

Winning, czyli jak zwyciężać w biznesie według Jacka Welcha

<https://doi.org/10.33141/po.2008.01.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 1 (816), 2008, ss. 3-6
www.przeглядorganizacji.pl

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Jan Polowczyk

Jack Welch – wielki współczesny menedżer, twórca potęgi General Electric, jednej z najdroższych firm świata, jej prezes w latach 1981–2001 – jest już emerytem. Jednak nie odpoczywa, ale ze swoją trzecią żoną, Suzy, przemierza glob w szerz i wzdłuż, spotyka się wszędzie z menedżerami i zwykłymi pracownikami firm dużych i małych, studentami MBA i wszystkimi, którzy chcą poznać jego receptę na sukces w biznesie. I pisze.

W krótkim czasie napisał dwie książki, już przetłumaczone na polski – *Winning* i rok później suplement – *Winning: The Answers*¹. Są one w dużym stopniu, szczególnie ta druga, zainspirowane pytaniami zadawanymi podczas setek spotkań, seminariów i konferencji w Ameryce i Europie, od Chin po Zimbabwe, od Brazylii po Filipiny i Australię. Powstał w ten sposób globalny podręcznik, a właściwie bardziej poradnik do zarządzania przedsiębiorstwem.

Napisał ów poradnik największy globalny autorytet od zarządzania, praktyk, człowiek o ogromnej wiedzy, z wielką charyzmą, przywódca olbrzymiej firmy, który przez 20 lat budował z powodzeniem jej potęgę. W listopadzie 1999 r. magazyn „Fortune” nadał mu tytuł „Menedżera Stulecia”. I jeżeli ktoś taki spisał całe swoje życiowe doświadczenie, to książka jego powinna otrzymać miano „biblii zarządzania”. Przesada? No, to zacytuję zwięzłą recenzję Warrena E. Buffetta, innego wielkiego amerykańskiego autorytetu świata korporacji: „Nie potrzeba już żadnej innej książki o zarządzaniu”.

Jack Welch to nie jest typowy *self-made man*. Nie należy do tych przedsiębiorców amerykańskich, którzy zakładali od podstaw własne biznesy gdzieś w garażach, a potem rozwinęli je w potężne światowe korporacje i weszli do panteonu takich narodowych bohaterów-miliarderów, jak Thomas Edison, Henry Ford, Samuel Walton, William Hewlett i David Packard, Bill Gates, Michael Dell, Steve Jobs i wielu innych. Welch jest menedżerem dobrze wykształconym, ma doktorat i szerokie horyzonty.

Całe swoje życie zawodowe związał z General Electric, legendą amerykańskiego biznesu. Założony pod koniec XIX wieku przez Thomasa Edisona, przetrwał cały wiek XX, jest ciągle dynamiczną firmą i do tego jedną z najdroższych według wyceny rynkowej. Produkuje już nie tylko żarówki, lecz również urządzenia elektryczne od sprzętów domowego użytku po turbiny elektrowni, ale przede wszystkim silniki odrzutowe do samolotów, lokomotywy najnowszej generacji, najbardziej zaawansowany sprzęt

medyczny, produkty z plastiku i silikonu, świadczy usługi finansowe i ubezpieczeniowe, a nawet jest aktywny na rynku mediów.

W 1981 r. ósmym z kolei prezesem GE został John Francis „Jack” Welch, urodzony w 1935 roku w Salem pod Bostonem, w niezamożnej katolickiej rodzinie irlandzkiej. Ojciec jego był konduktorem kolejowym, a matka zajmowała się domem. Był jedynakiem. Grał w szkolnej drużynie hokeja i tym doświadczeniem sportowym zawdzięcza, jak pisze, swoje przywódcze zdolności. Studiował najpierw na University of Massachusetts Amherst, a potem na University of Illinois, gdzie otrzymał tytuł magistra, a następnie doktora inżynierii chemicznej w 1960 r. W październiku 1960 r. podjął pracę na wydziale tworzyw sztucznych GE w Pittsfield. Szybko awansował. Mając 33 lata, został najmłodszym dyrektorem filii w historii firmy.

