

# Słowa uczą, przykłady pociągają

Filip Szymczak, Henryk Mruk



3 marca 2013 r.

*Wywiad z prof. Henrykiem Mrukiem, autorytetem w dziedzinie zarządzania, marketingu oraz przywództwa.*

## **1. Czym dla Pana profesora jest przywództwo?**

Dla mnie przywództwo jest odpowiedzialnością: po pierwsze za cele stojące przed zespołem, po drugie za zespół, za wspólne działanie, ale też za wspólne życie i za wspólne relacje.

## **2. O ile ważniejszy jest dziś wizerunek przywódcy dla organizacji niż 10 lat temu?**

Wizerunek przywódcy jest dziś, na pewno, ważniejszy niż 10 lat temu, chociażby ze względu na otaczający nas świat. Kiedyś żyliśmy w społecznościach bardziej zamkniętych, lokalnych. Dziś żyjemy w globalnym świecie, gdzie sprawdzenie informacji zajmuje kilka minut.

## **3. Czy można wytyczyć granicę między wizerunkiem przywódcy a wizerunkiem firmy? Czy te elementy powinny teoretycznie stanowić spójny organizm?**

Jestem za tym, aby był to jeden, spójny organizm. Przywódca powinien dbać o wizerunek swój i firmy jednocześnie. Istnieje zagrożenie dla przedsiębiorstwa, gdy przywódca dba tylko o swój wizerunek, ponieważ po jego odejściu z organizacji, może okazać się, że firma jest kompletnie nierozpoznawalna. Jest to bardzo niebezpieczne, gdy organizacja będzie kojarzona tylko z osobą.

## **4. W jaki sposób wizerunek przywódcy przekłada się na pracę zespołu?**

Jeżeli potraktujemy wizerunek, jako zarządzanie sobą, to ma to ogromne znaczenie. Jestem zwolennikiem przywództwa, które rozpoczyna się od lidera. To znaczy, że zarządzanie zaczyna się ode mnie. Jeśli ja jestem przykładem dobrej organizacji i odpowiedzialności, to tego samego mogę oczekiwać od zespołu. Jeśli wizerunek przywódcy jest oparty na tych cechach, bezpośrednio związanych z zespołem, to takie przewodzenie przekłada się na cały zespół.

## **5. W wydanej ostatnio książce Marketing, satysfakcja klienta i zysk dla przedsiębiorstwa wskazuje Pan konkretne przykłady strategii win-win, która przekłada się bezpośrednio, bądź pośrednio, na przywództwo w nowoczesnej organizacji. Dlaczego jest ona tak ważna dla niej i jej przywództwa?**

Uważam, że taka jest istota biznesu w gospodarce, w której funkcjonujemy. Dla mnie wszędzie ważna jest strategia win-win, czyli: wygrany, wygrany. Rozwija się przedsiębiorstwo, ale klient ma satysfakcje. Gdy rozwija się przywódca, to rozwija się zespół. Gdy rozwija się

zespół, to ma z tego korzyści także przywódca. Wspólnie osiągamy cele i wspólnie dzielimy się korzyściami.

## **6. Dlaczego w metodach budowania wizerunku przedsiębiorstwa, coraz ważniejszą rolę odgrywa kreacja ekspertów na potrzeby organizacji?**

Kreujemy ekspertów, ponieważ nikt z nas nie jest chodzącą encyklopedią. Powinniśmy podpirać się ekspertami, coachami – dzisiaj nie ma czasu na dochodzenie do wiedzy własną drogą. Należy korzystać z doświadczeń i wiedzy, którą posiadli inni. To, być może, lekcja dla mnie ze współczesnych czasów, bowiem w przeszłości każdy często dochodził sam do różnorodnych uogólnień, systemu wartości. Dzisiaj powinniśmy się wspierać coachami, ekspertami. Ludźmi, którzy mają wiedzę z danego zakresu.

## **Czyli stajemy się kulturą kolektywistyczną?**

Tak, możemy to już stwierdzić. Jesteśmy kulturą opartą na wiedzy, na doświadczeniu i na chęci dzielenia się tym wszystkim.

