

— IDŹ DO —

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

— KATALOG KSIĄŻEK —

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

— TWÓJ KOSZYK —

DODAJ DO KOSZYKA

— CENNIK I INFORMACJE —

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

— CZYTELNIĄ —

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Seks, przywództwo i rocknroll. Lekcje Akademii Rocka dla liderów

Autor: Peter Cook

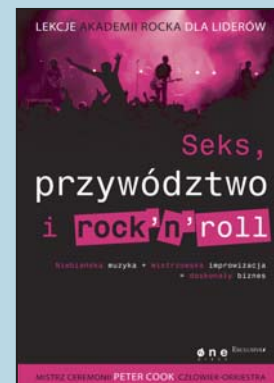
Tłumaczenie: Monika Lipiec-Szafarczyk

ISBN: 83-246-0578-9

Tytuł oryginału: [Sex, Leadership And Rock N Roll:](#)

[Leadership Lessons from the Academy of Rock](#)

Format: A5, stron: 232



Prince prezydentem USA? Madonna u steru Microsoftu? Muzyczny talent i sztuka improwizacji bardzo przydałyby się dziś politykom i zarządzającym. Dlaczego?

Dlatego, że:

- nic nie porywa ludzi tak, jak płomienne słowa płynące prosto z serca,
- pozytywnych wibracji potrzebujemy w każdej pracy i przy każdym kontakcie z ludźmi,
- dobry lider-kompozytor to ktoś, kto w chaosie tanich dźwięków odnajduje bezcenne wzory.

Kiedy skończy się sztuka, skończy się i świat, a przy okazji biznes. Menedżerowie postrzegający życie tylko od strony materialno-finansowej nigdy nie zrozumieją ludzi, z którymi na co dzień pracują lub współpracują.

Autor tej książki, legendarny zarządzający-rockandrollowiec, pomoże Ci stworzyć muzykę biznesu. Nie prostą, płytką i przewidywalną, a więc taką, do jakiej ograniczają się menedżerowie grający na jednym z tysiąca klawiszy firmowego fortepianu. Mistrz ceremonii Cook zaprezentuje Ci środki przekazu – motywacji i przywództwa – dzięki którym wprowadzisz swoją firmę w hipnotyczny trans rozwoju, a konkurentów pogrążysz w sprzecznościach dysharmonii i pułapkach kiczu.

Petera Cooka można śmiało nazwać człowiekiem-orkiestrą. Odpowiada on za nowe leki wprowadzane między innymi przez firmy Pfizer i Glaxo Smith Kline. Od dwunastu lat umiejętnie łączy w biznesie sztukę z twardą grą strategiczną. Wielokrotnie występował jako mediator w sprawach międzynarodowych wysokiej wagi. W wolnym czasie gra w rockowym zespole The Cowpokers.

SPIS TREŚCI

Przedmowa 9

Wstęp 10

Prolog. Dajmy czadu! Relacje 13

Dialog. Więcej czadu! Praktyka 47

Dialog 1. Seks — więcej czadu... Relacje 51

Dialog 2. Narkotyki — więcej czadu... Motywacje i przywództwo 101

Dialog 3. Rock'n'roll — jeszcze więcej czadu... Wysoka wydajność 143

Epilog. Niech się kręci... Zastosowanie 193

Polecane materiały do oglądania, czytania, robienia i słuchania 212

Wykorzystane materiały 219

Skorowidz 221

Prolog.

Dajmy czadu!

Koncepcje



IBM spalił moją gitarę

Wyobraź sobie szefów IBM podpalających moją gitarę Fender Stratocaster na spotkaniu dla liderów.

Wyobraź sobie prezesa państwowej firmy, który dla załogi udaje Elvisa.

Wyobraź sobie kierownika firmy farmaceutycznej, który gra muzykę rockandrolową.

Wyobraź sobie analityka giełdowego, który śpiewa i gra bluesa.

Czy to wszystko to tylko wytwory fantazji? Nie...

Joanne Moore jest analitykiem giełdowym. Jest również uznaną autorką tekstów piosenek i piosenkarką. Jej umiejętność wykorzystywania rozmaitych typów inteligencji wiążących się z różnymi umiejętnościami jest niewątpliwą zaletą, która przydaje się podczas zmagania się ze złożonością i dwuznacznością podczas przepowiadania prognoz kursowych. Jest to szczególnie istotne w środowiskach takich jak londyńska giełda, która wywiera olbrzymi wpływ na wszystkie inne. Jeśli chodzi o IBM, prezesa i szefa firmy farmaceutycznej — no cóż, o tym właśnie jest ta książka: jak, dlaczego, kto, gdzie, kiedy, i co dalej z Kreatywnym Przywództwem. Dlaczego zatem muzyka jest odpowiednim wzorcem dla liderów?

Muzyka to język międzynarodowy

Muzyka w ciągu ostatnich czterdziestu lat stała się językiem globalnym. Przekraczając granice państwowe i kulturalne, zastąpiła rytuały plemienne. Muzyka zbliża społeczeństwa w sposób, o jakim politycy i menedżerowie mogą tylko pomarzyć. Po prostu nie ma porównania między energią i pasją na parkiecie i na terenie fabryk w wielu branżach. Dla odmiany język liderów, promowany przez tak zwanych profesjonalnych konsultantów, jest suchy, niepotrzebnie skomplikowany, i nie ma w sobie nic czadowego. Nie jest zatem dziwne, że większość ani go nie rozumie, ani nie czuje się przez niego porwana. Czas, by skończyć z tym chłamem, uderzyć w struny i sięgnąć po coś, co porwie zarówno serca, jak i umysły.

‘Scuse me while I kiss the sky — ang. „wybacz mi, gdy będę całował niebo”, cytat z piosenki „Purple Haze”
Jimmy’ego Hendrixa z roku 1967 — *przyp. tłum.*

GLOBALNA POTĘGA MUZYKI

**TYLKO POMYŚL O TRWAŁEJ POTĘDZE, KTÓRĄ ZDOBYŁ
BAND AID, SKUPIAJĄC UWAGĘ CAŁEGO ŚWIATA
NA PROBLEMIE GŁODU W AFRYCE**

LOKALNA POTĘGA MUZYKI

*'Scuse me while
I kiss the sky*



**FENDER STRATOCASTER AUTORA PO KREMACJI
PRZEPROWADZONEJ PRZEZ LIDERÓW IBM**

Muzyka odzwierciedla kulturę epoki

Muzyka przychodzi z ulicy. Odbija jak w lustrze popularną kulturę i dostosowuje się do tempa zmian we współczesnym społeczeństwie i sposobach, w jakie biznes musi reagować, jeśli chce przetrwać. Doświadczamy coraz krótszych cykli życiowych produktów i musimy być przygotowani na ten fakt, jeśli chcemy nadal być na czele gry o innowację. W takim świecie:

- Liderzy muszą potrafić przechodzić elegancko od chmur koncepcyjnych do pragmatycznych rynsztoków i z powrotem. Stanie mocno obiema nogami na ziemi nie jest wymówką dla mikrozarządzania.
- Strategia musi łączyć wizje długoterminowe z krótkoterminowymi korzyściami doraźnymi. To nie to samo, co kierowanie biznesem zgodnie z zachciankami zarządu i modą.

