

## REPRINT



THINKTANK:

LIDERZY IDEI

Kto ma dziś wpływ  
na ludzi biznesu?  
Badanie 2012

Artykuł pochodzi z magazynu THINKTANK, jesień 2012

[WWW.MTTP.PL](http://WWW.MTTP.PL)

THINKTANK<sup>®</sup>

---

# KOGO SŁUCHAJĄ POLSCY LIDERZY 2012

---

BADANIE THINKTANK, GOOGLE  
I INSTYTUTU MONITOROWANIA MEDIÓW

NIE SZUKAMY DZIŚ  
DOBRYCH ODPOWIEDZI,  
ALE NOWYCH PYTAŃ

Przez ostatnie trzy lata coś zmieniło się w oczekiwaniach liderów wobec osób, których rad chcą słuchać. Mniej wierzą tym, którzy twardo trzymają się swoich przekonań. Szukają raczej inspiracji u tych, którzy potrafią stawiać trudne pytania – to wniosek z badania THINKTANK.

**Gdy** trzy lata temu publikowaliśmy po raz pierwszy wyniki badania *Kogo słuchają polscy liderzy*, chcieliśmy stworzyć wiarygodny i powtarzalny ranking pokazujący, kto tworzy w Polsce nowe idee. Zainspirował nas do tego ranking *50 Thinkers* zapoczątkowany przez Accenture Institute of Strategic Change w 2002 r. i zestawiany w USA co dwa lata. Zdecydowaliśmy wówczas, że badanie będziemy przeprowadzać raz na trzy lata – w sam raz do niespiesznego rytmu, w jakim w Polsce toczy się dyskusja wokół idei. A oceniać będziemy zarówno to, jak autorytety opinii przebijają się w mediach, jak i to, jak oceniają ich sami liderzy.

Trzy lata minęły szybko i zmienił się nam cały świat. Poprzednie badanie przeprowadzaliśmy wprawdzie rok po wybuchu kryzysu, ale wówczas obowiązywały jeszcze stare paradygmaty. Po pierwsze, żyliśmy w przekonaniu, że nieustanny wzrost gospodarczy jest nieuchronny – wątpliwości pojawiły się później. Po drugie, wówczas jeszcze istnieli bogowie – guru głoszący niezmiennie prawdy mieli się całkiem dobrze. Ufaliśmy im, bo sądziliśmy, że ich wiedza jest niepodważalna.

## WIELKIE ZACHWIANIE

**PODSTAW** Oba te punkty odniesienia mocno się dziś chwieją. Paradygmat ciągłego rozwoju i mierzenia postępu wielkością PKB jest kwestionowany. Powoli wśród elit świadomych zagrożeń i wyzwani wyłania się już jednak nowy konsensus. Wystarczy posłuchać, jakim językiem mówi się dziś w kuluarach (bo jeszcze nie zawsze na podium) globalnych spotkań gospodarczych.

Myśl, że trzeba przeanalizować świat na nowo, z pewnością będzie drążyć umysły jak robak. Wiele kwestii – np. kształt rynku, relacje między państwem a biznesem, zrównoważony rozwój – wymaga redefinicji. Z nich wyłoni się inny system myślenia – jak daleki od obecnego, zobaczymy.

Ale chwieje się także pewność, że cokolwiek trwałego wiemy. Coraz więcej jest pytań, na które odpowiedź brzmi: „To zależy” albo „Nie wiadomo”. Stare pojęcia nie pomagają uchwycić zasad działania wyłaniającego się świata. To nie znaczy, że większość diagnoz, które do tej pory wybrzmiewały, straciła sens. Są one prawdziwe, tyle że nie do końca. Gdy **prof. Leszek Balcerowicz** powtarza: „Mało państwa to dobrze”, zapewne ma rację. Ale to są stwierdzenia z poprzedniego paradygmatu, bo nieprawdą jest,

że tak jest zawsze. Pytania, które dziś nas nurtują, dotyczą już bardziej złożonych kwestii. Dlatego tak uważnie słuchane są głosy kwestionujące, inne.

Czyj głos jest więc w tych „płynnych czasach” słuchany? Kto – spośród polskich ekonomistów, ekspertów i liderów – najbardziej inspiruje dziś ludzi biznesu, i z jakiego powodu?

## SERCE,

**NIE ROZUM** Trzy lata temu liderzy najchętniej słuchali **prof. Leszka Balcerowicza**. Współautor polskich reform, twórca Forum Obywatelskiego Rozwoju to twardy monetarysta i liberał, przeciwny zwiększaniu roli państwa i zachęcający obywateli do zwiększania wpływu na sprawy społeczne. Jego wiedza i stałe poglądy nadal budzą szacunek. Dziś najchętniej słuchaną osobą jest jednak **Jacek Santorski**, psycholog biznesu, doradca firm, twórca Akademii Psychologii Przywództwa i firmy doradczej Values.

Wśród doradców biznesowych zajmuje on miejsce wyjątkowe. Po pierwsze, jest solidną marką; na jego profesjonalizm i bardzo dobre przygotowanie zawsze można liczyć. Jego wiedza i doświadczenie są oparte na gruncie współczesnej psychologii, ale znacznie poza nią wykraczają. Jacek Santorski potrafi łączyć różne rodzaje doświadczeń: z zakresu przywództwa, zarządzania zmianą, motywowania, samodyscypliny.

