

Recenzja książki „Zarządzanie z pasją czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp. (Panasonic, Technics, National)”

„... trudności i wyzwania nadają życiu odpowiednią wartość”.

Svetlana Gudkova

W 2004 roku na rynku polskim ukazała się publikacja pod tytułem *Zarządzanie z pasją*. Książka ta przedstawia fragmenty wypowiedzi Konosuke Matsushity, twórcy i wieloletniego prezesa koncernu Matsushita Corp., uznawanego powszechnie za jedną z najbardziej wybitnych postaci biznesu XX wieku. Na łamach publikacji odpowiada on na pytania menedżerów, dzieląc się swoją wiedzą, głównie opartą na doświadczeniu, w którym kryzysy traktowane były jako okazja do sprawdzenia się w roli przywódcy oraz wyszkolenia kadry zarządzającej. Konosuke Matsushita w swoich przemysleniach często odwołuje się do dzieł starożytnych mędrców i filozofów, czerpiąc z nich inspirację oraz siły do stawiania czoła wyzwaniom współczesnego biznesu.

Pytania zadawane przez menedżerów dotyczą rozmaitych aspektów działalności przedsiębiorstwa: rozpoczynając od wątpliwości etycznych, związanych z pozabawieniem stanowiska zasłużonego w przeszłości, lecz w chwili obecnej hamującego rozwój firmy, kierownika, kończąc na kryteriach wyboru potencjalnych kontrahentów. Pytania te, choć zadawane były w latach 60-70., nie straciły na swojej aktualności, a wiele z nich nabrało nowego wydźwięku we współczesnych warunkach. Na przykład interesującym faktem jest precedens stworzony przez Matsushita Corp. w 1963 roku, kiedy do umowy z kooperantem została włączona opłata za „prowadzenie zarządzania”, odzwierciedlająca wartość wiedzy i umiejętności menedżerskich. Obecnie niezwykle aktualny jest problem oceny wartości zasobów niematerialnych oraz sposobów ich ujmowania w raportach przedsiębiorstw. W odpowiedzi na stawiane pytania Konosuke Matsushita nie oferuje uniwersalnych rozwiązań, których wdrożenie zapewniłoby osiągnięcie sukcesu, lecz zaprasza czytelnika w intelektualną podróż, skłaniając go do głębokich przemyśleń oraz poszukiwań własnej drogi, a właściwie, używając terminologii autora, „wspinaczki na szczyt”.

Problemy poruszane w książce zostały podzielone na siedem obszarów tematycznych. Pierwszy obszar dotyczy pytań i wątpliwości związanych z objęciem pozycji członka zarządu w organizacji. Konosuke Matsushita przekazuje w nim swoje opinie między innymi na temat warunków osiągnięcia sukcesu, sposobów

rozwoju zdolności przywódczych, rozwiązywania konfliktów oraz ewolucji postaw lidera w miarę rozwoju firmy. Jego zdaniem podstawą sukcesu menedżerów jest pasja, której niezwykła siła udziela się pracownikom oraz pobudza ich do aktywnego działania. Istotne znaczenie ma również misja przedsiębiorstwa, która pozwala zjednoczyć zespół wokół realizacji wytyczonego celu. Lider, zdaniem Matsushity, powinien mieć także umiejętność spojrzenia na siebie z zewnątrz, oceniając skuteczność własnych działań oraz być przygotowanym na odejście we właściwym momencie.

Drugi obszar tematyczny dotyczy podstawowych zasad postępowania menedżera. Konosuke Matsushita zwraca szczególną uwagę na stworzenie solidnej filozofii zarządzania, która powinna odzwierciedlać korzyści płynące dla otoczenia z działalności przedsiębiorstwa oraz służyć jako podstawa do podejmowania decyzji o strategicznym znaczeniu. Ma ona swoje korzenie w sposobie postrzegania oraz rozumienia otaczającego świata przez menedżera. Filozofia zarządzania wyznawana przez Matsushitę znalazła swoje odzwierciedlenie w 1932 roku w misji firmy Matsushita Electric Co., która brzmiała następująco: „walka z biedą i wzbogacenie społeczeństwa, w sensie materialnym i duchowym, poprzez dostarczanie ludziom naszych wyrobów”. Autor wskazuje również na konieczność prowadzenia przedsiębiorstwa w harmonii ze społeczeństwem, oferując swój wkład w rozwój kraju poprzez wypracowanie „uczciwego zysku”.