Muzyka dotyka duszy biznesu

Nie możemy dostrzec bezpośrednio wpływu klimatu, kultury i stylu liderów na arkusz kalkulacyjny. Jednak możemy zobaczyć wpływ biznesu, który jest dobrze nastrojony do własnych potrzeb i do potrzeb klientów, na odpowiednio skalkulowanej karcie zdobytych punktów, gdzie naukę ceni się tak samo wysoko, jak zyski. Najlepsi gracze korporacyjni przestali chodzić z głową w chmurach i śnić o przyszłości, a budzą się, by dostrzec fakt, że skupienie na finansach nie jest jedynym sposobem na osiągnięcie sukcesu w biznesie. Coraz częściej widać dowody, że w istocie takie podejście niszczy długofalowe korzyści. Wystarczy spojrzeć na nieudany pięcioletni plan naprawczy firmy Unilever, który nazwano Ścieżką Do Rozwoju (Path to Growth). Znacznie odpowiedniejsza byłaby nazwa zaczerpnięta z tytułu piosenki Chrisa Rea — Droga Do Piekła (Road to Hell). Zaimponowały mi ich niedawne próby, by wnieść trochę ducha w interesy; czyżby teraz kroczyli Schodami Do Nieba?

Muzyka jest językiem naszych emocji. Liderzy są odpowiedzialni za pogodzenie emocji pracowników z ambicjami biznesowymi — mówiąc wprost, za umożliwienie kontaktu serca z głową. Podczas gdy wiele firm straciło duszę, mądrzy gracze rozumieją, że emocjonalne pogodzenie załogi jest źródłem przyszłej siły i przewagi nad konkurencją. Jak powiedzieliby Beatlesi i James Brown: „Zbierzcie się w sobie i drzyjcie”.

Jak Twoja firma odpowiada na to wszystko? Przyjrzyjmy się rock'n'rollowi biznesu.

POŚWIĘCENIE DUSZY



„MUZYKA JEST JĘZYKIEM NASZYCH
EMOCJI. JUŻ NAM GROZI UTRATA
UMIĘJĘTNOŚCI MÓWIENIA TYM
JĘZYKIEM, W MIARĘ,
JAK FIRMY NABIERAJĄ BARDZIEJ
KORPORACYJNEGO CHARAKTERU.
NIEKTÓRE FIRMY JUŻ STRACIŁY DUSZĘ”

PETER COOK,
ACADEMY OF ROCK

Rock'n'roll biznesu...

Gdyby Bob Dylan był guru w biznesie, z pewnością powiedziałby: „Czasy się zmieniły”. Gdyby Prince był konsultantem menedżerów, podkreśliłby niektóre ze „znaków czasu”:

- Cykle używalności produktów i usług drastycznie się skróciły. Innymi słowy, dzisiejsze pawie są jutrzejszymi miotełkami do kurzu. Wystarczy pomyśleć o firmie Sony, uważanej za jedną z najbardziej innowacyjnych firm na świecie aż do końca dwudziestego wieku, a obecnie znajdującej się w poważnych tarapatkach. W czasie pisania tych słów Hewlett Packard, niegdyś nietykalny, również jest zmuszony do poważnych transformacji.
- Rynki są bardziej płynne i globalne. Personel przemieszcza się po świecie z prędkością dźwięku. Tanie już nie zawsze jest buble. Electrolux musiał przenieść sporą część swojej produkcji z Europy Zachodniej, żeby przetrwać.
- Pracownicy nie boją się wyrażania siebie i zadawania pytania: „Co możecie dla mnie zrobić?”, zamiast tylko odpowiadać na to pytanie. Nie odpowiesz satysfakcjonująco — odejda.
- Konsumenci są bardziej nieprzewidywalnymi indywidualistami w swoich potrzebach, pragnieniach, życzeniach, zachciankach i fantazjach. „Wolni” konsumenci zmieniają partnerów.

Przywództwo w takim środowisku biznesowym nie jest już podobne do dyrygowania orkiestrą, gdzie cały zespół ma te same nuty, muzycy wiedzą, na jakich instrumentach grać, a widownia docenia to, co otrzymuje. W dwudziestym pierwszym wieku liderzy muszą przejść od roli odtwórców do improwizatorów. Kierowanie zespołem rockowym jest analogią do tej zmiany, ponieważ sugeruje, że liderzy powinni:

- improwizować, nawet jeśli ogólna strategia, ograniczenia i wyniki są niejasne — nie wolno im nie robić nic lub wybierać ucieczki;
- dostrzegać rozmaite i cenne talenty ludzi, którzy nie chcą być zarządzanymi, ale muszą pracować wspólnie, jeśli mają odnieść sukces;
- tworzyć miejsce dla indywidualnej organizacji, a także dla gwałtownych i logicznych zmian, by ludzie mogli tworzyć innowacje, które dopasują się do strategii, bez potrzeby ciągłego nadzoru opiekuńczego ze strony centrum dowodzenia;
- dostroić się do świata otaczającego, chwytać podpowiedzi z różnych źródeł i ośmielać się zmieniać kurs w trakcie drogi; a także:
- dbać o większą ilość zabawy w pracy, to znaczy o momenty „aha!” (inspirujące), „cha, cha” (zabawne) i „cza-cza” (ruchliwe). Daj czadu!

Mądrość z Akademii Rocka

Muzyka jest historią społeczeństwa

Przywództwo dotyczy zmieniania przyszłości społeczeństwa

**Postawa rockandrollowa łączy popkulturę
i przywództwo w sposób,
którego inne podejścia
nie mogą osiągnąć**



**Albo, mówiąc słowami Guru
z Akademii Przywództwa Rockowego
Jamesa Browna:**

„Każdy problem na świecie
można rozwiązać poprzez taniec”

Co dostanę?

Proponuję po prostu pewny i bardziej zapadający w pamięć sposób uczenia się przywództwa, tak abyś mógł:

- zwiększyć poziom i jakość kreatywności w pracy;
- wykształcić kulturę, gdzie innowacja jest normalnym biznesem;
- wpuścić trochę świeżego powietrza do dusznych obszarów zarządzania i przeдрzeć się przez dżunglę terminów technicznych, które okupują to terytorium;
- pomyśleć inaczej o relacjach w pracy, niezależnie, czy jeden do jednego, czy wielowymiarowych;
- dojść do ładu z motywacją i przywództwem;
- poprowadzić personel poza uległość, w stronę wysokiej wydajności i oddania; oraz:
- rozważyć, w jaki sposób rzeczywiście sprawić, by firma czegoś się nauczyła, zaczęła od początku i na nowo się odkryła.

Postępując w ten sposób, połączymy myślenie liderów dyktowane przez biznesowych guru z przyziemnym pragmatyzmem muzyki rockowej. W *Akademii Rocka* nasi idole pochodzą z Korporacji 4M, jak na przykład Madonna, Meat Loaf, Mozart i Marley. To już jedno M więcej, odkąd ostatni raz wspomnieliśmy ten termin! Będzie to zupełnie inna jazda przez biznesowy świat. Miłej zabawy!