Po drugie, cechuje go fantastyczna umiejętność dostrzegania istotnych zmian w myśleniu – ma czuły radar, który wykrywa zmiany nastrojów. Dzięki temu dostrzega, co będzie ważne za chwilę. Szefowie firm tę umiejętność doceniają. Jacek Santorski potrafi też swoją wiedzę przekazać – ma dar inspirującego opowiadania o przemyśleniach i (w przeciwieństwie do wielu praktyków zarządzania) nie zamyka swoich idei w wieży z kości słoniowej.

Jego silna pozycja jest także efektem aktywności i intensywnej pracy. Rozwinął w ciągu ostatnich trzech lat grupę Values, stworzył wokół siebie zespół fachowców, psychologów, mentorów i praktyków. Stworzył Akademię Psychologii Przywództwa – program dla liderów w Wyższej Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej. Dla wielu jej absolwentów zajęcia te były przełomowym doświadczeniem, które pozwoliło im głębiej poznać siebie i zostać lepszym liderem. Powstała nowa jakość w edukacji przywództwa, realna alternatywa dla programów typu: „weź kilka książek dowolnych profesorów z Harvardu, zrób sto slajdów i udawaj, że coś o tym wiesz”.



## Kogo słuchają liderzy polskich firm?

[w nawiasie miejsce w rankingu sprzed trzech lat]

### Ekonomiści:

- 1\_ Krzysztof Rybiński [3]
- 2\_ Leszek Balcerowicz [1]
- 3\_ Ryszard Petru [2]
- 4\_ Robert Gwiazdowski
- 5\_ Stanisław Gomułka [4]
- 6\_ Janusz Jankowiak [5]
- 7\_ Andrzej Sadowski
- 8\_ Piotr Kuczyński
- 9\_ Krzysztof Opolski
- 10\_ Grzegorz Kołodko [10]

### Doradcy biznesu:

- 1\_ Jacek Santorski [1]
- 2\_ Witold Orłowski
- 3\_ Adrian Furgalski
- 4\_ Andrzej Jacek Blikle
- 5\_ Jacek Socha [4]
- 6\_ Sławomir Lachowski
- 7\_ Robert Krool
- 8\_ Krzysztof Obłój [8]
- 9\_ Rafał Antczak
- 10\_ Aleksander Drzewiecki

### Menedżerowie i przedsiębiorcy:

- 1\_ Henryka Bochniarz, Andrzej Klesyk
- 2\_ Irena Eris
- 3\_ Leszek Czarniecki [3]
- 4\_ Jan Kulczyk
- 5\_ Maciej Witucki [6]
- 6\_ Wojciech Sobieraj [4]
- 7\_ Piotr Czarniecki [10]
- 8\_ Jacek Krawiec
- 9\_ Andrzej Malinowski
- 10\_ Rafał Agnieszczak

Bezpośrednia praca z liderami z najwyższej półki sprawia, że Jacek Santorski o przywództwie mówi językiem konkretnym. Zna też dobrze niuanse polskiej specyfiki zarządzania. Do języka zarządzania wniósł wiele zwrotów i pojęć, np. „schody do nieba”, „trójkąt dramatyczny” czy „aikido biznesu”. Liderom, z którymi przeprowadza procesy zmian w firmach, imponuje znajomością różnych sfer, a także praktycznym podejściem, doświadczeniem biznesowym, tak rzadkim u doradców, którzy nie prowadzili nigdy własnej działalności lub nie podejmowali działań na własne ryzyko.

To znak czasów – poszukujemy dziś takich autorytetów, które potrafią łączyć różne punkty widzenia i których doświadczenia są różnorodne. Najchętniej słuchany dziś przez liderów autorytet podkreśla, że znajomość procedur i rozwiązań technicznych

nie jest już w firmach wyzwaniem. Z grubsza wiemy, co należy zrobić. Sukces zależy od tego, czy uwolnimy potencjał ludzi. Liderom brakuje zaś wiedzy o tym, jak skutecznie dotrzeć do serc pracowników. Nie poprzez rozumowe rozwiązania, ale poprzez poszukiwanie odpowiedzi oraz wykorzystanie inteligencji emocjonalnej.

Jacek Santorski mówi tym samym językiem od lat, ale teraz – dzięki wieloletnim doświadczeniom i wyostreniu narracji – wzbil się na wyżyny spójności. Jeden z liderów porównał go do kogoś, kto podczas zamieci śnieżnej prowadzi lecących na pas startowy lotniska, czyli pomaga w bezpiecznym lądowaniu.

### ODWRÓT

**OD EKONOMISTÓW** THINKTANK poprosił liderów, by wybrali swoje autorytety w trzech kategoriach: ekonomiści, doradcy i przywódcy. Pozycja ekonomistów, w porównaniu z rokiem 2009, wyraźnie spadła. Jako kategoria (ekonomiści, doradcy, liderzy) uzyskała najmniej głosów. Cóż, ekonomiści sami sobie na to zasłużyli. Stwierdzenie

jednego z badanych: „Rób dokładnie odwrotnie niż to, co radzą ekonomiści”, jest może zbyt daleko idące, ale pokazuje, że liderzy podchodzą do tej profesji już z mniejszą ufnością.