Jack to nie jest jego prawdziwe imię. Po tym, jak zwolnił ponad 150 tys. pracowników, zatrzymując zarazem budynki, nadano mu przydomek „neutronowy Jack” (od bomby neutronowej). Nie lubił tego przezwiska, ale Jackiem już pozostał.

Dokonania Welcha jako prezesa GE można ująć w kilku liczbach, opisujących jego 20-letnią kadencję: 1700 przejętych spółek, ponad 200 sprzedanych, spośród obecnie pracujących 320 tys. pracowników, aż 30 tys. to akcjonariusze, z czego ponad połowa jest milionerami. Wartość rynkowa GE w 1981 r. wynosiła 13 mld USD, kiedy odchodził – ponad 400, a obecnie – ok. 370 mld USD².

Kiedy Welch został prezesem GE, od dziesięcioleci obowiązywał w firmie ten sam model zarządzania oparty na tzw. metodzie naukowej, którą u progu XX wieku zapoczątkował Frederick Taylor, a udoskonał Alfred P. Sloan, prezes General Motors od 1923 r. To właśnie Sloan przeobraził General Motors w prężną firmę, odebrał prymat Fordowi i stworzył wzorcowy model zarządzania, który sprawdzał się przez dziesiątki lat. Przy takim podejściu traktuje się pracowników jak zęby koła napędowego maszyny, którego głównym celem jest sprawne wykonywanie zadań. Zakres odpowiedzialności i miejsce jednostki w firmie określone było przez hierarchiczną organizację. Do pracowników należało wykonywanie zadań, a do menedżerów – wydawanie poleceń. Inny rodzaj komunikacji między nimi w zasadzie nie istniał.

Model ten obowiązywał w wielkich korporacjach przez dziesięciolecie. Pod koniec lat 70. ub. wieku w warunkach kryzysu gospodarczego i energetycznego, i coraz większej konkurencji, stare koncepcje

zarządzania przestały się sprawdzać. Technika rozwijała się w zawrotnym tempie, a Sloanowska forma zarządzania przestała sprzyjać kreatywności i innowacjom. Welch był jednym z pierwszych, którzy zdali sobie z tego sprawę, chociaż GE było powszechnie uważane za korporację wzorcową.

W 1981 r., kiedy Welch został prezesem GE, miało miejsce jeszcze jedno znaczące wydarzenie. Alvin Toffler wydał książkę *Trzecia fala*, ogłaszając początki nowej – postindustrialnej – fazy w rozwoju cywilizacji na Ziemi, w której najbardziej podstawowym aktywnym – i to takim, którego nigdy nie zabraknie, będą wiedza, informacja i wyobraźnia.

Jedną z najważniejszych cech Welcha, jako menedżera, była intuicja. Pozwoliła mu dostrzec konieczność zmian sposobu zarządzania, przede wszystkim włączeniu potencjału intelektualnego pracowników. Zmierzch ery industrialnej oznaczał koniec zarządzania opartego na mentalności linii montażowej. Welch swoimi rewolucyjnymi zmianami w GE zapoczątkował nowy model zarządzania, w którym pracownik otrzymuje możliwość wykazania się inicjatywą i kreatywnością. Wiedział, że „przyływ pomysłów z ludzkiego ducha jest absolutnie nieograniczony”. W związku z tym, podmiotem zarządzania opartego na wiedzy staje się pracownik – już nie trybik, lecz człowiek ze wszystkimi swoimi umiejętnościami.