Zacznijmy preludium na temat Kreatywnego Przywództwa. Zagłębimy się bardziej w ten problem, gdy zajmiemy się Motywacją i Przywództwem w Dialogu 2: Narkotyki

Podejście Akademii Rocka

Biznesowi guru

+

Potęga Rocka

=

Inteligentny pragmatyzm

Przyziemna mądrość

Nowe sposoby postrzegania

starych zjawisk

Kreatywne Przywództwo w wersji unplugged

- *Kreatywność* w pracy oznacza wymyślanie nowatorskich i właściwych, a nie tylko szalonych pomysłów. To różnica między zespołem rockowym, który angażuje widownię i odnosi sukces, a takim, który gra sam dla siebie (zazwyczaj w garażu) i sukcesu odnieść nie może. W biznesie oznacza to połączenie chęci zysku z *pragnieniami* klienta, przy poświęcaniu czasu na odkrywanie jego znanych i nieznanych potrzeb, by można było utrzymać jego zainteresowanie w dłuższej perspektywie.
- *Innowacja* jest skutecznym wdrożeniem tych pomysłów. Jest to różnica między zespołem, który gra tylko w klubach, i takim, który wprowadza muzykę na rynek w taki sposób, by przetrwała dłużej niż niespodziewana popularność jednego przeboju. W biznesie oznacza to rozwijanie i dostarczanie produktów i usług mogących przetrwać dłużej, niż chwilowa moda. Na przykład, choć firmę Atkins Nutritionals postrzegano jako wielkie zagrożenie dla konwencjonalnych produktów odchudzających dzięki produktom Diety Atkinsa, nie powstrzymało to jej bankructwa w roku 2005. Istnieją trzy formy innowacji: *innowacja strategiczna* — zmiana podstaw konkurencji, marki lub przedsięwzięcia; *innowacja związana z produktem lub usługą* — wykorzystanie pomysłów, by dostarczyć coś, czego oczekuje lub potrzebuje rynek; oraz *innowacja procesu* — nowe sposoby robienia starych rzeczy. Co nowego, kolego?
- *Kreatywne Przywództwo* dotyczy znajdowania innowacyjnych strategii odnoszących się do problemów, szans, kwestii, wyzwań i zmartwień zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Odnoszący sukcesy zespół zarządza indywidualnymi różnicami charakterów, znajduje sposoby, by wyróżniać się z tłumu, reaguje na widownię itd. Odnosząca sukcesy firma zarządza aktywnie, starając się odnieść do wiecznie zmieniających się nastrojów Trzech K: Klientów, Konsumentów, Kolegów. Jak mógłby zaśpiewać Frank Sinatra: „Zrobiłem to na ich sposób” („I did it their way”).
- *Kreatywne Przywództwo* dotyczy wytworzenia klimatu, w którym ludzie będą się czuli pewnie, myśląc o rzeczach nie do pomyślenia i tworząc pozytywne zmiany. Grupa rockowa pracuje w większości w oparciu o inteligencję emocjonalną — uczucia, słuchanie, świadomość samych siebie i innych. Wiodące firmy zdają sobie sprawę z coraz większej roli klimatu. Kreatywni liderzy podejmują pozytywne kroki, by utrzymać taki klimat. Czy coś wisi w powietrzu?

Kreatywne przywództwo w wersji unplugged

Kreatywność

=

myślenie w inny sposób

Innowacja

=

*przekształcenie tego myślenia
w świadome działanie*

Zmiana stylu lidera

=

zabieranie ze sobą innych

Kreatywne Przywództwo w wersji unplugged

- *Techniki* Kreatywnego Przywództwa mają zastosowanie w poprawianiu klimatu służącego innowacjom i podnoszeniu poziomu i jakości pomysłów w przedsiębiorstwie. Jednak wciąż mówimy w większości o postawach, a nie o technikach rodem z MBA, zastosowanych sztywno, bez polotu. W ten sam sposób uczenie ludzi gam w muzyce może zostać wykorzystane do poprawienia zręczności, ale żaden poziom techniki nie wystarczy przy złym sposobie prezentacji na scenie. Uczenie gam różni się od uczenia rocka. To nie to masz robić. Czy to właśnie robisz?
- *Wysoka wydajność* wynika z różnic = zróżnicowania. Jeśli mamy skutecznie wprowadzać innowacje, rozmawiamy o zespołach składających się z różnych ludzi. Zespoły rockowe złożone są z bardzo różnych osobowości: ekstrawertyków, introwertyków, maniaków struktury, improwizatorów itd. Odnoszące sukcesy firmy dostrzegają wagę różnic. Zachęcają do mieszania różnych zawodów, a także są przygotowane do radzenia sobie, tolerowania i zachęcania do Trzech K różnorodności — Konfuzji, Konfliktów i Kontrapropozycji, które z tego wynikają. Znajac mnie, znając Ciebie?
- Wykorzystywanie kreatywności do *rozwiązywania problemów* lub *szukania szans* zobowiązuje nas to odseparowania się i zrozumienia prawdziwego problemu lub szansy przed wyskoczeniem z propozycją rozwiązania. W praktyce odseparowanie się może być jedną z najtrudniejszych rzeczy, które masz do zrobienia, ponieważ większość z nas jest bardzo zaangażowana w rzeczy, które uznajemy za bliskie naszym sercom. Odseparowanie przychodzi w naturalny sposób podczas występów muzycznych, ponieważ dobre zagłuszenie wymusza, by muzycy nauczyli się słyszeć Gestalt (czyli szeroki obraz), do którego będą mogli wnieść odpowiedni wkład. Są zarówno „wewnątrz” jak i „na zewnątrz”. Większość osób w pracy albo jest non stop włączona, albo kompletnie odseparowana. Rzadko trafiają się osoby, które potrafią to połączyć. Gdy ludzie zdadzą sobie sprawę, jak ważna jest umiejętność separowania się, i da im się przestrzeń w pracy, by mogli ją wykorzystać, znajdują okazje do kontemplowania nowych pomysłów biznesowych lub przerabiania nieefektywnych sposobów pracy. Jak zauważył zespół the Birds — osiem mil wwyż?

Kreatywne przywództwo w wersji unplugged

*„Bycie liderem w XXI wieku
wymaga tworzenia
zniewalających przyszłości,
które zmobilizują ludzi
do podejmowania
inteligentnych działań”*

Peter Cook

Biznesy rockandrollowe

Wbrew temu, co sądzą niektórzy, improwizacja w muzyce jest zarówno ułożona według pewnej struktury, jak i eksperymentalna. Na przykład dwunastotaktowy blues ma tak dobrze znaną budowę, że możliwe jest, by muzycy, którzy nigdy wcześniej nie grali, razem włączyli się w grę, improwizując, a efekt jest taki, jakby próbowali od lat. Nie ogranicza się to wyłącznie do świata bluesa, rocka czy jazzu — wiele podobieństw występuje również w eksperymentalnym flamenco, improwizacjach sufi, muzyce raga, hip-hop i salsa.

Mądrzy menedżerowie wyszkoleni na ulicach rozumieją powiązanie pomiędzy improwizacją i innowacją. Przeczytaj:

...improwizując z zespołem całymi nocami nauczyłem się ponownie czerpać radość z podkradania dobrych pomysłów, przeskakiwania przez jakiś kompletnie przypadkowy kawałek, dosłuchiwania się intrygujących możliwości w czyjejś pomyłce...