Najchętniej słuchany jest **prof. Krzysztof Rybiński**. Rektor uczelni Vistula i profesor Szkoły Głównej Handlowej lepiej niż w auli czuje się w mediach. Temperament pcha go w stronę publicystyki ekonomicznej, gdzie jego ostre tezy dobrze się przebijają (oponenci zarzucają mu nawet tabloidyzację ekonomii). W ostatnich trzech latach był autorem wielu bon motów (np. że Donald Tusk swoimi działaniami nawiązuje do najgorszych tradycji Gierka albo że zamiast przyjaznego państwa mamy nieprzyjazne draństwo). Angażuje się publicznie: był ekspertem do spraw gospodarczych współtworzącym program PJN, wcześniej współpracował m.in. z Andrzejem Olechowskim, gdy ten chciał startować na prezydenta; starował do Senatu z ramienia Unii Prezydentów – Obywateli do Senatu.

Polacy lubią kasandryczne wizje, nie tłumaczy to popularności prof. Rybińskiego wśród dużo bardziej odpornych na nie liderów. Liderzy znają jednak także jego inną, mniej medialną twarz – z debat, podczas których z pasją stawia ciekawe pytania i diagnozy. Jeden z liderów porównał go nawet do współczesnego Żeromskiego, który jątrzy celowo, by „rany nie zarosły błoną podłości”. To niewdzięczne zadanie, ale rząd i znudzone elity wymagają wybijania z rytmu samozadowolenia.

Prof. Rybiński odgrywa więc ważną rolę prowokatora – celnie punktuje, co trzeba zrobić i nad czym pomyśleć. Wyzwaniem jest, jak dla intelektu takiej miary znaleźć miejsce w przestrzeni publicznej, bo najlepiej sprawdziłby się zapewne w działalności publicznej – takiej, która nie polega na bronieniu status quo, ale zmusza do podważania go, a przynajmniej wymaga szukania nowych recept.

Dosłownie o włos niżej znalazł się w rankingu **prof. Leszek Balcerowicz**, współtwórca polskiej transformacji. Ta pozycja to w pewnej mierze wynik bardzo częstych wyjazdów twórcy „planu Balcerowicza” i długoterminowych wykładów na zaproszenie uniwersytetów. Prof. Balcerowicz znika wtedy z radaru polskich mediów (i liderów). Mocna pozycja jest skutkiem tego, że prof. Leszek Balcerowicz racjonalnie i w wyważony sposób ocenia sytuację, a dzięki olbrzymiej wiedzy i doświadczeniu trafnie przewiduje pojawienie się różnego rodzaju problemów. Jest również wierny swoim

## Jak badaliśmy, kto ma największy wpływ na umysły ludzi biznesu?

Zestawienie zostało opracowane na podstawie metodologii inspirowanej *Rankingiem najbardziej cenionych myślicieli biznesowych w USA* **Accenture Institute of Strategic Change**. Na wynik miały wpływ trzy zmienne w różnej proporcji:

- 1\_ Bezpośrednie wskazania liderów biznesu (badanie ilościowe);
- 2\_ Liczba cytowań i publikacji w prasie i internecie według monitoringu **Instytutu Monitorowania Mediów** ([www.imm.pl](http://www.imm.pl));
- 3\_ Liczba wyszukiwań osoby w Google (narzędzie Google Trends umożliwia porównywanie popularności poszczególnych haseł i sprawdzanie najczęściej wyszukiwanych zagadnień w różnych kategoriach: [google.pl/trends](http://google.pl/trends)).

W badaniu liderów wzięło udział **511 osób**. Monitoring cytowań oraz wyszukiwań obejmował okres ostatniego roku (do maja 2012 r.).

Google i Instytut Monitorowania Mediów są partnerami badania.

W badaniu celowo nie wzięliśmy pod uwagę ekspertów i osób pełniących funkcje polityczne i rządowe oraz szefów instytucji publicznych (banku centralnego, giełdy itp.), których wpływowość jest związana ze sprawowanym stanowiskiem.

## NAJCHĘTNIEJ SŁUCHANY ↓

Jacek Santorski  
Doradca biznesu

Krzysztof Rybiński

Ekonomista



## 4 najważniejszych liderów idei: ich głos najsilniej

poglądom, i za tę twardość i jasność spojrzenia niezmiennie cenią go liderzy. Podobnie jak za to, że swoje opiera na rzetelnych analizach i badaniach. Prof. Balcerowicz jest wśród polskich ekonomistów jak opoka, a założone przez niego Forum Obywatelskiego Rozwoju jest ważnym ośrodkiem rozwijania społeczeństwa obywatelskiego i formułowania diagnoz dotyczących warunków efektywnego rozwoju gospodarczego.

