

Zbigniew Kłos

Politechnika Poznańska

PRZYWÓDZTWO SKUTECZNE – PRZYKŁAD OPATRZONY KOMENTARZEM

1. Wstęp

W modelu doskonałości EFQM przywództwo jest pierwszym rozpatrywanym kryterium. Nadano mu stosunkowo dużą wagę, w konkursie bowiem o Europejską Nagrodę Jakości do zdobycia jest do 10% punktów, tyle samo w konkursie o Nagrodę Malcolma Baldridge'a, natomiast w konkursach o Polską Nagrodę Jakości można zdobyć do 15%. Wskazuje to na rolę, jaką przypisuje się przeprowadzeniu przedsiębiorstwem zmierzającym ku doskonałości.

Zgodnie z zapisem w dokumentach Polskiej Nagrody Jakości „Doskonali liderzy tworzą i umożliwiają realizację misji i wizji firmy. Rozwijają wartości i kulturę organizacyjną oraz systemy zarządzania potrzebne do osiągnięcia trwałego sukcesu w biznesie i wdrażają je poprzez odpowiednie działania i zachowania. W okresach zmian dbają o utrzymanie stałości celów firmy, a kiedy jest to konieczne potrafią zmienić kierunek działania firmy i zainspirować innych, aby w tym kierunku podążyli”. Stwierdzenia te są punktem wyjścia do analizy działań, jakie podejmują wybitni kierownicy przedsiębiorstw. W niniejszym tekście skupiono się na jednej konkretnej osobie. W referacie poddaje się analizie drogę zawodową mgr inż. Andrzeja Boruckiego, który od połowy lat osiemdziesiątych, przez ponad dwadzieścia lat, kierował zakładem przemysłu maszynowego średniej wielkości – Fabryką Wodomierzy PoWoGaz, odnosząc z nim wiele spektakularnych sukcesów takich, jak choćby udana prywatyzacja w początku lat dziewięćdziesiątych czy

wyróżnienie kierowanego przez niego przedsiębiorstwa certyfikatem II stopnia EFQM „Recognised for Excellence” na progu XXI w.

W referacie przeanalizowano zasadnicze składowe realizacji przywództwa wspomnianej osoby w przedsiębiorstwie takie, jak: udział w tworzeniu i wcielaniu w życie wizji rozwoju przedsiębiorstwa, przełożenie wizji na misję firmy, jaką ma ono spełniać, osobisty udział w doskonaleniu systemu zarządzania, realizację kontaktów z klientami, dostawcami i lokalnym środowiskiem oraz stworzenie swoistej kultury organizacyjnej, w której podmiotem jest właściwie umotywowany pracownik. Podjęto próbę zidentyfikowania uwarunkowań, które doprowadziły do wykrywania się takiej przywódczej osobowości. Referat kończy kilka refleksji na temat bezpośrednich spotkań autora referatu z Andrzejem Boruckim.

2. PoWoGaz

2.1. Historia

W połowie lat dwudziestych dyrektor Wodociągów Miejskich w Poznaniu, dyplomowany inżynier Antoni Kotowicz wystąpił z inicjatywą utworzenia pierwszego polskiego zakładu produkującego wodomierze. Przyczynami wysunięcia tej inicjatywy były chęć złamania niemieckiego monopolu narzucającego wysokie ceny na swoje wyroby oraz jednocześnie szybko wzrastające zapotrzebowanie Poznania i innych miast Polski na wodomierze. Po zaakceptowaniu tego pomysłu przez Cyryla Ratajskiego, prezydenta miasta Poznania, oraz magistrat i radę miasta, którym podlegały Wodociągi Miejskie, ze struktury służb komunalnych miasta oddelegowano dziesięciu najlepszych fachowców do zorganizowania warsztatu wodomierzy, załóżka dzisiejszego PoWoGazu. Mimo trudnych warunków lokalowych i małego doświadczenia pracowników w wytwarzaniu wodomierzy i ich części, w listopadzie 1926 r. wyprodukowano 10 pierwszych prototypowych wodomierzy skrzydełkowych [3].