## **7. Charyzma to jeden z bardziej tajemniczych elementów przywództwa. Kiedy według Pana profesora ona się ujawnia?**

Ujawnia się tylko wtedy, kiedy jest zespół, kiedy człowiek znajdzie się w towarzystwie innych ludzi. Charyzma ujawnia się w grupie – to może być zebranie towarzyskie czy biznesowe. Gdy jesteś sam w domu, charyzma się nie ujawni (śmiech). Charyzma jest oceniana przez otoczenie, czyli przez tych, którzy funkcjonują i pracują z takim przywódcą.

## **8. Nowe media powoli wypierają media tradycyjne. YouTube zmierza ku stworzeniu jednej wielkiej telewizji internetowej, gdzie każdy będzie mógł nadawać swój program, również na żywo. Twitter i Facebook należą do najbardziej opiniotwórczych nośników przekazu według Instytutu Monitorowania Mediów. Jak nowe media mogą zmienić przywództwo w organizacji?**

Trudno mi powiedzieć jak dokładnie zmienią, ale widzę, że zmieniają. To jest proces, którego musimy się jeszcze uczyć. Reguła win-win, o której teraz mówimy, coraz bardziej obowiązuje. Nigdy dotąd nie było tak, że relacja z każdego naszego gestu i słowa może natychmiast pojawić się w mediach. W związku z tym, powinna być zachowana uczciwość między tym, co myślę, mówię i robię. Powinna być jedność takiego człowieka, inaczej mówiąc pełna harmonia. Druga rzecz – to jest kwestia reakcji. Kiedyś przywódca mógł zebrać ekspertów, mógł się naradzić, żeby zareagować. W momencie pojawienia się niekorzystnego materiału w gazecie lub radio, często lider miał 24 godziny na podjęcie polemiki czy dyskusji. Dzisiaj mamy 30 sekund, 2 minuty i natychmiast trzeba odpowiadać. Nowe media mogą spowodować, że będziemy szybciej kreować bardzo dobrych przywódców. Jedna z zasad mówi o tym, że przywództwo rodzi się w trudnych sytuacjach. Nowe media będą stwarzać takie sytuacje i wtedy będzie następować natychmiastowa weryfikacja. Czy ktoś potrafi

szybko odpowiedzieć? Czy potrafi się odpowiednio zachować? Czy potrafi być przywódcą, czy nie?

**9. Przeczytałem gdzieś, że lider, który jest na bieżąco z trendami, czyta około 20 pozycji rocznie. Jaką rolę odegrają blogi, w procesie rozwoju przywódcy?**

Myślę, że odegrają dużą rolę. Mówię tu o nowym pokoleniu liderów. Zarówno blogi, jak i Twitter albo YouTube, są znakomitymi źródłami informacji, tyle że trzeba z tym żyć na co dzień. Co nie jest takie proste dla mojego pokolenia. Doskonale Pan wie, a studenci często też to podkreślają, że książka nie powinna mieć 1400 stron. Najlepiej się czyta książki krótkie, dotyczące istoty rzeczy. To mi się bardzo podoba w blogach. Twitter jest także bardzo dobrym narzędziem do przekazu treści, bo żeby napisać informację na 140 znaków, to być może trzeba się wysilić. Natomiast, aby napisać coś na 50 stron, nie potrzeba wysiłku, tylko po prostu się to pisze (śmiech).

**10. To, co interaktywne, obniża koszty. Strategie marketingowe będą więc już w przeważającej mierze wirtualne?**

W najbliższej perspektywie strategie marketingowe powinny być zharmonizowane, czyli to, co związane z nowymi mediami powinno jeszcze bardziej zająć się z tradycyjnymi środkami przekazu. Spowodowane jest to tym, że jesteśmy społeczeństwem zróżnicowanym i konsumentów mamy różnych. Przyszłość to synonim zmiany. Tak samo jak dawniej zniknęły zakony, które ręcznie przepisywały Biblię, gdy pojawił się Gutenberg i druk. Świat na pewno się zmieni, wszystko przejdzie do sfery wirtualnej, ale póki co, nikomu bym nie radził, żeby zaprzestał tych tradycyjnych kanałów komunikacji.