W gronie chętnie słuchanych jest też **Ryszard Petru**, przewodniczący Towarzystwa Ekonomistów Polskich, wcześniej m.in. główny ekonomista BRE, dziś w PwC (współpracuje też z DemosEUROPA). Jego ogląd rzeczywistości gwarantuje solidne zrozumienie tego, co się w świecie finansowym i kapitałowym dzieje, i wykracza poza

uwarunkowania ekonomiczne. Znalazła się w tej grupie również dwójka ekspertów z Centrum im. A. Smitha – jego prezydent **Robert Gwiżdowski**, prawnik i ekspert podatkowy, oraz **Andrzej Sadowski**, współzałożyciel Centrum, ekonomista. Ponadto **Janusz Jankowiak**, który reprezentuje głos Polskiej Rady Biznesu i często sięga po pióro (i jest to pióro ostre, dostarczające przenikliwą myśl, opartą na faktach oraz wyliczeniach), a także **prof. Stanisław Gomułka**, główny ekonomista BCC, który w tym gronie reprezentuje głos najbardziej wyważony.

Komentarze **Piotra Kuczyńskiego**, analityka Xelion, są chętnie słuchane przez zainteresowanych giełdą; spośród analityków giełdowych on przebija się najmocniej.

**Prof. Krzysztof Opolski** zyskał z kolei reputację jako ekspert w zakresie budowania strategii w firmach usługowych i doradca (zasiada m.in. w radach nadzorczych Citi Handlowy i AXA) – jego pole zainteresowań to przede wszystkim strategia i zarządzanie.



Henryka Bochniarz

Prezydent PKPP Lewiatan

Andrzej Klesyk

Prezes PZU

## wpływa na ludzi biznesu

**Prof. Grzegorz Kołodko** dobrze pokazuje natomiast współzależności we współczesnym świecie (*Świat na wyciągnięcie myśli* z 2010 r.), a zwłaszcza jego wielobiegowość. Jest też ekonomistą, który najlepiej czuje, jak zmienia się ekonomia. Sytuuje ją pomiędzy matematyką i filozofią; dostrzega konieczność wyjścia poza wąskie ujęcie zagadnień i korzystanie z osiągnięć socjologii, nauk politycznych, psychologii społecznej, historii gospodarczej, ekologii, ale również antropologii, kulturoznawstwa, nauki o sieci czy studiów nad przyszłością.

W rankingu nie ma zbyt wielu nowych nazwisk, choć w młodszym pokoleniu jest sporo ekonomistów godnych uwagi, np. **Cezary Wójcik** czy **Maja Goettig**, **Jakub Borowski** i **Paweł Duriasz** (cała trójka działa w Radzie Gospodarczej przy premierze RP). W profesji tej konkurencja jest jednak duża – ale, jak widać, wygrywa ten, kto potrafi przebić się w mediach.

**WARTOŚĆ DODANA**

**DORADCÓW** O ile liderzy mniej dowierają ekonomistom, o tyle ich szacunek do doradców rośnie. W ścisłej czołówce poza Jackiem Santorskim także znalazły się dobrze znane nazwiska. **Prof. Witold Orłowski** postrzegany jest dziś bardziej jako doradca niż ekonomista przez fakt dołączenia do PwC (gdzie współtworzy usługi oparte na analizach ekonomicznych dla klientów z sektora publicznego i prywatnego) – dlatego zajął drugie miejsce właśnie w tej kategorii. Kieruje zarazem Szkołą Biznesu Politechniki Warszawskiej. Jego książka *Świat do przeróbki* jest cenną diagnozą czynników, które będą kształtować przyszły krajobraz.

# 511

Tyłu liderów biznesu – właścicieli firm, prezesów, członków zarządu i menedżerów – wzięło udział w badaniu ilościowym THINKTANK. Liderzy oceniali 45 nazwisk, z których wybrali 30 najbardziej wpływowych ekonomistów, doradców i liderów biznesu. Badanie odbyło się pomiędzy majem a lipcem 2012 r.

Źródło: Badanie THINKTANK

doświadczeniem oraz umiejętnością prowadzenia relacji. Był ministrem skarbu, przewodniczącym Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, działał w wielu instytucjach rynku kapitałowego – znajomość rynku kapitałowego i administracji pozwala mu cieszyć się renomą zarówno w firmach, jak i instytucjach publicznych. To trzecia już w zestawieniu osoba z firmy doradczej PwC, co świadczy o jej silnej pozycji merytorycznej na rynku.

Na pozycję doradcy przeskoczył także **Sławomir Lachowski**, jeden z najbardziej znanych polskich bankowców, twórcą sukcesu mBanku. Od kilku lat łączy działalność inwestycyjną i doradczą z wyprawami sportowymi i zdobywaniem kolejnych szczytów. W ciągu ostatnich dwóch lat pojawiły się dwie jego książki – porządkujące tematykę innowacji



## Chwieje się pewność, że coś wiemy. Dlatego

Wysokie miejsce zajął **Adrian Furgalski**, dyrektor w Zespole Doradców Gospodarczych, ceniony ekspert w zakresie transportu. Infrastruktura transportowa była przedmiotem wielu komentarzy przed Euro 2012, ale Furgalski na twarz eksperta w tym obszarze pracował od wielu lat. Liderów inspirował także **prof. Andrzej Jacek Blikle** – przed trzema laty znalazł się wysoko w kategorii najbardziej cenionych szefów firm. Dziś, po przekazaniu sterów rodzinnego przedsiębiorstwa synowi, doradza firmom i działa w ponad 30 organizacjach oraz instytucjach, m.in. w Inicjatywie Firm Rodzinnych. Prowadzi też cieszące się dużą popularnością seminaria biznesowe, dotyczące m.in. TQM i zarządzania. W domenie publicznej dostępna jest książka prof. Bliklego *Doktryna jakości*.