Jerry Hirschberg, Prezes Nissan Design International

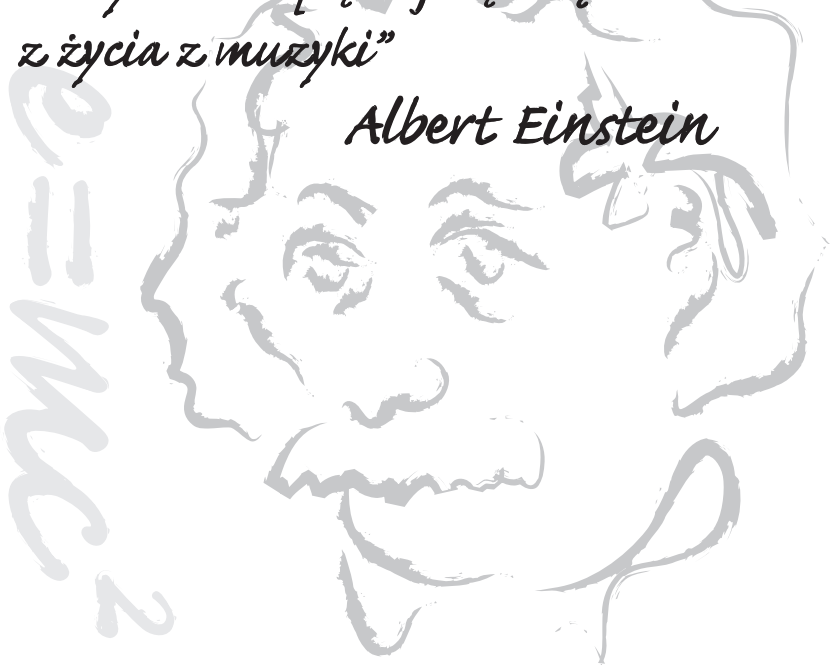
Hirschberg osiągnął sukces w przeniesieniu tej nauki do twardego świata projektantów samochodów. Był odpowiedzialny za wytworzenie kultury, która wspierała innowację, umożliwiając zespołowi produkowanie przełomowych projektów, takich jak Nissan Altima, Pathfinder, Quest i Maxima, Ford Villager i Infinity J30. Komentarz Hirschberga obrazuje jakość strukturalnego luzu, który jest główną cechą skutecznej improwizacji.

Firmy Sears, Lockhead Martin i Bristol Mayers Squibb również eksperymentowały z muzyką, by ożywić dla menedżerów pojęcie przywództwa i pracy zespołowej. Kodak, Arthur Andersen i Boeing wykorzystały poetę, by przegonić swoje wewnętrzne demony przywództwa. Poezja proponuje odmienny sposób patrzenia na znane kwestie. Jednak potęgą muzyki polega na tym, że łączą w niej się teksty zarządzania z melodią przywództwa. Innymi słowy jest to postawa kojarząca się z całym mózgiem, a nie z półgłówkiem.

Muzyka i geniusz

„Gdybym nie był fizykiem,
prawdopodobnie poświęciłbym się
muzyce. Często myślę muzyką.
Przeżywam moje sny na jawie w muzyce.
Widzę moje życie w charakterze
muzyki... czerpię największą radość
z życia z muzyki”

Albert Einstein



Wybrani?

Oto kilka innych znaków, które wskazują na to, iż liderzy rozumieją potęgę rocka:

- Japoński premier, Jonichiro Kozumi, jest znanym fanem muzyki heavymetalowej, a jednocześnie określa się go mianem człowieka, który uratował podupadającą fortunę państwa. Niezwykła jest jego chęć mówienia otwarcie o kraju, który zazwyczaj wymaga większej formalności ze strony osób publicznych. Ozzy Osbourne premierem Wielkiej Brytanii? Prince prezydentem Stanów Zjednoczonych? Andrea Bocelli premierem Włoch? Kraftwerk kanclerzami Niemiec?
- Paul Simons, prezes i członek zarządu firmy Ogilvy and Mother, globalnej marki w reklamie, zaczął dorosłe życie, grając w zespołach rockowych. Po odwieszeniu gitary na kołek w wieku dwudziestu lat, przeszedł przez kilka różnych ról w biznesie. Zauważył, że MBA (Mocniejsze Bity Amperów) i zarządzanie marką to „innego rodzaju rock'n'roll”. Jedną z rzeczy, których nauczył się, grając w zespołach, była potęga komunikacji masowej.

Inni próbowali dawać czadu, ale nie machali włosami wystarczająco mocno:

- Departament Handlu i Usług w Wielkiej Brytanii zatrudnił zespół Eurythmics do wygłoszenia seminarium na temat kreatywności i przywództwa. Na seminarium zatytułowanym „Fast Forward” pracownicy służby cywilnej byli zachęceni do odblokowania swoich potencjałów kreatywności, by mogli wpadać na nowe pomysły, mogące być rozwiązaniem starych problemów. Jednak krótka interwencja Dave'a Stewarta i Annie Lennox nie wystarczyła, by umożliwić Departamentowi uwolnienie się od biurokracji, nieskuteczności i upodobania do wciąż tych samych nut. Być może trzeba by tu Petera Gabriela i jego młota kowalskiego („Sledgehammer”)? Zobacz stronę 189, gdzie przedstawiamy mądrość młotów kowalskich.
- BBC zorganizowała serię imprez pod hasłem „Let's Rock It”, by skupić uwagę korporacji na przedsiębiorczości i zmianach. Lepiej — ale kilka wykładów to za mało, by zmienić korporację, która jest pod ciągłym nadzorem opinii publicznej i coraz ściślejszą kontrolą rządową. Niezła próba — ale przydałoby się trochę heavy metalu.

Przyjrzyjmy się teraz podobieństwom i różnicom pomiędzy rockiem a innymi uznanymi paradygmatami muzycznymi.

Liderzy Heavy Metalu

Junichiro Koizumi,
premier Japonii

Paul Simons, prezes i członek
zarządu Ogilvy and Mother
Metallica, Motörhead
i Mud

Brytyjski Departament Handlu
I Usług?!
BBC?

Mieszanie muzyki i przywództwa

Chociaż skupiam się na muzyce rockowej, zwłaszcza tam, gdzie wiąże się z improwizacją, interesuje mnie również szersze spektrum. Inne szanowne dusze dostrzegły już powiązanie pomiędzy innymi formami muzyki i przywództwem. Wprowadźmy je...

Na początku były orkiestry...