W końcu grudnia 1926 r. zarejestrowano firmę pod nazwą Polski Wodomierz. Pierwszą większą partię wodomierzy (2000 sztuk) wyprodukowano dla Lwowa w 1927 r. Już dwa lata później na powszechnej wystawie krajowej za produkowane wodomierze firma uhonorowana została złotym i brązowym medalem. Do wybuchu II wojny światowej przedsiębiorstwo stale się rozwijało, produkując oprócz wodomierzy także i urządzenia do pomiaru natężenia przepływu oraz przyrządy do sprawdzania dokładności wskazań wodomierzy.

W okresie wojennym zakład produkował wyroby na potrzeby wojska. Podjęta przez część załogi działalność sabotażowa zakończyła się dla wielu osób wyrokami skazującymi. W wyniku działań wojennych uległa zniszczeniu znaczna część za-

kładu. Produkcję rozpoczęto ponownie w 1945 r., w firmie pod nazwą Warsztaty Mechaniczne.

W roku 1960 przedsiębiorstwo przeniosło się do nowej siedziby przy ul. Klemensa Janickiego i kontynuowało swoją działalność pod nazwą Poznańska Fabryka Wodomierzy i Gazomierzy PoWoGaz. W tymże roku ruszyła też seryjna produkcja taksometrów, a pięć lat później – automatów do wydawania biletów „Krab”. Cały czas produkowano także wodomierze [3].

W kolejnych latach przedsiębiorstwo funkcjonowało w różnych strukturach i pod zmieniającymi się nazwami, w szczytowym okresie jako firma wielozakładowa, zatrudniało przeszło 2000 pracowników. W roku 1984 dyrektorem PoWoGazu został mgr inż. Andrzej Borucki. W kwietniu 1991 r. Przedsiębiorstwo Aparatury i Urządzeń Komunalnych POWOGAZ przekształcono w spółkę akcyjną z całkowicie polskim prywatnym kapitałem, nazwaną Fabryką Wodomierzy PoWoGaz.

2.2. Dokonania w zakresie zarządzania

Mając na uwadze zachodzące zmiany oraz deklarowany ciągły rozwój przedsiębiorstwa, we wszystkich obszarach działań w roku 1998 w PoWoGazie rozpoczęto prace nad opracowaniem zintegrowanego systemu zarządzania [2]. Politykę zintegrowanego systemu zarządzania sformułowano następująco: „Dążeniem naszym jest, aby stawać się lepszym w zaspokajaniu potrzeb klientów w harmonii ze środowiskiem i zasadami bezpieczeństwa”.

Od września 1999 r. Fabryka Wodomierzy PoWoGaz SA w Poznaniu ma certyfikat zintegrowanego systemu zarządzania, obejmującego zarządzanie jakością według PN-ISO 9001:1996, bezpieczeństwem i higieną pracy według PN-N 18001 oraz środowiskiem według PN-EN ISO 14001:1998. W październiku 2002 r. przeprowadzony został przez PCBC audyt odnawiający zakończony wynikiem pozytywnym i potwierdzającym przebudowę systemu zarządzania jakością i wdrożenie normy ISO 9001:2000.

Zintegrowany system zarządzania jest wynikiem kilkuletnich, zapoczątkowanych już w 1995 r. działań zmierzających do ciągłego doskonalenia zakładu we wszystkich obszarach jego aktywności. Strategia rozwoju systemu zarządzania została ujęta w programach PoWoGaz 70 z 1996 r. oraz PoWoGaz 80 z 2000 r. i jest skutecznie realizowana.

System zarządzania jakością

W 1995 r. podjęto decyzję o przebudowie funkcjonującego systemu kontroli jakości i dostosowaniu go do standardów międzynarodowych norm serii ISO 9000.

Wdrożony w 1996 r. i certyfikowany system zapewnienia jakości stał się wzorem postępowania pracowników zakładu we wszystkich obszarach jego działań. W styczniu 1999 r. w ramach doskonalenia systemu wdrożono system zarządzania jakością, spełniający wcześniej założone cele.