**Jacek Socha**, partner w firmie PwC, to przykład doradcy, który imponuje bogatym

(*Droga sukcesu*) i wartości w firmach (*Droga ważniejsza niż cel*). Ta druga jest ważnym, osobistym głosem w kwestii zarządzania wartościami.

W tej kategorii pojawili się również **Robert Krool**, doświadczony ekspert przywództwa prowadzący wspierającą przedsiębiorczość Fundację „Copernicus” oraz coach w zakresie strategii i przywództwa, autor wielu skutecznych restrukturyzacji w firmach, doradca szefów firm. Silną pozycję nie tylko jako akademik i ekonomista, ale także jako praktyk ma **prof. Krzysztof Oblój**, prekursor nowoczesnej koncepcji zarządzania w Polsce, wybitny ekspert w zakresie strategii i inspirowujący wykładowca, który jest także członkiem rad nadzorczych kilku firm (m.in. Alior Bank, Impel i Prochem).

Na stronę doradztwa przeszedł też inny ekonomista – **Rafał Antczak**. Ten doświadczony ekonomista i autor koncepcji podatku liniowego w Polsce (tzw. 3x15) był wcześniej m.in. ekonomistą w Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, uczestniczył też w misjach doradczych w programach międzynarodowych, m.in. na Ukrainie, w Kirgizji, Kazachstanie, Mołdawii, na Białorusi, w Bośni



i Hercegowinie, a także pełnił rolę głównego ekonomisty Grupy PZU. Od 2008 r. jest członkiem zarządu Deloitte Business Consulting i doradza klientom firmy.

Ranking doradców zamyka **Aleksander Drzewiecki**, współtwórca firmy szkoleniowej House of Skills, konsultant dużych i średnich firm specjalizujący się m.in. w strategicznych procesach zmian, doradztwie strategicznym, przywództwie i zarządzaniu. Przeprowadził wiele procesów tego rodzaju w firmach, jest również m.in. współautorem książki *Dobre przywództwo* (o najlepszych praktykach liderów biznesu).

Opinie badanych liderów wskazują, że rynek doradztwa bardzo się w ostatnich latach profesjonalizował, a wpływ doradców rośnie. Pojawiło się wiele firm, które zajmują się

olbrzymimi skok) i w dużych firmach, przez docenienie znaczenia tematów szerszych niż zagadnienia branżowe, po przykład „z góry”. Od dwóch lat urząd Prezydenta RP stał się inicjatorem dyskusji rozwojowej i miejscem żywej dyskusji intelektualnej (gośćmi prezydenta byli m.in. **Muhammad Yunus, Henry Kissinger** czy **Francis Fukuyama**). Pałac Prezydencki – jak zresztą proponowali w 2009 r. eksperci zaproszeni przez THINKTANK do okrągłego stołu o miękkiej sile prezydenta – stał się stymulatorem interesujących dyskusji skupiających różne środowiska, w tym przedsiębiorców.

## rośnie znaczenie dobrych pytań.

wąskimi, ale ważnymi obszarami, np. zarządzaniem projektami czy doświadczeniami klienta. Ranking tych słuchanych najchętniej pokazuje, że liderzy szukają osób zarówno z wiedzą, jak i z życiowym doświadczeniem, które pomagają im „połączyć punkty” i wypracować najlepsze rozwiązanie.

### GŁOS LIDERÓW – WAŻNY

**DLA LIDERÓW** Badanie pokazało również, że wzrosło znaczenie inspiracji płynącej od innych liderów. To coraz ważniejsze źródło wiedzy i punkt odniesienia. Okazji do rozmów i spotkań liderów dostarczają sztandarowe konferencje, takie jak Forum Ekonomiczne w Krynicy, Europejskie Forum Gospodarcze w Katowicach, Europejskie Forum Nowych Idei czy Europejski Kongres Finansowy. Szefowie firm dzielą się myślami nie tylko podczas paneli, ale także na spotkaniach w wąskim gronie. Takich forów jest coraz więcej. Podniosła się także jakość dyskusji. Idee krążą, i to nie dzięki mediom, ale autentycznej chęci liderów do wymiany doświadczeń.

Źródeł tej zmiany jest kilka – od pojawienia się lepszej jakości liderów w spółkach skarbu państwa (ostatnie lata to

*Rynek doradztwa bardzo się w ostatnich latach profesjonalizował, a wpływ doradców rośnie. Liderzy szukają osób zarówno z wiedzą, jak i z życiowym doświadczeniem, które pomagają im „połączyć punkty” i wypracować najlepsze rozwiązanie.*

# 728

Tyle cytowań Krzysztofa Rybińskiego pojawiło się w mediach w okresie od 1 maja 2011 do 30 kwietnia 2012 r. Ekonomista znany jest z trafnych prognoz dotyczących kryzysu finansowego i właśnie w kontekście kryzysu najczęściej pojawia się w mediach.