Przez ostatnie 200 lat ludzie prowadzili przedsiębiorstwa, jakby to były orkiestry. Owładnięci obsesją porządku i kontroli nad sposobem organizacji firmy tworzyli struktury, w które dopasowywali ludzi. Paint it Black (pomaluj to na czarno) lub Simply Red (po prostu czerwony), jak powiedziałyby Henry Ford (ale nie Mellow Yellow (dojrzała żółć) czy Whiter Shade of Pale (bielszy odcień bieli)...). Oznaczało to, że jedna osoba (dyrygent) wykonywała instrukcje kompozytora (wynik). Głównym zadaniem wykonawcy było dokładne trzymanie się nut, bez żadnych odstępstw (improwizacji). Ta analogia pozostała atrakcyjna poprzez lata Rewolucji Przemysłowej z następujących powodów:

- Dawała **liderom** poczucie absolutnej kontroli i pewności co do przyszłości. Umożliwiało to liderom tworzenie planów na temat długoterminowej przyszłości w oparciu o ekstrapolowanie z przeszłości. W sumie było to podejście planujące strategię firmy z góry na dół.
- Dawała **wykonawcom** pewność co do ich roli i wymaganych poziomów wydajności. Ścisłe określone opisy zadań i metody zarządzania wydajnością zapewniają stały rytm i rutynę w codziennym życiu, co pozwala ludziom wiedzieć, że robią to, czego się od nich wymaga. Z czasem takie systemy stają się nieświadomymi strukturami, które wnoszą przestrzeganie norm i wydajność na poziom raczej akceptowalny niż wyjątkowy.
- Dawała **udziałowcom** poczucie kierunku i zaufania do strategii firmy. Relatywnie niewiele osób chce kupować udziały firmy, której członek zarządu wstaje na corocznym zebraniu generalnym i zaczyna cytować kwestie z klasyka „Blockbuster” grupy Sweet, mówiąc: „Do licha, czy ktoś zna sposób? Musi być jakiś sposób... by zwiększyć wydajność na dole i na szczycie”.

Analogia z orkiestrą w istocie dotyczy przestrzegania norm, w sensie ustalania ich i współpracy przy tworzeniu zestawu instrukcji, innymi słowy — robienia tego, co każą. W orkiestrze identyfikacja z zespołem jest ważniejsza niż indywidualne gwiazdorstwo. Głównym pytaniem, jakie musi zadać sobie orkiestra, jest: „Czy dobrze wypadliśmy” oraz: „Czy właściwie oddaliśmy koncepcję kompozytora?”.

ORKIESTRY SĄ
W WIĘKSZOŚCI
STRUKTURAMI

Żyjemy w mniej

USTRUKTURYZOWANYM

świecie **biznesu**

Potrzebujemy nowych modeli
wykonywania różnych rzeczy
w takim środowisku

To koniec świata, jaki obecnie znamy...
Od tego,
jak zareagujemy,
będzie zależał
nasz sukces

Z Akademii Rocka...

Analogia z orkiestrą jest przydatna gdy: środowisko biznesu i miks produkt/usługa są proste i stabilne; oczekiwania personelu co do pracy i jej znaczenia są niewielkie; do osiągnięcia sukcesu ekonomicznego wymaga się minimalnego poziomu wydajności. Ale można zastanawiać się, jak wiele współczesnych przedsiębiorstw w XXI wieku pasuje do tego schematu.

Analogia z orkiestrą uznaje, że dyrygent (szef) ma właściwe nuty i jest nadzwyczajnie dobry w dyrygowaniu, a także iż członkowie orkiestry są bardzo dobrzy w postępowaniu zgodnie z zaplanowaną wcześniej partyturą. Jednak ta analogia coraz częściej jest przestarzała w porównaniu ze sposobem, w jaki prowadzi interesy firmy stosujące bardziej innowacyjne podejście, ponieważ:

- Szef zazwyczaj nie wie, i nie może wiedzieć wszystkiego, co trzeba, by ustalić najlepszą strategię z góry na dół. Co najwyżej może mieć część nut, albo, co jeszcze gorsze — może korzystać z przestarzałej partytury. Może być również lepszy w graniu niż dyrygowaniu. Jest to przypadek firm, w których szefowie byli wcześniej świetnymi praktykami.
- W obecnych czasach można trafić na pracowników, którzy nie będą stosować się do wskazówek dyrygenta. Jest to bardziej prawdopodobne, jeśli obecna załoga pochodzi z tak zwanych Generacji X (ludzie urodzeni w latach 1964 – 1981) i Y (urodzeni po 1981 roku). Są oni zdecydowanie różni od pokolenia wcześniejszego, sprzed 1964 roku. Są żądni zmian, wyzwań, hedonizmu, szybkości, natychmiastowej gratyfikacji, postępu i wolności. Są indywidualistami i odrzucają tradycyjne formy przywództwa oparte na modelu poleceń i kontroli. Krótko mówiąc, nie dadzą się przestawiać z miejsca na miejsce, nawet jeśli szefowie uznają, że to dla nich będzie dobre. Co więcej, są świadomi własnej wartości rynkowej i odejdą, jeśli uznają, że niewystarczająco się o nich dba.

Chociaż analogia z orkiestrą ma kilka wspianiałych paraleli z muzyką rockową, jeśli chodzi o strukturę i dyscyplinę, ma również pewne ograniczenia w nowoczesnym kontekście złożoności, chaosu i tego, czego oczekujemy od liderów. Zatem co nam pozostaje? Jest jeszcze jazz...

Strawiński **daje czadu!**

„Uczyłem się podczas całego mojego życia jako kompozytor głównie na własnych błędach i pogoni za fałszywymi założeniami, a nie na kontakcie z krynicami mądrości i wiedzy”

Igor Strawiński

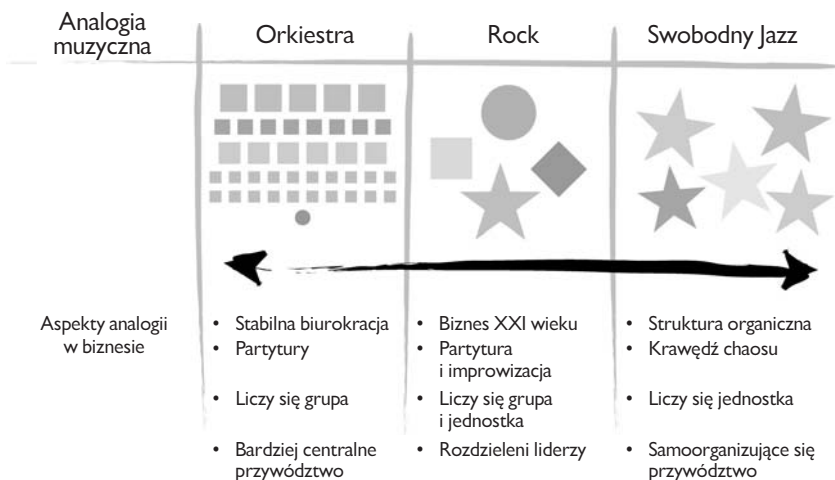
... a potem był jazz

John Kao zauważył powiązanie między jazzem i przywództwem w książce *Jamming: The Art And Discipline of Business Creativity*. Kao jest profesorem Szkoły Biznesu na Harvardzie i muzykiem jazzowym, ma również tytuł doktora psychiatrii Uniwersytetu Yale i udaną karierę w Hollywood. Kao podkreśla, że kreatywność karmi się sprzecznościami: pomiędzy dyscypliną i wolnością, konwencją i eksperymentem, starym i nowym, znanym i nieznanym, eksperckim i naiwnym, potęgą i pożądaniem. Podkreśla, że liderzy nie powinni próbować rozwiązać tych sprzeczności, ale pracować z nimi.