W trzecim rozdziale znalazły się wypowiedzi dotyczące kształtowania relacji kadry menedżerskiej z pracownikami. Matsushita wyjaśnia w nim, między innymi, podstawowe zasady, którymi powinien kierować się przywódca, pragnący zjednoczyć ludzi w celu realizacji wspólnej misji. Kluczowe znaczenie ma tu prawdziwa pasja menedżera, która daje energię do „rozsiewania iskierek” entuzjazmu wśród pracowników oraz inspirowanie ich do podejmowania wyzwań. Siła motywacji, zdaniem Matsushity, jest uzależniona przede wszystkim od przekonania i poświęcenia lidera. Ważne jest również zapobieganie tendencji do bezosobowości, narastającej w przedsiębiorstwie w miarę jego rozwoju. W rozdziale można znaleźć także opinie Matsushity dotyczące kryteriów wyboru oraz sposobów „wychowywania” następcy, reakcji na błędy popełniane przez pracowników oraz zatrudnienia na wysokie stanowiska osób z zewnątrz organizacji.

Zapobieganie procesowi starzenia się przedsiębiorstwa oraz sposoby stymulowania jego rozwoju stały się tematem wypowiedzi zawartych w czwartym rozdziale. Konosuke Matsushita ponownie zwraca uwagę czytelnika na szczególną rolę, jaką powinien pełnić przywódca w organizacji, służąc przykładem dla pracowników oraz wyznaczając priorytetowe kierunki działania. To właśnie aktywna postawa lidera zapobiega stagnacji przedsiębiorstwa. Matsushita podkreśla, że organizacje powinny unikać wielokrotnego powielania opracowanych w przeszłości rozwiązań, motywując podwładnych do ciągłego poszukiwania nowych możliwości rozwoju, tak aby nie stracili oni swojego zapału i zaangażowania. Ważne jest również przedstawianie pracownikom efektów ich pracy. Satysfakcja z własnych dokonań stanowi niematerialną nagrodę za podjęte wysiłki.

Piąty rozdział obejmuje rozważania dotyczące problematyki prognozowania oraz podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie. Zdaniem Matsushity, jedną z najważniejszych zasad jest zachowanie otwartego umysłu, co pozwala na postrzeganie rzeczy takimi, jakimi są w rzeczywistości, a w konsekwencji umożliwia doko-

nanie trafnej oceny sytuacji biznesowej. Ważna jest również umiejętność korzystania menedżera ze „zbiorowej mądrości ludzi” przy podejmowaniu decyzji. W rozdziale przedstawiona jest również opinia Matsushity dotycząca strategicznego wyboru pomiędzy: zróżnicowaniem działań, w celu ograniczenia ryzyka, a specjalizacją, pozwalającą na doskonalenie unikalnych kompetencji organizacji; a także przemyślenia na temat kryteriów podejmowania decyzji, akceptowalnego poziomu bezpieczeństwa dokonywanych wyborów oraz kierowania się intuicją.

W szóstym rozdziale zostały zebrane opinie Konosuke Matsushity na temat działań w sytuacjach kryzysowych, wystawiających na próbę umiejętności menedżera. Można tam znaleźć rady dotyczące ograniczania nadmiernych zapasów, sposobów przekonywania banku do udzielenia kredytu, wejścia na nowe obszary działania oraz taktyk podatkowych. Ważne znaczenie, zdaniem Matsushity, ma dla działającego pod presją menedżera osiągnięcie stanu „solidnego zdecydowania” do podjęcia walki, gotowość do poświęcenia wszystkiego dla dobra przedsiębiorstwa oraz zachowanie wiary w słuszność misji firmy. Sytuacje kryzysowe powinny być traktowane jako okazja do sprawdzenia się w roli przywódcy oraz wyszkolenia kadry menedżerskiej. Natomiast ważne jest, aby takie wydarzenia nie pozbawiły menedżera pasji zarządzania.

Ostatni rozdział zawiera odpowiedzi Konosuke Matsushity na pytania związane głównie z kształtowaniem relacji z klientami oraz konkurentami, które mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwa na rynku. O powodzeniu w przypadku pierwszych przesądza obopólne zadowolenie stron z dokonanej transakcji, co w długim okresie zaowocuje wzrostem zaufania oraz możliwością uzyskania poparcia w trudnych sytuacjach. Taką sytuacją może być na przykład pojawienie się na rynku potężnego konkurenta, kiedy lojalność nabywców jest niezwykle istotna. Podejmując walkę konkurencyjną, przedsiębiorstwo powinno przede wszystkim zachować wiarę we własne siły, traktując nowe zagrożenie jako szansę rozwoju.

Podejście Konosuke Matsushity do problemów zarządzania jest głęboko zakorzenione w japońskiej kulturze, charakteryzującej się wysokim poziomem zaufania w społeczeństwie. Dlatego dla przedstawicieli odmiennych kultur niektóre propozycje rozwiązań mogą wydawać się mało efektywne, a wręcz naiwne. Jednak najważniejsze jest, że każda wypowiedź skłania czytelnika do myślenia, stawiania nowych pytań, a w konsekwencji nieustannych poszukiwań w dążeniu do doskonałości.

Matsushita, K. 2004. *Zarządzanie z pasją czyli rozmowy z Konosuke Matsushitą, założycielem i twórcą potęgi koncernu Matsushita Corp.*, Poznań: Forum.