Źródło: Monitoring IMM

*Tak jak kultura składa się z wielu współistniejących nurtów, tak myślenie, które interesuje biznes, toczy się w różnych miejscach. To rozproszenie idei jest znamienne i w najbliższych latach będzie to wznoszący się trend.*

Ten dialog stymulują też organizacje gospodarcze, think tanki, fundacje i stowarzyszenia. Najbardziej płodne dyskusje odbywają się za zamkniętymi drzwiami i bez udziału mediów, co wydatnie zwiększa ich jakość.

Liderzy wskazali dwie osoby, których głos cenią najbardziej – ex aequo **Henrykę Bochniarz**, prezydent PKPP Lewiatan, i **Andrzeja Klesyka**, prezesa PZU. **Henryka Bochniarz** mówi w imieniu przedsiębiorców, ale moc jej głosu jest skutkiem nie tyle pozycji instytucjonalnej, ile siły osobistej. Tworząc PKPP Lewiatan, która jest najbardziej prężną organizacją przedsiębiorców w Polsce, nadała jej charakter „organizacji myślącej”. Lewiatan nie tylko reprezentuje interesy przedsiębiorców wobec rządu, lecz także pomaga zdefiniować ich ambicje

# 29%

Taki odsetek badanych liderów biznesu uznał Jacka Santorskiego za najbardziej wiarygodnego doradcę – największy autorytet, którego warto słuchać. Jacek Santorski już po raz drugi zajmuje pierwsze miejsce w rankingu THINKTANK w kategorii „doradcy”.

*Źródło: Badanie THINKTANK*

wobec siebie i obywateli. Najmłodsza organizacja pracodawców jest też najbardziej sprawną i tą o największych horyzontach myślowych. Wykraczają one poza interesy gospodarcze konfederatów i sięgają spraw europejskich i globalnych, ale także perspektyw rozwoju, idei obywatelskich, miejsca przedsiębiorców w społeczeństwie itp.

To w dużej mierze efekt osobistych horyzontów myślowych twórczyni Lewiatana, która jest „kobietą renesansu” o rzadkiej wśród liderów perspektywie spojrzenia na świat. Dzięki jej energii powstał Kongres Kobiet, organizacja unikatowa w skali światowej, a przy okazji prezydencji Polski w UE zaczęło działać Europejskie Forum Nowych Idei – konferencja, która stworzyła nową jakość intelektualną w tej klasie. Inicjatywy te wykraczają poza aktywność PKPP Lewiatan i są efektem dostrzegania na horyzoncie i nazywania prawdziwych wyzwań.

Tę zdolność do zadawania palących pytań widać dobrze podczas dorocznych spotkań Lewiatana w Ossie, na których Henryka Bochniarz osobiście prowadzi panele z liderami biznesu i administracji.

**Andrzej Klesyk** z kolei jako prezes PZU przeszedł przez trzy lata długą drogę – od cenionego w wąskim gronie doradcy, który został prezesem jednej z najważniejszych polskich firm, do uczestnika i inspiratora dyskusji rozwojowych, wnoszącego do niej wiele cennych myśli. Wzmocnieniu jego pozycji sprzyjały sukcesy zarządcze: zakończenie sporu z Eureko, giełdowy debiut PZU, *rebranding* – i zmiana wizerunku firmy z kojarzonej z aferami i politycznymi naciskami. Ale jest to przede wszystkim zasługa głębi myśli wynikającej z osobistych wartości. Andrzej Klesyk jest absolwentem KUL, osobą z silnym rysem etyczno-filozoficznym. Pozwala mu to zabierać głos w najważniejszych dyskusjach rozwojowych w kraju (do niedawna także w roli członka Rady Gospodarczej przy premierze RP).

Prezes PZU angażuje się w wiele tematów, m.in. dotyczących roli kultury, ryzyka rozwojowego, edukacji młodego pokolenia. Jego tekst *Szukamy tych, którzy myślą samodzielnie* w „Gazecie Wyborczej” – w którym postawił tezę, że uczelnie produkują bezrobotnych, a świat nam ucieka – był istotnym głosem w dyskusji o kompetencjach, jakich potrzebuje nowoczesna gospodarka, oraz o walce o talenty, która toczy firmę i którą powinno toczyć państwo. Zwiększył też temperaturę debaty o stanie edukacji, w którą szerzej włączyły się przedsiębiorstwa i naukowcy. Prezesom firm, i to nie tylko giełdowych, niełatwo przebić się z ważnym przekazem intelektualnym, który nie dotyczy bezpośrednio ich firmy czy sytuacji w branży. Andrzej Klesyk w krótkim

czasie osiągnął pozycję nie tylko szanowanego, ale także słuchanego prezesa.

To dobrze, że liderzy dużych firm angażują się w dyskusje na szersze tematy i przejawiają tym troskę o świat oraz otoczenie. Wśród liderów, którzy znaleźli się w zestawieniu, aktywni intelektualnie są także **Maciej Witucki**, prezes Orange Polska, oraz **Jacek Krawiec**, prezes PKN Orlen. Razem z Andrzejem Klesykiem to trójka najmocniej zaangażowanych w sprawy publiczne i dyskusje rozwojowe polskich menedżerów, którzy uczestniczą w krajowych i międzynarodowych dyskusjach.