Wizja Kao w większości dotyczy kreatywności na poziomie geniuszu — stawia on Charlie'ego Parkera wśród swoich przykładów odnoszących sukcesy muzyków jazzowych, którzy działają na pograniczu chaosu. Trzeba być genialnym muzykiem, żeby być w stanie to robić, a to prowadzi nas do jednej trudności z analogią jazzową: większość kreatywności w biznesie to całkiem normalne rzeczy, nie zawsze wymagające takiego geniuszu. Czy kiedykolwiek próbowałeś zmusić grupę ekspertów do wspólnej pracy? Jazz może być również bardziej elitarną formą muzyki, mającą wiele niepisanych zasad, a rock mniej zajmuje się etykietą.

Zarówno analogia do orkiestry, jak i do jazzu proponuje nam uzupełniające się spojrzenia na przywództwo. Analogia do rocka jest bardziej ustrukturyzowana i zarazem pełna improwizacji, jest bardziej dostępna jako popularna forma sztuki i lepiej odnosi się do mniej pewnego społeczeństwa postindustrialnego, w którym przyszło nam grać. Muzyczne analogie przywództwa rozciągają się od mocno sformalizowanych i ustrukturyzowanych po nieformalne i bardziej chaotyczne. Rock sytuuje się gdzieś pośrodku, tam gdzie większość firm...

Miks Muzyki i Biznesu



Przywództwo i irlandzki jig

Irlandzki kompozytor, profesor Ó'Suilleabháin, również zaobserwował kontrast pomiędzy klasyczną orkiestrą a nieformalnością tradycyjnej irlandzkiej muzyki.

Muzyka irlandzka zależy bardzo mocno od indywidualności i improwizacji, chociaż mają one miejsce w obrębie pewnego systemu. Wewnątrz reguł systemowych muzycy mają swobodę gry, opracowywania i zmian.

Poszczególni muzycy przejmują prowadzenie w różnych momentach. Grający reagują na siebie nawzajem w sposób dynamiczny, zmieniając role z głównej na akompaniującą i odwrotnie. To, co wygląda na anarchię i brak kierunku, ma pod sobą określoną strukturę i formę, i może prowadzić do czegoś naprawdę wysublimowanego.

W tym sensie, irlandzki jig jest częścią naszej analogii rockowej.

... zatem gdzie dobrze się sprawdzi rockowa analogia?

Analogia rockowa dotyczy w istocie wyrwania się z partytury i robienie swojego, w kontekście ogólnej struktury. Inaczej niż w orkiestrze, jednostka jest równie ważna, jak grupa, chociaż są też gwiazdy — soliści.

Główne pytanie, jakie musi sobie zadać odnoszący sukcesy zespół rockowy, brzmi: „Czy wyróżniliśmy się z tłumu?” oraz: „Jak wyszedł występ?”

Analogia rockowa jest luźniejsza, niż ta z orkiestrą, ale nie aż tak chaotyczna, żeby wymagała bliskich geniuszowi muzyków, jak w analogii jazzowej. Zatem proponuje maksymalny kontakt ze społeczeństwem — pomyśl tylko, jak wielu pracowników dorastało na MTV. Oferuje również wiele korzyści w następujących obszarach:

- Rock dostrzega rzeczywistość w pracy, na przykład trzy Z: Zawody, Zaprzeczenie i Zarzewie, inaczej niż pedantyczny, ale nieskuteczny sposób na życie „Jedna wizja, jedna misja”. Konflikt jest dobry dla występów pod warunkiem, że nie staje się obsesją albo czysto personalną utarczką.
- Dobra muzyka rockowa odzwierciedla epokę społeczną. Oferuje wgląd w ludzką dynamikę przywództwa, bez wymagań, by ukończyć studia MBA. Jeśli już takie masz za sobą, oferuje antidotum na czystą technikę, by słuchano Cię w pracy. Kombinacja MBA + AR (Akademia Rocka) jest szczególnie skuteczna.
- Rock bardziej wiąże się z zaangażowaniem i reagowaniem na klienta i jego potrzeby. Jazz jest z reguły bardziej skupiony na wnętrzu, a muzyka orkiestrowa stosownie odseparowana. Wiele początkujących firm prowadzonych przez absolwentów uniwersytetów w nowym tysiącleciu postrzega się jako przedsiębiorców grających swobodny jazz, chcących stworzyć muzyczną fuzję, a potem odkrywających, że to, co proponowali, było zbyt awangardowe dla większości muzyków i słuchaczy.

Stosuję w tej książce pojęcie „rock” i „rock’n’roll” w najszerszym sensie — nie mówię tylko o konkretnym gatunku muzycznym, ale o jakiegokolwiek formie muzyki, która wykorzystuje improwizację na równi ze strukturą. W tym sensie, w rocku mieści się soul, blues, salsa, funk, hip-hop, drum’n’bass, orkiestra gamelan i tak dalej. Od Mozarta po Madonnę; od Springsteena po April Lavigne; od Abby po AC/DC; od Beach Boys po Spice Girls; od Django po DJ Sammy; od BB Kinga po Be-Bop Deluxe, od Hawkind po Hendrixa; od Beatlesów po Beethovena; od Strawińskiego po Sex Pistols; od Tiny Turner poprzez Bachman Turner Overdrive po Bacha; od Eno po ELO i Eminema; od Orbisona po Orb; od Holly po Frankie Goes to Hollywood i tak dalej.

**Kto gra na bębnach
i basie w Twoim biznesie,
gdy wszystkie gwiazdy
są zajęte trzaskaniem
solówek na gitarach?**

**Innymi słowy...
Kto podtrzymuje innowacje,
podczas gdy kluczowi gracze
wbijają się na nowe rynki
i krzyżują Twój budżet?**

Dostrojenie się do innowacji

Mówiąc językiem muzyki: Partytura + Improwizacja = Występ

$$P + I = W$$

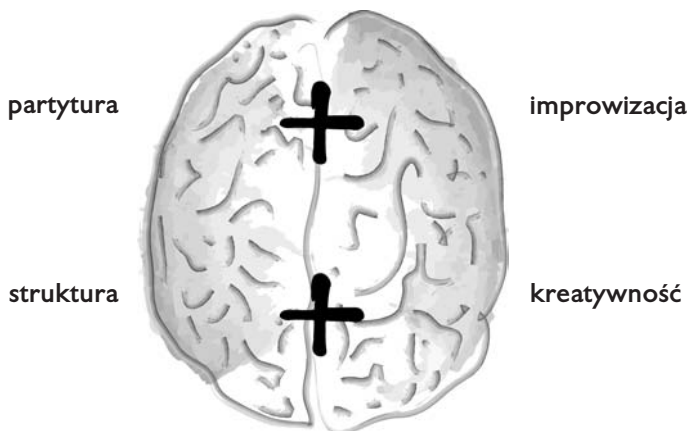
W muzyce strukturę zapewnia partytura i inne określone wcześniej elementy, takie jak tempo i dynamika. Improwizacja pojawia się wskutek wolności interpretacji i możliwości reagowania na potrzeby chwili. Zbyt ciasna struktura daje nudny, sztywny występ. Pomyśl tylko, ile marszów wojskowych przeszło do historii muzyki! Zbyt wiele improwizacji i występ jest zbyt niepojęty. Można w ten sposób poniekąd wyjaśnić, dlaczego jazz cieszy się zainteresowaniem specjalistów.