System zarządzania środowiskowego

W swej działalności PoWoGaz kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju, polegającego na zintegrowaniu postępu technologicznego z ochroną środowiska. Świadomość konieczności stałego zmniejszania negatywnego oddziaływania na środowisko wpłynęła na decyzję o przystąpieniu w 1995 r. do programu czystszej produkcji. W efekcie kilkuletnich starań pozytywnie ocenianych przez ekspertów w roku 1998 zakład otrzymał świadectwo przedsiębiorstwa czystszej produkcji. Naturalnym rozwinięciem działań proekologicznych było zaprojektowanie, w ramach zintegrowanego systemu zarządzania, i wdrożenie, na początku 1999 r., systemu zarządzania środowiskiem opierającego się na normie PN-ISO 14001. Fabryka nieustannie ponosi wysokie nakłady finansowe na ulepszanie procesów technologicznych w celu zmniejszania uciążliwości powodowanych działalnością produkcyjną dla środowiska. Przykładem jest systematyczne zmniejszanie ilości zanieczyszczeń gazowych i pyłów emitowanych w przeliczeniu na jeden wyrób z 12,3 g w 1998 r. do 1,2 g w 2002 r.

System zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy

W styczniu 1999 r. wdrożony został system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy, będący jednym z elementów zintegrowanego systemu zarządzania. System ten, oparty na normie PN-N18001, przynosi zakładowi długotrwałe korzyści. Pozwala dokonać oceny wpływu na środowisko pracy, a następnie wyeliminować zagrożenia występujące na stanowiskach pracy. System charakteryzuje źródła potencjalnych zagrożeń, sposoby zapobiegania im oraz podejmowania działań zmierzających do eliminacji tych zagrożeń. Zapobieganie awariom i wypadkom na stanowiskach pracy stanowi trwałą i ważny element tego systemu. W prowadzonej analizie ryzyka identyfikowane są wszystkie potencjalne zagrożenia i oceniane są prawdopodobieństwa oraz skutki ich wystąpienia. Ocena ryzyka stanowi podstawowy element systemu zarządzania bezpieczeństwem, który jest częścią zintegrowanego systemu zarządzania.

Świadomość w zakresie bezpieczeństwa pracy oraz ochrony środowiska jest elementem postawy etycznej świadomie kształtowanej u pracowników zakładu.

Zarządzanie przez jakość

Przemiany rynkowe w Polsce, zmiany zachodzące w gospodarce światowej, wymagania wolnego rynku oraz rosnąca rola jakości jako głównego parametru konkurencyjności stanowiły w PoWoGazie główny powód wdrażania filozofii zarządzania przez jakość, czyli TQM.

Zarządzanie przez jakość traktowane jest jako ciągły proces prowadzący do trwałego rozwoju zakładu przez efektywne wykorzystanie posiadanych środków i zasobów w celu zwiększenia produktywności oraz osiągnięcia pełnej satysfakcji klientów. Istotnym aspektem TQM jest dostrzeganie szerszych powiązań z otoczeniem w trosce o pełną harmonię w zakresie bezpieczeństwa i warunków pracy, ochronę środowiska naturalnego oraz podejmowanie innych działań na rzecz społeczeństwa i otoczenia.

Efektami tych działań były zdobywane kolejno:

- wyróżnienie w III edycji Konkursu Polska Nagroda Jakości (1997 r.);
- wyróżnienie I stopnia w IV edycji Konkursu Polska Nagroda Jakości (1998 r.);
- I miejsce w VI edycji Konkursu Polska Nagroda Jakości (2000 r.);
- wyróżnienie w Konkursie o Europejską Nagrodę Jakości (2002 r.).