Welch zostając prezesem po 20 latach pracy w GE, zdawał sobie sprawę, że zaangażowanie wszystkich pracowników jest ważniejsze niż kurczowe trzymanie się sztywnej hierarchii. Zarządzanie to nie „rządzenie”. Zaangażowanie wszystkich pracowników jest kluczem do zwiększenia produktywności. Im więcej twórczych ludzi, tym więcej pomysłów. A im więcej pomysłów, tym większa siła intelektualna firmy. Ludzie mają nieograniczoną umiejętność uczenia się. Celem Welcha było przekształcenie GE – tradycyjnej, ponad 100-letniej firmy – w korporację, w której panuje **kultura wiedzy**. Odtąd poszerzanie wiedzy stało się obowiązkiem każdego pracownika GE.

W celu budowania kultury wiedzy w firmie Welch zainicjował program „**najlepszych praktyk**”. Wielokrotnie otwarcie mówił o tym, jak dużo nauczył się od innych firm: IBM, Motoroli, Canona, Wal-Marta i wielu innych. Wyszukiwanie najlepszych praktyk i ich rozpowszechnianie to podstawowe zadanie dla firmy opartej na idei krzewienia wiedzy. Najlepsze praktyki stanowią integralny element realizacji strategii. Jeżeli od tego są ciągle doskonałe, to dają wzrost przewagi nad konkurentami. Rozwój kultury najlepszych praktyk nie ma końca. Poszukiwania muszą trwać stale, nieprzerwanie i na możliwie szeroką skalę.

Inną, ważną autorską koncepcją Welcha jest **beograniczność** (*boundaryless*). W celu zwiększenia produktywności, dążył do usuwania wszelkich barier komunikacyjnych zarówno tych wewnętrznych (między działami), jak i zewnętrznych – oddzielających firmę od klientów i dostawców. W strukturze nieskrępowanej sztucznymi barierami informacje przepływają szybko i bez zahamowań. Wszystko, co ogranicza przepływ idei i poszerzanie wiedzy, jest destruktywne. Kierowanie się tą zasadą pomogło GE pozbyć się starych nawyków.

Według Welcha największa słabość biznesu to brak **otwartości** (*openness*). Ludzie najczęściej instynktownie nie wyrażają otwarcie swoich opinii. Nie komunikują się w sposób otwarty i nie przedstawiają własnych poglądów. Powstrzymują się od komentarzy, a jeszcze bardziej od krytyki. Informacje zatrzymują dla siebie, a często skrywają przed innymi. Brak otwartości blokuje kreatywność, szybkie działanie i potencjał zdolnych ludzi. W atmosferze otwartości – choć nigdy tak do końca jej nie osiągniemy – pracujemy szybciej i lepiej.

Otwartość daje przewagę nad konkurencją, ponieważ sprzyja pomysłom i zaangażowaniu w sprawy firmy. Pomysły są szybciej omawiane, dyskutowane, poddawane twórczej krytyce, usprawniane i wdrażane. Dzięki szczerzej debacie można uniknąć wielu błędów. Tym samym otwartość sprzyja redukcji kosztów. Otwartość jest niezbędna do zwycięstwa. Jednak zaszczepienie jej w dużych zespołach ludzkich jest bardzo trudne. Wymaga bowiem walki z naturą ludzką i biurokratycznymi, silnie zakorzenionymi korporacyjnymi wzorami zachowań.

Podstawą każdego systemu zarządzania jest **budgetowanie**. Welch nie owija w bawełnę: „w większości przedsiębiorstw proces ustalania budżetu należy do najbardziej nieefektywnych czynności”. Zabiera firmie czas, odbiera energię, radość i wielkie marzenia. Prowadzi do bezproduktywnych zachowań. Każda firma musi dbać o zysk i płynność finansową. Niewątpliwie trzeba pilnować liczb – ale nie w taki sposób, jak to się robi zazwyczaj. Prawdziwym celem wszystkich pracowników, choć nieujawnianym wprost, jest uzyskanie takich celów, które będą mogły być wykonane bez wysiłku. Bo za to są wynagradzani. A zatem układają swoje plany z najwyższą ostrożnością. Można zadać pytanie, po co im przeskadzać, skoro w gospodarce rynkowej firmy się rozwijają, wprowadzają na rynek coraz to lepsze produkty, przynoszą zyski, a wszyscy są zadowoleni. Problem polega na tym, że firmy funkcjonujące w takim systemie często wykorzystują tylko część swoich możliwości.