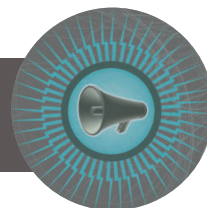
**Maciej Witucki** zabiera m.in. głos w kwestiach i zagadnieniach związanych z cyfryzacją i przyszłością gospodarki elektronicznej, która ma kluczowe znaczenie dla polskiego rozwoju. Uczestniczy również w pracach amerykańskiego think tanku Atlantic Council i w konferencji Wrocław Global Forum, która z kolei dotyczy kwestii europejsko-transatlantyckich. **Jacek Krawiec** zaś jako prezes PKN Orlen inicjuje debaty poświęcone przyszłości gospodarki i kształtu rynku, jakości działania rynków kapitałowych (z którego się wywodzi) oraz zasobów energetycznych i przyszłości energetycznej.

Wysoką, drugą pozycję w zestawieniu uzyskała **Irena Eris**, ikona polskiej przedsiębiorczości rodzinnej. **Irena Eris** i **Henryk Orfinger** (wiceprzewodniczący PKPP Lewiatan) prowadzą z sukcesem firmę już prawie trzy dekady, angażują się także w wiele inicjatyw dotyczących przedsiębiorczości. Ich firma jest ceniona za rodzinną atmosferę i jest przykładem biznesu, który nie odbywa się kosztem społecznym. Troska o to, by kobiety mogły godzić pracę z wychowaniem, o dobrą atmosferę pracy to ważne kwestie dla tej firmy, która jest zarazem jedną z najmocniejszych polskich marek.

**Leszek Czarniecki** i **Jan Kulczyk** są również przedsiębiorcami z misją. Obaj odnieśli sukces, choć w różny sposób i w różnych dziedzinach. **Leszek Czarniecki** angażuje się m.in. w dyskusje dotyczące ryzyka, rozwoju rynku kapitałowego i przywództwa, a także w działania wspierające przedsiębiorczość. Jego głos jest też słuchany zapewne dlatego, że często formułuje opinie pod prąd. **Jan Kulczyk**, który prowadzi obecnie biznes w skali międzynarodowej i ma globalny ogląd spraw i wyzwań, prezentuje z kolei rzadką w Polsce perspektywę osoby, która nie musi się starać, by wypadać dobrze, bo doświadczyła już tyłu wzlotów i upadków, że umie być sobą. Jego udział w debatach wnosi zawsze świeżą perspektywę. Ceniony nie tylko w branży finansowej prezes Alior Banku **Wojciech Sobieraj** oraz dynamiczny prezes banku Raiffeisen **Piotr Czarniecki** to z kolei liderzy, którzy

koncentrują się przede wszystkim na przywództwie. Mimo że obaj mieli w ostatnich trzech latach ręce pełne roboty (Alior powstał w szczycie kryzysu, a Raiffeisen przejmował grecki Polbank), byli na tyle aktywni, by zachować pozycję osób, których opinii słucha się uważnie.

## „Innowacja burząca” w myśleniu – to dziś cenimy



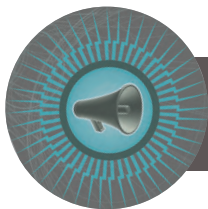
Pozycja **Andrzeja Malinowskiego** wynika z pewnością z jego pozycji jako prezydenta organizacji Pracodawcy RP, choć dla liderów ważniejszy od jego wystąpień publicznych jest głos kulturalowy oraz osobiste spojrzenie na wyzwania, przed którymi stoją firmy. Zamykający zestawienie **Rafał Agnieszczak** jest z kolei reprezentantem młodej fali przedsiębiorców. Twórca fotka.pl i szkoły start upów dla początkujących przedsiębiorców zabiera głos głównie w kwestiach takich jak innowacyjność, stymulowanie przedsiębiorczości i nowe technologie – dla wielu osób, nie tylko z młodszego pokolenia, jest autorytetem w tej kwestii.

### CZEGO OCZEKUJEMY

**DZIŚ OD AUTORYTETÓW?** Polski rynek idei jest płytki, co wiąże się z konformizmem i niechęcią do myślenia. Nowe myśli rozchodzą się z trudem, bo niedosyt krytycznego podejścia i ciekawości świata powoduje, że trudno im się przebić. Trzy kwestie zasługują jednak na uwagę:

- 1 **Po pierwsze, najchętniej słuchane dziś osoby łączą lęk, że Polska przegra cywilizacyjny wyścig.**

Obawiają się, że przesypiamy rozwojowe szanse. Krzysztof Rybiński, Henryka



## Najważniejsze dziś pytanie: co robić, by nie przegrać cywilizacyjnego wyścigu?

Bochniarz i Andrzej Klesyk formułują to ostro. Jacek Santorski mówi o liderze świadomym i oświeconym, potrzebnym na dzisiejsze czasy. To trudny moment, wymaga analizy i działania. Gnuśne samozadowolenie elit może więc niepokoić.