Jeśli przetłumaczymy to na język Kreatywnego Przywództwa, otrzymamy:

Struktura + Kreatywność = Innowacja

$$S + K = I$$

Nie ma narzuconej kolejności w tym wzorze — czasami innowacja pojawia się z poprawieniem istniejącego produktu lub usługi, co wymaga bardzo niewielkiej kreatywności. W innych przypadkach potrzeba przebłysku inspiracji plus mnóstwa kreatywnego uporu, by opracować innowacyjny produkt lub usługę. Przełomowa kreatywność nie jest oczywista i często wymaga przywództwa, by upewnić się, że pomysł nie padnie w trakcie realizacji.



Wzór wykorzystuje obie połowy naszego mózgu: lewą, bardziej logiczną, uporządkowaną, związaną strukturą, stronę Mr Spocka, i prawą, bardziej inteligentną emocjonalnie, intuicyjną, kreatywną, improwizującą, stronę Kapitana Kirka.

Anarchia w Akademii Rocka

W muzyce:

$$P + I = W$$

Partytura + Improwizacja = Występ

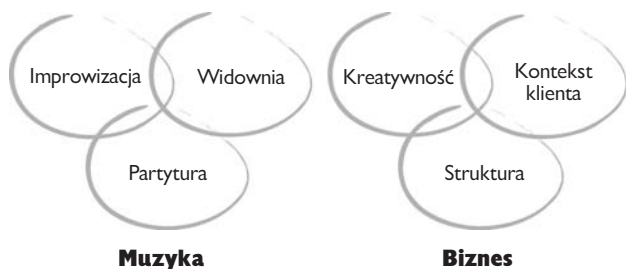
W biznesie:

$$S + K = I$$

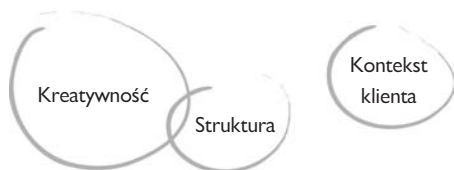
Struktura + Kreatywność = Innowacja

Ponowne dostrojenie do innowacji

Gdy pierwszy raz przyglądaliśmy się wzorowi $P + I = W$ w muzyce, udało nam się zignorować widownię. Co dziwne, podobnie dzieje się w rzeczywistości w przypadku zespołów, które grają wyłącznie dla siebie! Jednak większość ludzi wie, że widownia jest przynajmniej tak samo ważna, jak muzyka. Oczywiście, to samo ma miejsce w biznesie. Zatem teraz przeegzaminujemy ponownie ten wzór, by odkryć nieco więcej pomysłów:



W muzyce mamy widownię lub słuchaczy. W biznesie mamy klientów i kontekst ubijania interesów. W firmie, która jest odpowiednio dostrojona, istnieje równowaga pomiędzy kreatywnością i strukturą, by dostarczać produkt na rynek, oraz nakładka na potrzeby słuchaczy (klientów), umieszczone w kontekście robienia udanych interesów. Te aspekty są symbolizowane przez równowagę i nakładanie się pól w powyższym modelu. Rozważmy teraz, co się dzieje, gdy te elementy nie współistnieją w harmonii:



Zbyt wiele kreatywności bez struktury, a nic nie zostanie ukończone!

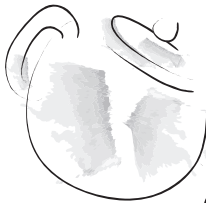
Mamy tu podstawową przyczynę tak wielu niepowodzeń pierwszej fali dotcomów (firm internetowych), czyli przedsiębiorstw pełnych kreatywności, ale nie ujętych w strukturę ludzi, nieumiejących skierować tej kreatywności w stronę potrzeb rynku. Nie jest rozsądnie posiadać magazyn pełen towaru, którego nikt nie potrzebuje i nie chce. Nieskrępowana kreatywność jest odpowiedzialna za mnóstwo upadków w tej branży. Na przykład pomyślmy o tych tak zwanych Innowacjach, których pełne są katalogi, jakie otrzymujemy pocztą, z produktami takimi jak „Połączenie Ekspresu Do Herbaty i Obcinacza Do Paznokci” albo „Samoczyszczący Zintegrowany Zbieracz Moli i Odtwarzacz DVD” — założę się, że chcieliście posiadać te rzeczy, zanim o nich wspominałem!

Wynalazki, o które świat nigdy nie prosił (ale może je dostać, skoro zostały tu wynalezione)



Tropikalny iPod
(zawiera Zestaw
Oswajania Lwów
i plik MPEG
z Zaklinaczem
Węży)

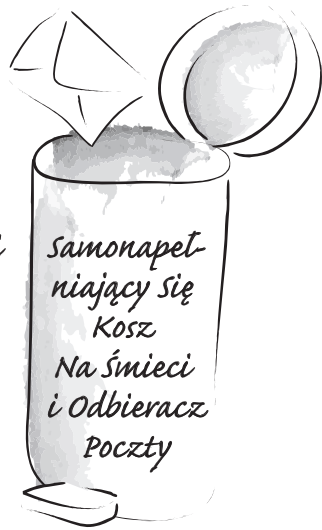
Samoczyszczący
Zintegrowany Zbieracz Moli
i odtwarzacz DVD



Połączenie
Ekspresu
Do Herbaty
i Obcinacza
do Poznoki

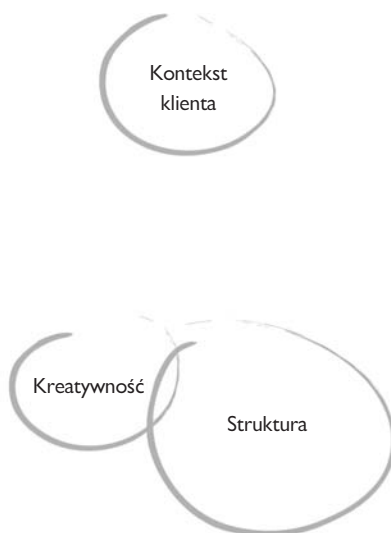


Natychmiastowy Przerabiacz
Piosenek U2
Na Muzykę Taneczną
Britney Spears



Samonapętniający się
Kosz
Na Śmieci
i Odbieracz
Poczty

Przyjmijmy teraz scenariusz przeciwny:



Zbyt wiele struktury bez kreatywności i nic nawet się nie zacznie!

Mamy tutaj model, według którego nadal działają niektóre władze państwowe i służby publiczne w świetle coraz większego nacisku na większy kontakt z masami. Żądania lepszych usług muszą przebić się przez te same komisje, które wyciszają potrzeby klientów i zaduszają nowe pomysły, zanim zdobędą szansę, by zaistnieć w organizacji. Oczywiście, są godne pochwały wyjątki, przyjrzymy się im później.



Czy osiągasz w pracy równowagę między strukturą, kreatywnością i kontekstem klienta?

Jeśli nie, gdzie ta równowaga potrzebuje naprawy?

Jak to będzie można zacząć?

Nie tylko kreatywność, ale też struktura

W muzyce zbyt ścisła struktura skutkuje nudnym, sztywnym występem.