Nową koncepcję budgetowania Welch oparł na idei otwartości. Jego podejście jest tak różne od typowego ustalania budżetu, że w GE przestano używać terminu „budgetowanie”. System taki koncentruje się na dwóch kwestiach. Po pierwsze, w jaki sposób osiągać wyniki lepsze niż w zeszłym roku? I po drugie, jak wiedzie się konkurencji i jak możemy ją pokonać? Takie podejście uwalnia marzenia, pozwala na otwarty i wnikliwy dialog. Powstaje plan operacyjny zawierający aspiracje, głównie dotyczące kierunków działania, a także liczby, które „skłaniają do starań”. W odróżnieniu od konwencjonalnego budżetu, plan operacyjny może zmieniać się wraz ze zmianą warunków. Taka elastyczność uwalnia organizację z pęt dokumentów budżetowych, które już po kilku miesiącach mogą być nieadekwatne do sytuacji rynkowej. W tym nowym podejściu premie nie wiążą się z osiąganiem zapisanych wyników finansowych. Zależą natomiast od postępów w stosunku do roku poprzedniego na tle konkurencji. Wdrożenie takiego podejścia do planowania oznacza wprowadzenie radykalnych zmian kulturowych. Musi być zaszczepio-

na otwartość i wzajemne zaufanie, których w większości firm brakuje.

Welch nie lubił słowa „menedżer”. Wolał mówić „lider” i „przywództwo”. Słowo „menedżer” kojarzyło mu się z biurokratami, którzy wszystko dookoła kontrolują i wprowadzają nowe procedury. Biznes oznaczał dla niego tempo, ferwor, ekscytację i poszukiwanie nowych pomysłów. Kreując swój własny wzór lidera, Welch jednocześnie stworzył nowy język biznesu. Posługiwał się często terminologią sportową, żargonem spotykanym do tej pory na boisku, a nie w biurze. Mówił o graczach i zespołach, wygraniu i podnoszeniu poprzeczki. Był mistrzem przekazu i komunikowania się z innymi, chociaż 41 lat zawodowego życia przeżył z lekką wadą wymowy.

Uznając „zbiorowy intelekt” za główny czynnik zwyciężania w biznesie, Welch musiał stworzyć nowy typ lidera. Lider to ktoś mający pięć cech (4E+P): *energy* (wewnętrzna energia), *energizer* (potrafi motywować innych), *edge* (ma odwagę do podejmowania decyzji), *execution* (zdolność do realizacji zadań). Piątą cechą jest *passion* (pasja). Niektóre cechy niezbędne dla bycia dobrym liderem są wrodzone (wewnętrzna energia), inne nabywamy w szkole, w domu, na boisku (pewność siebie). Jeszcze inne zdobywamy w pracy, dzięki codziennej praktyce.

Dla Welcha dobrze zarządzać znaczy mniej zarządzać. Zawsze namawiał swoich menedżerów, aby tworzyli odważne **wizje rozwoju** oraz odrzucali stare nawyki myślenia i działania. Wszyscy liderzy powinni mieć wizję tego, co robią, ponieważ ich zadaniem jest przekonanie innych o słuszności sprawy. Wizja nie powinna być zbyt skomplikowana. Przeciwnie, powinna być zrozumiała i należy o niej mówić stale, wręcz do znudzenia.

Bardzo ważne dla Welcha były dwa pojęcia: „**misja**” i „**wartości**”. Misja jest precyzyjną deklaracją o wyznaczonym celu i odpowiada na pytanie: jak chcemy zwyciężać w biznesie? Natomiast wartości opisują zachowania, które pomagają dotrzeć do owego celu.

