

Przypadek „dawnego” Nike Poland

Często zastanawiam się, co sprawiło, że prawie wszyscy pracownicy Nike Poland, którzy przewinęli się przez firmę w latach 1998–2011 za mojego „panowania” jako dyrektora generalnego, tak ciepło i entuzjastycznie mówią o tym doświadczeniu. Przyrzekam, że tym razem chcę uniknąć pieśni pochwalnych na swój temat, a dojść do sedna, niemal znaleźć jakiś kamień filozoficzny, uniwersalny sposób, który możesz powtórzyć w swojej firmie.

Nike to inspirująca i znana na całym świecie firma. Gdy rozpoczynałem pracę, była w „małym dołku” z obrotami na poziomie tylko dziesięciu miliardów dolarów, po kryzysie PR związanym z outsourcingiem produkcji na Dalekim Wschodzie. Pamiętam, że mottem pierwszego spotkania sprzedażowego, w którym uczestniczyłem, było *10% better*, czyli poprawcie sprzedaż, choć o 10%, co było dramatycznym apelem o powstrzymanie negatywnego trendu. Nike Poland startowała z poziomu sprzedaży dziesięciu milionów dolarów przejętych od dystrybutora, a więc może uzyskanie jakichś przyrostów sprzedaży nie było tak dramatycznie trudne. Na przestrzeni następných trzynastu lat Polska i światowy Nike Inc. rosły bardzo dynamicznie, stopniowo stając się prawdziwym liderem w branży sportowej. Było nam na pewno rosnać łatwiej niż symbolicznemu producentowi gwoździ z Garwolina. Niemniej średnioroczny wzrost sprzedaży Nike Poland (CAGR) na poziomie 19% przez trzynaście lat jest naprawdę imponujący. Jednocześnie Nike była i jest korporacją, z wieloma zaletami, ale też licznymi wadami, charakterystycznymi dla dużych organizacji. Było zaufanie i tolerancja dla błędów, ale znacznie ograniczone w czasie. Słabsze osoby na szczycie hierarchii po prostu „odpadały od ściany wspinaczkowej” albo ktoś odcinał im linę.

Przez pierwsze dwa lata na stanowisku uczyłem się branży sportowej od kilku osób, które odziedziczyliśmy po dystrybutorze, niektórych wspaniałych, innych gorszych. Miałem duże wsparcie centrali i przełożonych, które bardzo mi pomogło. Zajmowałem się wtedy skutecznie wieloma rzeczami, ale na pewno

nie byłem prawdziwym liderem. Wiedziałem, czego chcę, szedłem do przodu, ale musiałem/chciałem tolerować syndrom „państwa w państwie”. Dopiero gdy za namową przełożonych (ale nie z własnej inicjatywy) dokonałem właściwych korekt kadrowych, zaczął powstawać szkielet docelowej organizacji, a potem przekroczyliśmy „barierę dźwięku” we wzroście.

Na przestrzeni trzynastu lat miałem siedmiu szefów w Holandii, ale dzięki wzajemnemu zaufaniu udało nam się stworzyć Nike Poland jako **enklawę niezależnej przedsiębiorczości w korporacji**. Było to możliwe, gdyż odważnie, czasami lekko „po bandzie” robiliśmy właściwe rzeczy, zgodne z duchem Nike. Polski oddział składał się z ludzi bardzo dobrych i dobrych. W niektórych aspektach mieliśmy osoby wybitne, a czasami znacząco odstające od ideału. Jako zespół jednak potrafiliśmy wykorzystać nasze atuty i zniwelować wady. Miałem politykę płacenia, czasami znacząco, powyżej mediany płac na rynku. To ograniczyło podkupywanie naszych pracowników praktycznie do zera, tym bardziej że byli w firmie nie tylko dla pieniędzy. Nasza praca to nie było tylko wykonywanie niezwykle ambitnych „targetów”, ale i **radość pracy razem**. Wiązało się to z wyrzeczeniami, ale też z ogromną dumą, że mimo przeszkód udało się nam być przykładem dla innych krajowych oddziałów Nike albo przynajmniej mieć wewnętrzną satysfakcję z sukcesów.