**11. Dlaczego miano lidera biznesu tak często związane jest z podwójną gardą? Przedsiębiorcy, chroniąc swój wizerunek, narażają się, co najmniej na domysły, plotki pod ich adresem.**

Z jednej strony sam tego też często doświadczam, ponieważ ograniczam pewne kontakty, aby skupić się na celach, które mamy do zrealizowania. Prowadzenie zespołu i odpowiedzialność za niego, wymaga skupienia i koncentracji. Trzeba znaleźć czas przy biurku albo podczas codziennego załatwiania spraw, aby wiele rzeczy przemyśleć i spojrzeć na nie z dystansem. Nawet, jeżeli nazwiemy to podwójną gardą, to ja rozumiem to, w tym sensie, że ma to służyć określonym celom i odpowiedzialności za zespół. Nie da się tworzyć skutecznych strategii pomiędzy kawą a herbatą albo zupą i drugim daniem.

**12. Ostatnio Panu profesorowi bliskie stały się zagadnienia związane z neuromarketingiem. Czy są szanse na skuteczne zastosowanie narzędzi neuromarketingowych w rzeczywistości wirtualnej, skoro komentatorzy generują więcej treści od blogerów?**

Niestety, nie tak łatwo odpowiedzieć na to pytanie. Patrząc na siebie i rozmawiając z ludźmi, którzy poznali wyniki badań neuromarketingowych, dochodzę do wniosku, że wiedza ta

pomaga mi w racjonalizacji zachowań. Mógłbym postawić zatem hipotezę, że im więcej będziemy wiedzieli o sobie, w dziedzinie wiedzy, którą dostarcza nam neuromarketing, tym bardziej będą się rozwijać te części mózgu, które odpowiadają za *ratio*, a to spowoduje, że będą taką nakładką na różne działania emocjonalne. Ponieważ zagadnienia te są mi bliskie od jakiegoś czasu, to myślę, że w moich działaniach i zachowaniach jest dużo mniej emocji niż było kiedyś, bo świadomie zaczynam kontrolować te procesy emocjonalne. Jeśli odżywiamy się w ten, a nie inny sposób, jeżeli nie idziemy na spacer to mózg zaczyna działać w odmienny sposób. Nie uświadamiamy sobie, że jego budowa i funkcjonowanie może nam spłatać niezłego figla. Gdyby ta wiedza od szkół podstawowych była przekazywana dzieciom, moglibyśmy lepiej wykorzystać nasz potencjał. Ponadto, gdybyśmy dobrze traktowali nasz mózg, w perspektywie długofalowej, moglibyśmy stać się takimi ludźmi jak mówił Kartezjusz *Cogito ergo sum – myślę, więc jestem*.

Póki co, to tylko myślenie życzeniowe, ponieważ cały czas dominują emocje. Myślę, że są one też bardzo potrzebne, żeby rozładować napięcia. Gdyby wrócić do ostatniego meczu Anglia-Polska, to mi się tam bardzo wiele rzeczy podobało, chociażby te stadiony z łodziami podwodnymi, czy basenami. One były fantastyczne, pomogły ludziom rozładować napięcie emocjonalne, które mogłoby się przerodzić w jakąś agresję, depresję albo inne zachowania. Uważam, że równowaga jest potrzebna i będziemy mieli coraz więcej wiedzy, jak ją zachować.

#### **Post scriptum:**

#### **Czy wierzy pan, że karierę zawodową można zbudować tylko poprzez Internet?**

Powiedziałbym, że tak, jest to możliwe. Przykładem może być Natalia Hatałska, która zaczynała swoją karierę zawodową w świecie realnym, natomiast jej blog w 2010 roku został uznany najlepszym blogiem w kategorii profesjonalne. Te fakty świadczą o tym, że znakomicie sobie poradziła w nowych mediach, z budowaniem własnej ścieżki rozwoju. Pani Natalia jest osobą dynamiczną, dużo czyta, ma dobre kontakty na świecie i cały czas się rozwija. Blog jest żywym efektem jej rozwoju.

Wywiad dostępny na licencji:



Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych

Wykorzystując artykuł, podaj autora i źródło newpr.pl (w internecie linkując do nas).