Liderzy muszą kierować się wartościami, a nie tylko dbałością o wyniki. Przez wiele lat Welch częściej wypowiadał się na temat wartości niż wyników finansowych. Według niego wartości są siłą napędową rozwoju firmy. Mają wagę konstytucji. Przyjmując, zwalnając i awansując ludzi, lider musi kierować się wartościami. Wszyscy pracownicy firmy powinni je znać. Lider musi często o nich mówić i odwoływać się do nich. Wartości GE były aktualizowane w miarę potrzeb kolejnych faz rozwoju koncernu. Pod koniec lat 90. na czele listy figurowały wartości dotyczące satysfakcji klienta, dążenie do ciągłego doskonalenia się i walka z biurokracją. Tuż za nimi znajdowały się: otwartość na pomysły, troska o jakość produktu i pewność siebie.

Lider musi ciągle usprawniać pracę swojego zespołu. Wykorzystuje do tego każde spotkanie. Musi dbać, aby odpowiedni ludzie znajdowali się na odpowiednich stanowiskach, wspierać i promować dobrych, a usuwać tych, którzy się do pracy nie nadają. Musi szkolić – kierując, konstruktywnie krytykując i pomagając ludziom. Musi rozbudzać poczucie pewności siebie – pokazując uznanie. Pewność siebie do-

starcza energii i dodaje ludziom odwagi. Powinien dbać, aby ludzie znali wizję firmy i aby żyli nią na co dzień: lider musi ożywić wizję – odrzucając żargon, emanując pozytywną energią i optymizmem. Malkontenci rzadko zwyciężają. Lider musi mieć odwagę podejmowania niepopularnych decyzji i odwoływania się do intuicji i swojego doświadczenia. Swoim własnym przykładem inspirował do podejmowania ryzyka i uczenia się. Świątuje sukcesy – nawet te małe, bo to sprawia, że ludzie czują się zwycięzcami, stwarza atmosferę uznania i wywołuje pozytywną energię. W sporcie – jest to naturalne. Potrzebna jest też tolerancja dla błędów podwładnych.

J. Welch propaguje w biznesie „**podejście Darwinowskie**”. Wobec filii, które nie miały szans na zajęcie pierwszego lub drugiego miejsca w swoich branżach, stosował bezwzględnie regułę: napraw, zamknij lub sprzedaj. Podobnie twarde zasady proponował w stosunku do 10% najgorszych pracowników: zwalnianie. Jest to też zgodne z regułą otwartości, która nakazuje absolutną szczerą ocenę ludzi. Mówił do liderów: „Jeżeli nie masz odwagi wdrożyć systemu 20-70-10 (20% pracowników to najlepsi, 70% – średniacy, a 10% – najgorsi), to znaczy, że jesteś zbyt dobronudny albo po prostu zbyt tchórzliwy. Zatrzymując najgorszych – wyrządzasz także im krzywdę. W innych firmach nie muszą być wcale źli”. Wyróżnianie najlepszych i zwalnianie najgorszych jest częścią pracy lidera. To najsprawiedliwszy i najbardziej efektywny sposób zarządzania firmą. Jest niczym innym jak właściwą alokacją zasobów.

J. Welch dużą wagę przywiązywał do **prostoty w komunikowaniu się**. Jedną z przyczyn jego sukcesu była umiejętność prezentacji własnej wizji firmy przy użyciu prostego języka. Dzięki temu był rozumiany przez wszystkich. Nie nadużywał specjalistycznego żargonu. Welch do dziś utrzymuje, że „biznes to sprawa prosta” i że „nieformalność popłaca”. Dla niego strategia to gra żywa i do tego bardzo dynamiczna. Przyjemna, szybka i pełna życia. Biznes jest grą. Zwycięzać w tej grze to czysta przyjemność.