Z czasem kilka innych krajów regionu także weszło do galaktyki gwiazd, ale zarówno na poziomie dyrektorów generalnych, jak i poniżej nie było w naszym regionie niezdrowej rywalizacji, poza odrobiną zdrowej zazdrości. Czasami jakiś kraj ratował budżet regionu, a czasami sam był ratowany. Dyrektorzy krajów znali się dobrze, lubili i nigdy nasze wewnętrzne, szczere rozmowy nie pojawiały się na wysokim szczeblu w formie intryg lub „podkupowania dołków”.

Jako Nike Polska otrzymywaliśmy wiele nagród, co dodatkowo podbijało nasze poczucie dumy. Pomimo istnienia hierarchii **na poziomie czysto ludzkim w zasadzie jej nie było**. Wszyscy mówili sobie po imieniu albo ironicznie „nasz pan dyrektor”. Rzadko wchodziliśmy w spory personalne. Poza normalnymi rutynami pracy wiele osób mogło pokazać coś niestandardowego. Nowatorski system szkoleń załóg sklepowych partnerów, firma przyjazna matkom czy unikalny system raportowania danych partnerów detalicznych były zgłaszane jako pomysły i realizowane przez odpowiedzialne osoby, nie patrząc na centralę lub tylko za jej wiedzą. Gdy komuś w dalekiej rodzinie pracownika spalił się dom, sfinansowaliśmy jego remont. Gdy dostawałem jakieś alkohole od partnerów, przechowywałem je w szafie, a następnie rozdawałem paniom sprzątaczkom i szeregowym pracownikom na święta. Nie uważałem tego za jakiś specjalny gest.

Każdy miał świadomość, że musi zrobić to, co do niego należy, jak najlepiej potrafi, w czasie, który jest wymagany. Nigdy nie nękaliśmy się nawzajem telefonami w czasie urlopu. Nigdy nie odmawiałem zasłużonego urlopu lub wyjścia z pracy z powodów, które ktoś podawał za ważne, choć nie było to sprawdzane. Nawet osoby, które odchodziły, np. z powodu braku możliwości awansu, pozostawały z nami w życzliwym kontakcie. Studenci-praktykanci dostawali ambitne zadania, a część z nich została w firmie na stałe. Mieliśmy w firmie praco-holików, którzy robili świetną robotę, choć dla podwładnych bywali uciążliwi. Jakoś próbowaliśmy temu zaradzić. Co jakiś czas dawaliśmy sobie anonimową informację zwrotną, a na co dzień przekazywaliśmy sobie uwagi prosto w oczy. Mieliśmy różne szkolenia, ale największą szkołą życia były nasze wyzwania biznesowe. W firmie pracowały atrakcyjne dziewczyny, ale nigdy nie przyszło mi do głowy je podrywać, gdyż byłem żonaty.

Nasi partnerzy detaliczni z Grupy Liderów Nike byli z nami zaprzyjaźnieni, choć w biznesie traktowaliśmy się profesjonalnie, bez preferencji. Nasze wspólne wyjazdy to były noclegi w zamkach, rajdy terenowe, wspólne tańce, kręcenie filmów kostiumowych typu *Rejs* i *Miś*, a więc prawdziwa integracja, ale bez orgii i picia dla picia. Gdy nasi klienci B2B mieli kłopot z płynnością z powodu przetowarowania rynku, dawaliśmy im dodatkowe wsparcie, mimo że oznaczało to niewykonanie budżetu rocznego Nike Poland. Wielu detalistów małych w roku 1998 stało się milionerami do 2011, robiąc dobrą robotę dla Nike. Nie pozwalaliśmy ich skrzywdzić przez czasami nieprzemysłane ruchy centrali, aż do momentu, kiedy ktoś centralnie zdecydował, żeby zorganizować rynek detaliczny inaczej, bez nich, na szczęście już beze mnie „na pokładzie”.

