

Komentarz ekspercki

Kapitalizm interesariuszy

W sierpniu 2019 roku członkowie U.S. Business Roundtable - nieoficjalnej amerykańskiej rady biznesu - ogłosili stanowisko właścicieli i CEO blisko 200 działających w USA firm. Zapowiedzieli oni nowy trend - ewolucję „kapitalizmu właścicieli” (shareholders capitalism) w kierunku „kapitalizmu interesariuszy” (stakeholders capitalism), w którym wartości i doświadczenia pracowników, klientów, dostawców i otoczenia społecznego firmy stają się równie ważne jak te inwestorów i zarządców firm. niespełna rok później w maju 2020 prof. Bill George z Harvardu, obserwując przewartościowania liderów firm adaptujących się do covidowego kryzysu, opublikował artykuł, który odbił się szerokim echem: „Stakeholders capitalism is here to stay”.

Przywrócenie równowagi

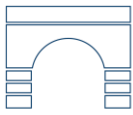
Już w czasie kryzysu finansowego w 2008 słyszeliśmy o eksponencyjnych, gwałtownych wzrostach w wielu firmach. Mnóstwo przedsiębiorstw odnotowało podobne wzrosty w marcu 2020 – właśnie wtedy, gdy tak samo w górę szybowały statystyki dotyczące rozprzestrzeniania się koronawirusa. W trakcie pandemii na lockdownie zyskało i gwałtownie urosło przecież wiele branż: medyczna, usług cyfrowych czy e-commerce.

I tak, jak za wszelką cenę dążyliśmy i dążymy do wyplaszczania krzywej zachorowań, tak rodzi się pytanie o to, czy nie powinniśmy zadbać o wyplaszczanie kąta nachylenia wzrostów ekonomicznych i społecznych. Pytają nas o to również menedżerowie wielu firm, zastanawiający się, jak ściągnąć cugle wzrostu, który poniekąd „zasysa” kryzys i który w efekcie może stać się wzrostem niezrównoważonym – a więc niepożądanym.

Shareholders i stakeholders

Przywrócenie szeroko rozumianej równowagi w biznesie to od lat przedmiot wielu badań i studiów. W Akademii Psychologii Przywództwa śledzimy ośrodki, które mają zbliżony do naszego profil zainteresowań. Ze studiów m.in. prof. Billa George’a z Harvardu, Manfreda Kets De Vriesa, założyciela Kets De Vries Institute i badacza związanego m.in. z INSEAD czy wreszcie z raportów McKinseya wyłania się bardzo interesujący obraz przywrócenia równowagi między wartościami i interesami dwóch konkretnych grup. Przywrócenie tej równowagi jeszcze bardziej przyspieszył koronakryzys.

Pierwsza z tych grup to shareholders, rozumiana jako reprezentacja akcjonariuszy, właścicieli oraz działających w ich interesie menedżerów, reinwestujących i rozwijających biznes dla największych możliwych zwrotów i zysków. Do drugiej, czyli stakeholders, należą wszyscy inni możliwi interesariusze przedsiębiorstwa: pracownicy, dostawcy, partnerzy biznesowi czy otoczenie społeczne. Już w „przeddzień” tego kryzysu, bo w sierpniu 2019 roku, U.S. Business Roundtable, czyli zespół CEO blisko dwustu amerykańskich instytucji, pełniący funkcję amerykańskiej rady biznesowej, zebrał się na kilkudniowej konferencji o przyszłości biznesu. Przedstawiciele BRT zapowiedzieli, że kończy się era kapitalizmu shareholders, zorientowanego



jedynie na zysk, napędzanie wzrostu i rozwoju czy dostarczanie nierówno dystrybuowanych wartości... i nadchodzi czas kapitalizmu stakeholders.

Zamiast kapitału i zysku – ludzie i morale

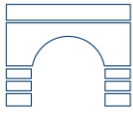
Wspomniani wcześniej prof. George i De Vries czy autorzy raportów McKinseya zauważyli, że kryzys spowodowany pandemią COVID-19 tym różni się od wcześniejszych, że choć nadal element ekonomiczny jest niezwykle istotny i wręcz kluczowy, to tym razem o wiele ważniejszy jest aspekt społeczny. Wyniki badań, jakie ryzyka wpisują w swoje systemy zarządzania amerykańskie i zachodnioeuropejskie przedsiębiorstwa, do lutego i od marca były zupełnie różne. W pierwszym przypadku obawy i ryzyka wiązały się przede wszystkim z kapitałem i zasobami materialnymi, a w drugim nastąpił gwałtowny zwrot. Obawy i ryzyka koncentrowały się wokół „człowieka” i „ludzi”: ich zdrowia, poczucia bezpieczeństwa, morale, stałości, relacji, komunikacji. I nie chodzi tylko o pracowników czy klientów, ale także dostawców, sąsiadów czy rodziny pracowników. Stan ducha tej ostatniej ma ogromne znaczenie dla morale i postawy pracownika – zwłaszcza w sytuacji, kiedy dom staje się nie tylko miejscem zamieszkania, ale jest jednocześnie szkołą, środowiskiem pracy i pracownią biznesową.

Lista „to do” i „to be”

Kolejny interesujący aspekt, potwierdzający zachodzące przemiany w biznesie, to coraz większy udział dyrektorów, prezesów i top menedżerów w codziennym funkcjonowaniu firmy i ich otwarcie na potrzeby i obawy pracowników. Przez ograniczenia, związane z przemieszczeniem się i rezygnację z licznych służbowych podróży, wielu liderów skorzystało z szansy, by zacząć podróżować... w obrębie własnej organizacji i uczestniczyć w spotkaniach, na których do tej pory nigdy się nie pojawiali. Listy „to do”, czyli tego, co należy zrobić, zostały rozszerzone o „to be” – gdzie należy być i kogo odwiedzić. Zyskali tym samym szansę na poznanie pracowników i obserwowanie ich w sytuacjach wzmożonego stresu i napięcia, a jednocześnie zrozumieli, że spotkanie statusowe warto zacząć nie od pytania o stan projektu, a o samopoczucie zespołu i jego nastawienie. Bycie blisko ludzi, którzy często „dowozą” wynik w firmie, reagowanie z empatią na ich lęki i obawy, ale również dzielenie się swoimi wątpliwościami czy niepokojem to wielka szansa dla liderów na spłacenie swoistego „długu psychologicznego”.

Wzrost znaczenia interesariuszy przedsiębiorstw nie oznacza oczywiście, że już teraz możemy mówić o gwałtownej zmianie trendu i że kapitalizm akcjonariuszy odszedł w niepamięć. Ta zmiana nie nastąpi z dnia na dzień i możliwe, że potrwa dłużej niż dekadę. Widać jednak, że dysproporcja pomiędzy rolą akcjonariuszy a interesariuszy wyraźnie się zmniejsza, a to oznacza, że powoli następuje przywrócenie równowagi w tym aspekcie. Równowagi, do której szczególnie teraz bezwzględnie powinniśmy dążyć.

Prof. Jacek Santorski
psycholog społeczny i biznesu
dyrektor programowy
Akademii Psychologii Przywództwa
w Szkole Biznesu Politechniki Warszawskiej



**Szkoła
Biznesu**

POLITECHNIKA WARSZAWSKA

Kontakt dla mediów:

Mariusz Jaroń

m.jaron@comunicativo.pl

794490680