3. Droga zawodowa mgr inż. Andrzeja Boruckiego

Magister inż. Andrzej Borucki ukończył Politechnikę Poznańską w 1965 r. Swoją karierę zawodową rozpoczął, pełniąc różne funkcje inżynierskie, pierwszą z nich jako główny technolog w Państwowym Ośrodku Maszynowym w Starogardzie Gdańskim. Także na stanowisku głównego technologa zatrudniony został w 1971 r. w PoWoGazie – oddział w Pniewach. W 1973 r. został tam niespodziewanie dyrektorem. Miało to być stanowisko tymczasowe, ale Andrzej Borucki pełnił tę funkcję do roku 1984. Z punktu widzenia dokonań inżynierskich był to najbardziej twórczy okres w jego życiu. Wówczas to wprowadził wiele oryginalnych rozwiązań technicznych i technologicznych, uzyskując za nie wiele prestiżowych nagród. W 1984 r. w wyniku konkursu został dyrektorem PoWoGazu w Poznaniu. Najtrudniejsze chyba zadanie stanęło przed Andrzejem Boruckim w 1990 r., kiedy podjął się poprowadzenia zakładu do prywatyzacji. W wyniku tego, w kwietniu 1991 r. powstała jednak pracownicza spółka akcyjna Fabryka Wodomierzy PoWoGaz. Jest to spółka ze 100% kapitałem polskim, przy czym do załogi należy 93,5% akcji.

W 2005 r. Andrzej Borucki przeszedł na emeryturę. Aktualnie pełni funkcję przewodniczącego rady nadzorczej Fabryki Wodomierzy PoWoGaz SA.

4. Elementy przywódcze w działalności Andrzeja Boruckiego jako prezesa zarządu PoWoGaz

4.1. Tworzenie misji, wizji, wartości, zasad etycznych i wzorców w zakresie kultury doskonałości

Bezspornie liderem w zakresie tworzenia zasadniczych zrębów przewodzenia przedsiębiorstwu PoWoGaz przez przeszło dwudziestoletni okres był Andrzej Borucki. Był przywódcą formalnie, najpierw jako dyrektor zakładu, a następnie dyrektor zarządu, i nieformalnie – z uznania załogi. W kluczowych momentach historii zakładu miał wizję jego dalszego rozwoju. Pod jego zarządem PoWoGaz przeszedł prywatyzację i głęboką restrukturyzację wraz ze zmianami, które w tym czasie zaczęły zachodzić w polskiej gospodarce. Przekształcenia w PoWoGazie skutkowały wzrostem sprzedaży, zysków oraz zdobyciem nowych rynków.

Andrzej Borucki bezpośrednio zaangażował się w tworzenie i doskonalenie systemu zarządzania, który oparty został na modelu: misja → wizja → polityka → cele strategiczne zakładu → strategie cząstkowe obszarów → cele strategiczne obszarów → plany → zadania. Zasadnicze elementy wkładu najwyższego kierownictwa w tworzenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym zwłaszcza Andrzeja Boruckiego, to opracowanie misji i wizji, budowanie strategii, wyznaczanie celów, ich parametryzacja, umożliwienie ich realizacji przez ustalenie struktury odpowiedzialności i uprawnień w PoWoGazie, a zwłaszcza tworzenie kultury organizacji [2].

Andrzej Borucki miał zasadniczy wkład w formułowanie wartości i oddziaływanie na powstawanie kultury PoWoGazu. Był to kluczowy element rozumienia roli przywódcy w przedsiębiorstwie dla kształtowania jego przywódczej i etycznej roli w organizacji. U podstaw tego leżało przekonanie, że kreowanie kultury przedsiębiorstwa jest procesem, który musi wspomagać osiąganie założonych przez PoWoGaz celów. Postawił na to, iż od trwałych wartości i silnej kultury zależy zaangażowanie, oddanie i identyfikacja pracowników z firmą, wysuwanie zadowolenia klienta jako celu działań, osobiste zaangażowanie w prowadzone działania i podejmowane inicjatywy. W tych działaniach doskonalących stawiał na samodoskonalenie, równoważenie i spełnianie oczekiwań stron zainteresowanych, a także na przyjęcia zasady identyfikowania i spełniania potrzeb klienta wewnętrznego. W codziennej pracy był widoczny szacunek Andrzeja Boruckiego dla każdego pracownika oraz tworzenie wyzwalającego kreatywność klimatu zaufania, swobody i otwartości. Inne ważne wartości to kreowanie etycznych zachowań takich, jak uczciwość, prawość, otwartość, wzajemna komunikacja, lojalność i tolerancja.