Wiele osób, które rozpoczynało pracę na stanowiskach podstawowych, awansowało o kilka szczebli wyżej, część zrobiła karierę w centrali w Holandii, a nawet w USA. Biegaliśmy wspólnie dla sportu i aby przygotować się do naszych imprez biegowych. Każdy mógł powiedzieć, co miał na myśli. Mieliśmy cotygodniowe spotkania menedżerskie w poszerzonym składzie, na których moi menedżerowie mogli posłuchać, wpływać na decyzje oraz realizować tematy strategiczne i taktyczne. Odpowiedzialność była jasno określona i stał z tym system motywacyjny, który był uznawany za atrakcyjny.

Byłem filtrem w relacji centrala–kraj. Zdarzały się dziwne akcje i pomysły centrali, które jakoś blokowałem, a o istnieniu których nikt w Polsce nie wiedział. Czasami udało mi się powstrzymać jakieś redukcje etatów, innym razem dostać dodatkowe poza normalną procedurą, a także przekonać decydentów ponad nami do naszych szalonych pomysłów. Skoro były wyniki, było to

łatwiejsze, ale gdybyśmy ich nie dostarczali, nie byłoby zaufania centrali, zgody na eksperymenty ani ekstra wsparcia. Takie są reguły korporacyjnej gry.

Przed licznymi wyjazdami służbowymi na sezonowe spotkania sprzedawcze jechaliśmy na kilka dni pozwiedzać okolice, co nas dodatkowo integrowało. Pamiętam, jak na Malcie wypożyczyliśmy samochód i ja, jako „lider”, z braku innych chętnych musiałem prowadzić go po raz pierwszy w życiu w ruchu lewostronnym. Na pierwszym skrzyżowaniu wszyscy ryczeliśmy z przerażenia, kolega na lewym siedzeniu łykał gałęzie z przydrożnych krzaków, ja desperacko próbowałem przerzucać biegi w odwrotnie ustawionej skrzyni biegów, a potem jechałem pod prąd nocą przez miasto. To był prawdziwy *leadership*. W tle toczyło się nasze życie osobiste, czasami udane, czasami mniej, ale nie z powodu pracy. Na wspólnych wyjazdach jako CEO miałem inną agendę niż moi podwładni, którzy pracowali ciężko nad następnym sezonem sprzedaży. Zapewniałem im rozrywkę wieczorami, organizując np. wspólne kolacje w atrakcyjnych miejscach, choć mogłem „cisnąć ich” w tematach służbowych. Uważałem to za swój obowiązek, skoro tak ciężko pracowali za dnia. Zamiast być wytrawnym CEO, zamieniałem się w dostarczyciela usług *concierge*. W pracy ubieraliśmy się na sportowo w bluzy, T-shirty i buty sportowe, czym wywoływaliśmy nieskrywaną zazdrość audytorów z PWC, prawników lub podobnych, zakutanych w garnitury, garsonki i koszule z krawatami. Jednocześnie podziwiali nas za profesjonalizm, wyniki i podejście, którym emanowaliśmy jako organizacja. W pracy panował humor w różnych formach. Osobiście dbałem o to, żeby przypominał on biczowanie witekami brzozowymi w saunie, czyli dużo zabawy i odrobina dyskomfortu. Mieliśmy kolegę przedstawiającego się w swoim środowisku jako niepisany prezes Nike, choć wtedy pracował na *open space* i zaciekle walczył o osobny pokój. Kiedyś podpatrzyłem, jak wchodzi do kabiny w toalecie, odczekałem chwilę, zadzwoniłem do niego na komórkę, odebrał, a ja zmienionym głosem powiedziałem: „Dzień dobry, tu prezes Wisły Kraków. Czy jest pan w swoim gabinecie?”. Takie dowcipy robiłem ja i robiono mi. Nikt się nie obrażał. Tępiiliśmy nawzajem swoje ego niemiłosiernie.