*Zbyt wiele improwizacji,
a zespół nigdy nie zacznie
grać porządnie.*

*Jeśli złączą
— w niektórych przypadkach
notowano przemoc fizyczną
ze strony widowni...*

Streszczenie

Tradycyjny model przywództwa polegający na poleceniach i kontroli się skończył. Kreatywność, Innowacja, Przywództwo i Zmiana są głównymi siłami napędowymi biznesu w XXI wieku.

Przywództwo w XXI wieku polega na przyjmowaniu stylu, który pozwala na zrównoważenie ludzkiej potrzeby struktury i niejednoznaczności w pracy. Aby to osiągnąć, liderzy muszą przejść od bycia autorami partytur do improwizacji. Wymaga to zmiany ze sformalizowanej struktury orkiestry do improwizowanej struktury muzyki rockowej. Te dwa modele można porównać następująco:

Analogia do orkiestry	Analogia do rocka
Granie swojej partii dokładnie, w kontekście struktury	Robienie swojego w kontekście struktury
Orkiestra jest ważniejsza od poszczególnych muzyków — jest kilku solistów	Poszczególni muzycy są <i>równie</i> ważni, jak zespół — jest kilku solistów
Nadrzędną wartością jest występ zespołu	Nadrzędną wartością jest występ zespołu <i>oraz</i> poszczególnych muzyków
W większości scentralizowane przywództwo pełni rolę dyrygenta, z hierarchiczną strukturą liderów zespołów, na przykład lidera sekcji dętej	Rozdzielone przywództwo, które zmienia się od czasu do czasu

Innowacja wymaga zarówno struktury, jak i kreatywności. Muzycy, którzy improwizują, działają w obrębie zestawu wyraźnych lub podświadomych zasad, na przykład rytmu, gatunku muzycznego lub jakichś innych założeń, od których można zacząć eksperymentowanie. Liderzy muszą zapewnić wystarczające bezpieczeństwo psychiczne, jeśli chcą wyzwolić 3Z: Zaangażowanie, Zdolności i Znaczną Kreatywność.

Liderzy muszą podnieść poziom umiejętności muzyków i zespołu, zwracając też uwagę na reakcję widowni, mimo iż to, co komunikują, może nie przypaść im do gustu.

Ważność wariacji

John Bonham, perkusista zespołu Led Zeppelin, zawsze grał trochę nierówno. Uważa się to za jedną z najważniejszych cech, które dodały ich muzyce dynamiki. Nowoczesne maszynki do tworzenia rytmów pozwalają programistom na symulowanie tego niedbałego spóźniałstwa. Aby lepiej zrozumieć tę kwestię, posłuchaj utworu „When The Levee Breaks” z albumu Led Zeppelin IV.

Guru Akademii Rocka Frank Zappa również skomentował
kreatywność i wariacje:

„Bez dewiacji postęp jest niemożliwy”.

Użył również określenia „gorące szczury”, ale nie opracowaliśmy
jeszcze sposobu przeniesienia tej perełki mądrości do świata
poprawiania biznesu. Podpowiedzi prosimy przesyłać mailem.

Pytania, które należy zadać, gdy wrócisz na rampę

Trzy zestawy pytań, które musisz sobie postawić, gdy następnym razem będziesz na scenie:

1. Co możesz zrobić z ludźmi, którzy chcą zobaczyć całą partyturę, zanim zechcą zainwestować swoją energię w jakiś projekt lub przekonać się do zmian?
Innymi słowy, jak przedstawisz wystarczającą strukturę pracownikom o niskiej tolerancji na zmiany?
2. Co możesz zrobić z ludźmi, których poziom improwizacji jest tak kosztowny, że naraża firmę? Innymi słowy, czy możliwe jest bycie zbyt kreatywnym w pracy? Jak można powstrzymać swoich pomysłowych dobromirów przed marnowaniem zbyt wielu środków, bez wyłączenia ich na dobre?
3. Jak zaangażować widownię — innymi słowy: klientów i rynek — do definiowania nowych i nieznanych potrzeb dotyczących produktów lub usług?
Jak rozpocząć dialog dla przynoszącego zyski partnerstwa?

Dialog.

Więcej czadu!

Praktyka



Na początku był seks, potem rock'n'roll, a po nim przywództwo...

No cóż, wydaje mi się, że niektórzy mogą uznać, że jest to przesadne uproszczenie, a wydarzenia nie szły dokładnie w tej kolejności. Niemniej jednak, twierdzę, że niektórzy guru biznesu stali się bardzo niestrawni w swoich wypowiedziach, i potrzeba nam świeżego myślenia o rozwoju osobistym i przywództwie. Nie potrzeba nam kolejnego arkusza kalkulacyjnego, jak wyraziłaby się Tina Turner. W tej części książki nakreśliłem trzy proste, ale ciekawe analogie, które dają liderom możliwość zmiany perspektywy. MBA nie oznacza już Master of Business Administration, lecz Management By Attitude — Zarządzanie Poprzez Postawy. Oto te trzy analogie, które mogą stworzyć lub zniszczyć firmę:

- „Seks” dotyczy tworzenia, podtrzymywania i kończenia relacji służbowych, czerpiąc z lekkostrawnej psychologii. Mówimy o romansie, miłości i przyjaźni, gdy używamy analogii do seksu, a nie o łańcuchach, jękach i dewiacjach, zatem spokojnie można czytać dalej...
- „Narkotyki” odnoszą się do motywacji i bycia liderem. „Narkotyzowanie się” dotyczy osiągnięcia szczytów własnej wydajności, a „narkotyzowanie innych” — angażowania innych ludzi do realizacji wspólnych ambicji, np. przywództwa. Ponownie, rozmawiamy tu o adrenalinie i endorfinach, a nie o kokainie, cracku i trawce...
- „Rock'n'roll” dotyczy osiągnięcia i utrzymywania wysokiej wydajności. Zawierają się tu umiejętności kierownicze i elokwencja, uczenie się, oduczanie i wymyślanie nowych rozwiązań. Nie musisz wyrzucać telewizora przez okno swojego biura, choć mogłoby to być fajne...

Innymi słowy:

LET'S TALK ABOUT SEX (pogadajmy o seksie) bo LOVE IS THE DRUG (miłość to narkotyk), zatem ROLL OVER, BEETHOVEN (suń się, Beethoven).

Zatem czas zacząć...

Masz dość niestrawnych guru biznesu?

Chcesz świeżego spojrzenia na relacje?

Przeczytałeś już wszystko o motywacji
i byciu liderem?

Musisz stworzyć kreatywne miejsce
pracy?

ZOSTAW

TEORIE

OTO

ROCK'N'
rollowi LideRzy

Karta egzaminacyjna Akademii Rocka

1) Skrót MBA oznacza:

Master of Business Administration?

Mądry Bełkot Analityków?

Management By Attitude? *

Mocniejsze Bity Amperów?

A+

*Mówiąc językiem muzycznym, MBA „nie
nie znaczy, jeśli nie kumasz czaczy”.*

*Upewnij się, że Twój absolwenci MBA mają
odpowiednią postawę, a nie tylko technikę.*

* Zarządzanie Poprzez Postawę — przyp. tłum.