Choć zasadniczy profil kultury Fabryki Wodomierzy PoWoGaz wywodzi się z ponad 80-letnich doświadczeń istnienia i pracy w trudnej branży, to widać w niej elementy wniesione osobiście przez Andrzeja Boruckiego.

4.2. Zaangażowanie w tworzenie, wdrażanie i ciągłe doskonalenie systemu zarządzania przedsiębiorstwem

Andrzej Borucki był i jest nadal osobiście zaangażowany w rozwijanie systemu zarządzania PoWoGazem w kierunku TQM. Był promotorem struktury i strategii rozwoju systemu zarządzania przez jakość w ramach programu PoWoGaz 70 (w roku 1996) i programu PoWoGaz 80 (z 2000 r.). Ustalono wtedy priorytety strategiczne przedsiębiorstwa, zgodnie z zasadami TQM.

W końcu lat dziewięćdziesiątych podjął wraz z zespołem zadanie ustanowienia i wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania, obejmującego, oprócz zarządzania jakością, także zarządzanie środowiskiem i zarządzanie bezpieczeństwem. System ten jest utrzymywany, rozwijany, stale przeglądany i doskonalony. Między innymi z inicjatywy Andrzeja Boruckiego w celu dalszego rozwoju systemu zarządzania całe kierownictwo przechodziło liczne szkolenia. Podejmowane były działania ukierunkowane na rozwój zasobów ludzkich, pogłębianie partnerstwa, wdrożenie procesu stałego doskonalenia oraz rozwoju nowych wyrobów. Od 1997 r. do samooceny stosowany jest w przedsiębiorstwie model Polskiej Nagrody Jakości. Sukcesem zakończył się udział Fabryki Wodomierzy PoWoGaz w konkursie o Polską Nagrodę Jakości w 2000 r., kiedy to przedsiębiorstwo zostało laureatem, w czym duża była zasługa Andrzeja Boruckiego – inicjatora udziału w konkursie. Trzy lata później, w 2003 r., sam Andrzej Borucki został uhonorowany Polską Honorową Nagrodą Jakości – najwyższym w Polsce indywidualnym wyróżnieniem w zakresie jakości.

4.3. Komunikowanie się z otoczeniem przedsiębiorstwa

Andrzej Borucki za bardzo ważne uznawał kontakty z klientami, partnerami czy też przedstawicielami społeczeństwa, stąd osobiście spotykał się z przedstawicielami handlowymi, władzami miasta i regionu, dostawcami, a przede wszystkim klientami. Spotkania te miały miejsce zarówno w siedzibie przedsiębiorstwa, jak poza nim, m.in. na imprezach targowych. Andrzej Borucki uznawał, że jest to okazja do wymiany informacji, poznawania potrzeb czy też zbierania opinii na temat PoWoGazu, a także budowania i pogłębiania partnerstwa. Zdobyte informacje wykorzystywał do szybkiego reagowania na specyficzne niekiedy potrzeby stron zainteresowanych działaniem przedsiębiorstwa. Raz w roku brał udział w spotkaniu z przedstawicielami handlowymi i serwisantami. W 75-tą rocznicę powstania

przedsiębiorstwa, w 2000 r., był inicjatorem uroczystości rocznicowych, których finałem była akademія i gala w auli Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, skupiająca wielu klientów, dostawców i innych osób zainteresowanych dobrym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Andrzej Borucki nie stronił także od udziału w konferencjach i seminariach, programach telewizyjnych i radiowych. Uczestniczył w nich przede wszystkim czynnie, poprzez referaty i wypowiedzi w dyskusji. Pisał także artykuły do fachowej prasy.