Gdy dzwonił do mnie headhunter z propozycją pracy, mówiłem: „A co mi może pan/pani zaproponować atrakcyjniejszego niż Nike? Niech pan/pani zadzwoni za pięć lat”. Wiem, że i moi współpracownicy mieli takie telefony. Przychodzili i chwalili się. Gdy propozycja była nie do odrzucenia, zdarzyło mi się raz przebić ją o kilkadziesiąt procent, żeby zachować pracownika. O bardzo dobrych pracowników walczyłem do końca.

Patrzę na te trzynaście lat w Nike i siedem w Telepizy w samych jasnych kolorach, tak samo, jak na swoje „słoneczne” dzieciństwo. Chcę jednak tak zapamiętać tę przygodę i tak samo chyba widzą ją „moi ludzie” z Nike i Telepizy z tamtych czasów. Ta enklawa uśmiechu i przedsiębiorczości w korporacji była jak jednodniowe okienko pogodowe Szerpów, przy ich pierwszym zimowym wejściu na K2 w 2021 roku, przy czym u nas ono trwało aż 7 + 13 lat. Czy był to wynik zbiorowego efektu torowania⁶⁴ w naszych mózgach, spójnie łączący zdarzenia umysłowe każdego z nas w jedność, która się wspiera i wzmacnia nawzajem? Doszło do synergii zaufania, różnorodności, otwartości, tolerancji, przyjaźni, wspólnych celów, radości tworzenia i humoru. Wielu weteranów obu firm mówi, że to doświadczenie chyba już nigdy się więcej nie powtórzy, choć w Telepizy ja sam kształtowałem się w bólach, aby wreszcie dorosnąć do roli przyszłego wychowawcy liderów. Jest też spora grupa liderów z naszego dawnego Nike, którzy jako dyrektorzy innych firm tworzą nową historię dla swoich podwładnych, korzystając z naszych wspólnych doświadczeń. Jestem z nich bardzo dumny i wiem, że się im udaje.

Nie bardzo potrafię na chłodno określić, ile w tej mojej historii było racjonalnego planu, ile intuicji, a ile zwykłego szczęścia. Jako liderzy często studiujemy mądre książki, ćwiczymy zachowania, wdrażamy procedury i realizujemy budżety, zapominając o spontaniczności, ludzkich odruchach, zdrowym rozsądku i zwykłej przyzwoitości. Może bycie dobrym człowiekiem w biznesie nie jest aż tak trudne, jak się nam wydaje? Nie każdy ma predyspozycje do bycia prawdziwym liderem, ale do bycia świadomym, przyzwoitym człowiekiem w pracy już zdecydowanie każdy. Może więc ta książka przyda się nie tylko tym, którzy chcą być najlepsi z najlepszych?

Ostatnio zadzwoniła do mnie moja dawna menedżerka, która była odpowiedzialna za likwidację dwupiętrowego biura Nike w Polsce, z pytaniem, gdzie wysłać część nagród, które Nike Poland zdobyło w czasie mojej pracy dla firmy, gdyż inaczej musiałyby je wyrzucić. W wyniku centralizacji, COVID-19 i przeniesienia głównych decyzji Nike do berlińskiego hubu oraz europejskiej i światowej centrali w Polsce została garstka osób pracujących zdalnie. Podobnie stało się z Telepizą Poland, która po jej światowym połączeniu z Pizzą Hut miała być wykupiona przez Amrest w Polsce, ale nie zgodził się na to UOKiK. Ta decyzja i kryzys pandemii sprawiły, że część lokali otwieranych przeze mnie 29 lat temu właśnie się zamknęło. To wszystko jest naturalną kolejną rzeczą, polityką korporacyjną i splotem kolejnych przypadków. Tobie, jako jednostce, zostaje

więc **wykorzystanie okienka pogodowego w drodze na TWÓJ K2**, zrobienie wszystkiego, aby trwało ono jak najdłużej i zostało w życzliwej pamięci ludzi, z którymi pracowałeś.

Zapraszam do zakupu pełnej wersji książki