### 2 Po drugie, najchętniej słuchani potrafią stawiać pytania, choć nie zawsze mają na nie odpowiedzi.

Wszyscy znamy **Kottera, Kotlera, Portera i Yunusa** i nie jesteśmy przez to automatycznie mądrzejsi. Poza faktami, danymi, ideami potrzebna jest również umiejętność stawiania właściwych pytań (co często robią niepokorni czy wywrotowcy) i dochodzenia do własnych, a nie cudzych odpowiedzi. Rozumiemy to dziś lepiej, dlatego szukamy tych, którzy zachowują „naturalną ciekawość dziecka” i pytają dlaczego. To powrót do tradycji sokratejskiej: dochodzenia do prawdy przez pytania, demaskowania wygodnych mitów i stereotypów.

### 3 Po trzecie, poszukujemy wielogłosu i opinii poza głównym nurtem.

To znamienne, że w badaniu opinii liderów pojawiło się wiele nowych nazwisk. Dla części liderów tzw. *mainstream* w ogóle przestał być punktem odniesienia. Szukają inspiracji na krańcach: wśród studentów, artystów, ludzi z zupełnie innymi doświadczeniami. Tak jak kultura składa się z wielu współistniejących nurtów, tak myślenie, które interesuje biznes, toczy się w różnych miejscach. To rozproszenie idei jest znamienne i będzie się zapewne pogłębiało. Sądzimy, że w najbliższych latach będzie to wznoszący się trend.

Ktoś może spojrzeć na tę listę i powiedzieć, że na szczycie nic się nie zmienia. Ale na 30 osób w zestawieniu połowy nie było w nim trzy lata temu. Trzeba też przyznać, że ten zestaw jest imponujący. Droga do bycia słuchanym przez liderów nie jest łatwa. Można zyskać rozgłos kontrowersyjnymi wypowiedziami, można też być swoistym celebrytą idei, który błyszczy, mimo że niewiele wnosi. Ale trudno być zarazem cytowanym przez media i cieszyć się autentycznym szacunkiem liderów, których wyrobienie intelektualne jest dużo większe niż przeciętnego obywatela. Każda z tych osób taka jest – i to dobrze, że je mamy.

Znamienne też jest, że trendy, które pokazują polskie badanie, pokrywają się z trendami globalnymi. W rankingu *50 Thinkers* w 2011 r. czołowe miejsce zajął bowiem **Clayton Christensen** – specjalista od innowacyjności, który wprowadził do obiegu termin „innowacja burząca” (ang. *disruptive innovation*). Jego idee pomogły setkom firm zdefiniować swoją przewagę innowacyjną. Ostatnio zaś aplikuje się je do edukacji i ochrony zdrowia, wskazując, jak dobre zarządzanie może pomóc w rozwiązywaniu istotnych problemów społecznych. Książki Christensena przydają się zatem i w tworzeniu innowacyjnych przedsięwzięć, i w ćwiczeniu giętkości myślenia.

To, że w globalnym rankingu zwyciężył myśliciel tego typu, jasno pokazuje, że świat zaczął cenić innowację w myśleniu. Wielu rzeczy trzeba się nauczyć, ale także wielu należy oduczyć. To drugie jest dużo trudniejsze, jednak bez tej umiejętności niełatwo mieć otwarty umysł. ■

Kazimierz Żurek: ekspert i szef badań ośrodka analitycznego THINKTANK. e-mail: kzurek@mttp.pl

Paweł Rabiej: partner zarządzający THINKTANK. e-mail: prabiej@mttp.pl

# THINKTANK<sup>®</sup>

ZAMAWIAM:

## PRENUMERATA THINKTANK + CZŁONKOSTWO W KLUBIE THINKTANK

- 999 zł **KLUB THINKTANK PLUS**  
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach + udział w dorocznej konferencji Forum Rozwoju THINKTANK)
- 599 zł **KLUB THINKTANK BASIC**  
(Roczna prenumerata magazynu THINKTANK + bezpłatny udział we wszystkich spotkaniach)

## PRENUMERATA THINKTANK

- 499 zł **MAGAZYN THINKTANK + BIBLIOTEKA ONLINE**  
(Roczna prenumerata THINKTANK + dostęp do biblioteki wiedzy online)
- 399 zł **MAGAZYN THINKTANK**  
(Roczna prenumerata magazynu)
- 399 zł **ROCZNY DOSTĘP DO BIBLIOTEKI WIEDZY**  
(Roczny dostęp do biblioteki wiedzy online)

Nazwisko \_\_\_\_\_

Imię \_\_\_\_\_

Stanowisko \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Ulica \_\_\_\_\_

Kod, miasto \_\_\_\_\_

Telefon \_\_\_\_\_

NIP \_\_\_\_\_



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych magazynu THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie, w celu realizacji zamówienia oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych związanych z działalnością tytułu (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji handlowych od THINKTANK lub jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

**Płatność przelewem na konto: Bank Millennium S.A., nr rachunku: 77 1160 2202 0000 0001 3959 5901**

REPRINT

\_\_\_\_\_  
Podpis

Zamówienie prosimy przesłać faxem **(22) 628 04 12**

lub e-mailem: **[jbudzynska@mttp.pl](mailto:jbudzynska@mttp.pl)**



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.  
Kapitał zakładowy 50 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.