Według Welcha strategia firmy nie powinna być zbyt skomplikowana. Nie akceptuje naukowego, abstrakcyjnego podejścia do strategii propagowanych przez rozmaitych guru. Nauczają go szkoły biznesu, sprzedają firmy konsultingowe i stosują dyrektywy wielu firm. Według Welcha jest to po prostu bezproduktywne. I kto to mówi? Pamiętajmy, że Welch jest doktorem inżynierii chemicznej, a więc budowanie konstrukcji teoretycznych nie powinno być mu obce. Zdaje się zupełnie ignorować nawet największe autorytety w dziedzinie strategii biznesowych, na przykład Michaela Portera czy Petera Druckera. Jest ponad wszystkimi.

Strategia to ogólny kierunek, w którym firma powinna się rozwijać. Jak pisze, większość biznesmanów praktyków postrzega strategię jako przybliżony bieg zdarzeń, który trzeba często rewidować i redefiniować – zależnie od warunków panujących na rynku. A zatem strategia polega na znalezieniu wielkiego pomysłu i wyznaczeniu szeroko pojętego kierunku, przydzieleniu do zadań odpowiednich ludzi, a potem ich realizowaniu – z naciskiem na ciągłość

doskonalenie. W realizacji strategii bardzo ważne jest znalezienie najlepszych praktyk, adoptowanie ich i nieustanne doskonalenie.

J. Welch krytykuje co prawda teoretyczne konstrukcje biznesowe różnych autorytetów, ale robi to w imię pragmatyzmu i prostoty, które były dla niego wartościami nadrzędnymi. Przecież to on sam postawił na wiedzę i ustawiczne doskonalenie. I wspierał ze wszystkich sił należące do GE słynne centrum szkoleniowe Crotonville. Welch był bardzo dumny z tego centrum i nazywał je forum, na którym następowała wymiana doświadczeń. Dzięki niemu Crotonville stało się modelową uczelnią dla menedżerów, na której wzorowało się wiele firm z całego świata. To tam dyskutuje się o najlepszych praktykach, inicjuje nowe programy i urzeczywistnia idee korporacji opartej na wiedzy.

Z drugiej zaś strony Welch pozostaje konsekwentnie krytyczny wobec tradycyjnych szkół biznesu. Mówi, że szkoły kształcące liderów powinny poświęcać więcej czasu na przygotowanie studentów do realiów zarządzania w zakresie interpersonalnych relacji i postępowania w trudnych sytuacjach. I jak się zdaje w odpowiedzi na tę krytykę zmieniają się programy szkół biznesu i kursów MBA w USA. Pod wpływem nacisków ze strony biznesu szkoły rezygnują z przedmiotów dających umiejętności ściśle i wąskie (ekonometria, finanse), a wprowadzają zajęcia dające praktyczne umiejętności komunikacji i pracy zespołowej, a także przedmioty związane z etyką biznesu i planowaniem kariery³⁾.

Uznając człowieka i jego talenty za główny czynnik sukcesu w biznesie, Welch nie mógł zapomnieć o równowadze pomiędzy pracą a życiem osobistym. Tym bardziej że sam ma za sobą dwa nieudane małżeństwa, o czym pisze z goryczą. Sporo miejsca poświęca w swoich książkach planowaniu kariery zawodowej, sposobom rozpoznawania swoich atutów i słabych stron, uświadomieniu sobie, jak ta samoświadomość jest ważna w planowaniu kariery zawodowej, jak szukać pracy po zwolnieniu z poprzedniej firmy. Pisze także o roli przypadku w karierze i o tym, jak sobie radzić z trudnym szefem.

Jack Welch pozostaje częścią świata wielkich korporacji. Broni Wal-Martu, usprawiedliwia wysokie odpłaty prezesów. Uznaje słynne upadki wielkich firm za incydenty. Mimo woli zdradza się, że świat małych firm rodzinnych nie jest mu bliski i całkiem znany.

