca to panu powie.

To jak w 2003 r. przekonał pan właściciela firmy chemicznej, żeby powierzył panu stanowisko prezesa? To była pańska pierwsza praca po zrzuconiu munduru.

– Gdy wyszedłem do cywila, ktoś poznał mnie z właścicielem produkującej nawozy firmy Makhteshim Agan. Zaproponowałem, żeby zatrudnił mnie jako prezesa. Był zaskoczony, bo nie miałem wykształcenia chemicznego, nie znałem się na rolnictwie. Przekonywałem, że umiem ciężko pracować i jestem gotów się uczyć, choć miałem już 50 lat. Ponadto wiem, jak kierować załogą. On jednak miał opory. Poprosiłem więc, by zatrudnił mnie jako stażystę na 12 miesięcy, żebym nauczył się firmy i branży, a on mógł mnie poznać. Zastrzegłem, że w każdej chwili może mnie wyrzucić, a ja nie będę chował urazy. Ale jeśli mnie nie zwolni, to po 12 miesiącach zostanę prezesem.

I jak było?

– Naprawdę ciężko pracowałem, uczyłem się chemii, rolnictwa, finansów i tysiąca innych rzeczy. Pierwszego dnia prezes tej firmy powiedział mi: „Nie wierzę, że się nadajesz. Nie widzę możliwości, żebyś się sprawdził. Ale kazano mi ciebie przeszkolić, więc to zrobię”. I słowa dotrzymał. Po dziesięciu miesiącach sam zaproponował mnie na swoje stanowisko.

Był wielkim liderem, skoro nie bał się wychować następcy lepszego od siebie.

– Był nie tylko wielkim liderem, był z niego mensch.

Kto?

– To słowo w jidysz, trudno przetłumaczalne. Oznacza bardzo szlachetną, sumienną i otwartą osobę. Do dziś jesteśmy dobrymi przyjaciółmi.

Nawozy, farmaceutyki... Sprawdziłby się pan jako prezes domu mody?

– Nie wiem. Kierowanie ludźmi wymaga skromności. Choć bardzo lubię ładne ubrania i modelki oraz poradziłem sobie w różnych branżach, to nie wiadomo, czy poradziłbym sobie w kolejnej.

Rozstanie z armią było trudne?

– Byłem bardzo rozczarowany. Spędziłem w wojsku 30 lat, piąłem się w hierarchii i aspirowałem do tego, by znaleźć się na szczycie. Ale się nie udało.

Pod koniec 1999 r. zakończyłem kadencję jako szef planowania sił obronnych Izraela i chciałem złożyć dymisję. Premier Ehud Barak włączył mnie jednak do delegacji na szczyt pokojowy w Camp David w lipcu 2000 r. Nie mogłem odmówić, prosił premier, a chwila była historyczna.

Zapytałem: „Co potem?”. Odpowiedział, że mam zrobić MBA na Harvardzie, a on dołoży wszelkich starań, żebym po studiach został wiceszefem sztabu. Zgodziłem się.

Tylko że gdy studiowałem, Barak przegrał wybory, a jego miejsce zajął Ariel Szaron. Nowy minister obrony wybrał kogoś innego na wiceszefa sztabu. Bez urazy, miał prawo. Uczciwie mnie uprzedził. Gdy złapałem za słuchawkę i zadzwoniłem z gratulacjami do kolegi, który dostał posadę, okazało się, że sam jeszcze nie wiedział.

Cóż, postanowiłem wtedy, że nie będę żył wojskową przeszłością i skupię się na przyszłości. To nie była łatwa decyzja, bo jestem dumny z tego, co robiłem w armii. Nie dołączyłem jednak do przemysłu zbrojeniowego, nie zająłem się bezpieczeństwem biznesu.

Nie zostałem też komentatorem wojskowym, co proponowały mi stacje telewizyjne.

Dlaczego?

– A czemu miałbym to robić? Żeby wypełnić 20 minut w ramówce telewizyjnej, opowiadając o byłej pracy? To bez sensu.

Myslałem, że armia była pańskim powołaniem. W 1973 r., podczas wojny Jom Kippur z Egiptem i Syrią, pocisk trafił w pana czołg. Z załogi przeżył tylko pan. Po sześciu miesiącach w szpitalu wrócił pan jednak do wojska. Większość ludzi postąpiłaby inaczej.

– Gdy byłem młody, nie planowałem kariery wojskowej. Wszystko zmieniła wojna, to ona ukształtowała mnie i moje życie. Przyniosła temu krajowi otrzeźwienie po latach euforii po wygranej w wojnie sześciodniowej w 1967 r. W święto Jom Kippur 1973 r. byliśmy zaskoczeni atakiem. W szpitalu dowiedziałem się, że straciliśmy 2 tys. żołnierzy, moja kompania straciła 40 proc. dowódców plutonu. Czułem, że moim obowiązkiem jest wrócić do armii i pomóc ją odbudować. Jak to w życiu bywa, kilka lat rozciągnęło się do 30.

A więc kierowały panem pobudki czysto patriotyczne?

– Hm... Na wojnie nie walczysz o flagę, lecz o przyjaciół. Ludzie, którzy zginęli, byli moimi przyjaciółmi. Inni przeżyli i wciąż byli w armii. Oczywiście, wielkie symbole, historia, naród i kraj są ważne, ale to przyjaciele sprawiają, że wychyłasz głowę z okopów i idziesz tam, gdzie strzelają. Nie chcesz ich zawieść.

Bał się pan na polu walki?

– Oczywiście! Niech pan nie wierzy, gdy ktoś mówi, że się nie bał. Ale strach da się kontrolować.

W Tevie miał pan stracha?

– Nie nazwałbym tego strachem, raczej ciężarem odpowiedzialności. Rocznie produkujemy ponad 60 mld pigulek. Boże broń, z jedną jedyną coś pójdzie nie tak i ktoś ucierpi. Do tego dochodzi 46 tys. rodzin, które utrzymują nasi pracownicy na całym świecie. A jest jeszcze giełda i akcjonariusze, którzy chcą zysków co kwartał i mają krótką pamięć, gdy chodzi o przeszłe osiągnięcia. To ogromny ciężar.

Na szczęście jest różnica pomiędzy wojną i konkurencją w biznesie. W pierwszej chodzi o ludzkie życie, a w drugiej – o pieniądze. Z konkurencji można się łatwo wycofać w każdej chwili, na wojnie to niemożliwe. Jednak konkurencja w biznesie, w odróżnieniu od wojny, nigdy się nie kończy. Trzeba z nią żyć.

Jak?

– Śpię jak dziecko: co jakiś czas budzę się z płaczem i znowu zasypiam. Mówiąc poważnie, to część mojej pracy, czuję tę presję, ale nie jestem w stanie jej dokładnie opisać.

Rozmawiałem z wieloma menedżerami i byłem zaskoczony, jak często używają języka wojskowego, choć wielu z nich nie służyło w armii. „Atak”, „obłężenie”, „wojna”, „żołnierze” itp. – ciągle to słyszę. A pan mówi jak cywil.

– Pamiętam pierwszy dzień na wojnie. Jako dziecko oglądałem o niej masę filmów, były fascynujące tak jak dzisiaj gry komputerowe. Ale niech mi pan uwierzy: wojna wygląda zupełnie inaczej. Gdy stawką jest twoje życie, dobrze widzisz, jakie zło ze sobą niesie. I potem już nie chcesz porównywać jej z niczym innym.

Niedostępne w wersji demonstracyjnej.

Zapraszamy do zakupu

pełnej wersji książki

w serwisie