Książka, zgodnie z podstawową zasadą Welcha, napisana jest prostym językiem. Nie ma w niej teoretyzowania, cytowania innych autorów i odnoszenia się do ich poglądów. Kto zna z własnego doświadczenia codzienne życie firm i wielkich międzynarodowych korporacji, ten znajdzie tu wiele problemów, sytuacji, scen, z którymi ma lub miał do czynienia. Welch w prostych i pełnych konkretnych zdaniach tłumaczy, wyjaśnia, uzasadnia, radzi i przedstawia swój punkt widzenia na prowadzenie biznesu. A ponieważ wiemy, kim jest i czego dokonał autor, to tym bardziej słowa jego nabierają najwyższego znaczenia.

Ma rację Buffett. Po tych dwóch książkach Welcha trudno będzie pisać kolejne podręczniki do zarządzania. A przynajmniej nie w taki sposób, jak do tej pory.

Na koniec jeszcze kilka zdań dotyczących polskiego tłumaczenia obu omawianych książek. Nie jest ono idealne. Zwrócę uwagę tylko na tłumaczenie słowa *board*. Tłumacze, a także dziennikarze i autorzy najczęściej używają słowa „zarząd”. Stąd można spotkać kuriozalne informacje, że zarząd firmy X powołał lub zwolnił prezesa. Niektórzy *board* tłumaczą jako „rada nadzorcza”. I jest to bardziej adekwatne, ale sprawa jest bardziej złożona.

W amerykańskim systemie gospodarczym najważniejszym gremium korporacji jest rada dyrektorów (*board of directors*), w której zasiadają dyrektorzy wykonawczy stanowiący zarząd (*executive officers, executive board, management board*) i dyrektorzy niewykonawczy (*non-executive*) – najczęściej właściciele, doświadczeni menedżerowie z innych firm, byli politycy i wpływowi osobistości. Należy dodać, że w radzie dyrektorów nie zasiadają wszyscy dyrektorzy wykonawczy, ale tylko ci najważniejsi. Nie ma formalnego rozdziału na zarząd i radę nadzorczą. Stąd na przykład w wielu przedsiębiorstwach amerykańskich prezes zarządu (*president*) i równocześnie także CEO (*chief executive officer* – główny dyrektor wykonawczy) jest również przewodniczącym rady dyrektorów (*chairman of the board*). Oznacza to skupienie wielkiej władzy w rękach jednej osoby. Stąd przy nazwiskach wielu szefów amerykańskich korporacji widzimy trzy tytuły: Chairman, President and Chief Executive Officer. Tak było i jest zawsze w przypadku niekwestionowanych autorytetów i założycieli (np. J. Welch w General Electric, S. Walton w Wal-Mart, R. Fisher w Gap itd.). Nie zawsze CEO zostaje automatycznie przewodniczącym rady dyrektorów. Na przykład Mark Hurd został CEO w Hewlett-Packard w kwietniu 2005 r., ale dopiero po dwóch kolejnych latach został przewodniczącym rady dyrektorów.

W związku z tym, że termin *board of directors* nie ma odpowiednika w polskim systemie prawnym, to najlepiej tłumaczyć go po prostu jako radę dyrektorów.

dr Jan Polowczyk

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu

PRZYPISY

¹⁾ Polskie tłumaczenia: J. WELCH, S. WELCH, *Winning znaczy zwyciężać*, Studio Emka, Warszawa 2005 oraz J. WELCH, S. WELCH, *Winning. Odpowiedzi*, Studio Emka, Warszawa 2007.

²⁾ Należy pamiętać, że rok 2001 był końcem tak zwanej bańki internetowej, po którym akcje większości spółek drastycznie spadły i do dziś nie powróciły na owe szczyty.

³⁾ Zob. ciekawy artykuł A. FISHER, *The Trouble with MBAs*, „Fortune” 7/2007.

Summary

Jack Welch is one of the greatest innovators in management and an icon of American business. He knows how to win. During his forty-year career at General Electric, he led company to year-after-year success. During his tenure, GE's market capitalization increased by \$ 400 billion, making it the world's most valuable corporation.

His honest, be-the best style of management become the gold standard in business, with his relentless focus on people teamwork and profits. Jack Welch has written both a philosophical and pragmatic books which are destined to become the bible of business.