4.4. Motywowanie pracowników i wyrażanie dla nich uznania

Andrzej Borucki był twórcą systemu motywacji w PoWoGazie. Rozwój i zarządzanie zasobami ludzkimi były mu szczególnie bliskie. System ten wypracował specyficzną strategię personalną zmierzającą do tego, by pracownik, osiągając cele przedsiębiorstwa, miał jednocześnie satysfakcję z pracy, zapewnioną stabilizację życiową i godne wynagrodzenie, motywujące do coraz efektywniejszej, kreatywnej pracy. Promowanie zaangażowania i osiągnięć odbywało się na każdym szczeblu zarządzania, zaczynając od najwyższego szczebla, przez omawianie osiągnięć na spotkaniach z pracownikami z jednoczesnym ich nagradzaniem, przedstawianie osób zasługujących na wyróżnienie, upowszechnianie dobrych praktyk, wykorzystanie możliwości zastosowania przewidzianego regulaminem przedsiębiorstwa systemu nagradzania oraz upowszechnianie osiągnięć zespołów działań doskonalących. Formą wyrażenia uznania dla pracy załogi była wydana w 2000 r. z okazji 75-lecia zakładu okolicznościowa książka. Opisano w niej historię przedsiębiorstwa, znaczną jednak jej część poświęcono ludziom stanowiącym w przeszłości, jak i obecnie najważniejszą składową potencjału PoWoGazu.

5. Uwarunkowania postawy przywódczej Andrzeja Boruckiego

Każdy człowiek jest niepowtarzalnym zbiorem cech osobowościowych, stąd tak trudno jest rozszyfrować proces ukształtowania się postawy przywódcy poszczególnej osoby. Poniższe rozważania stanowią zatem jedynie pewne przybliżenie tej prawdziwej drogi Andrzeja Boruckiego.

Z hasłem postawy przywódczej, w pozytywnym znaczeniu, bo o takim mówi się w artykule, kojarzy się niewątpliwie fakt, iż do jej reprezentowania trzeba posiadać określone cechy osobowościowe. Są to: konsekwencja w działaniu, wizjonerstwo, poczucie odpowiedzialności, otwartość na ludzi, szczególne predyspozycje do kierowania zespołami ludzkimi itd. Kto zna Andrzeja Boruckiego, wie, że ma on takie przymioty. Pozostaje otwarte pytanie, występujące w kontekście omawianej problematyki: czy są to cechy wrodzone, czy nabyte?

Kolejny ważny aspekt analizy uwarunkowań postawy przywódczej Andrzeja Boruckiego to wpływ drogi zawodowej. Można stwierdzić, że jak na polskie powojenne warunki gospodarcze, jego kariera zawodowa była dość szybka. Praktycznie prawie od początku Andrzej Borucki rzucony został na przysłowiową głęboką wodę, obejmując funkcję głównego technologa. Potem następowała zmiana miejsc pracy z podobnym zakresem odpowiedzialności w coraz większych przedsiębiorstwach. Objęcie stanowiska dyrektora nastąpiło osiem lat po ukończeniu uczelni, w wieku 34 lat. Kolejny awans na szefa zakładu w Poznaniu nastąpił po 11 latach, kiedy Borucki miał 45 lat.

Abstrahując od chronologii w karierze zawodowej Andrzeja Boruckiego, zwraca uwagę właściwa sekwencja charakteru pełnionych funkcji. Zaczynają ją funkcje z wyraźną przewagą aspektu technicznego, co pozwoliło ukształtować praktyczną wiedzę inżynierską, by następnie w stosunkowo niedużym zakładzie w Pniewach, na stanowisku dyrektorskim, była okazja pogłębiać kompetencje techniczne przy jednoczesnym zdobywaniu doświadczeń organizatorskich i kierowniczych.

Kierowanie PoWoGazem w Poznaniu w latach osiemdziesiątych i często zmieniająca się struktura przedsiębiorstwa przygotowały Andrzeja Boruckiego do elastycznego i sprawnego działania, a przykład poprzednika na stanowisku dyrektora – Tadeusza Matelskiego, który interesował się wszelkimi nowościami – nauczył go pilnego śledzenia bieżących trendów w gospodarce. Zaowocowało to, w momencie powstania sprzyjających przepisów i okoliczności, podjęciem trafnej decyzji sprywatyzowania PoWoGazu przy udziale załogi. W tej trudnej operacji w pełni ujawniły się przywódcze cechy Andrzeja Boruckiego, w tym umiejętność opartego na świadomości wagi zagadnienia dla przyszłości zakładu i jego załogi, uzgadniania nowych – właściwych – rozwiązań własnościowych.

Dodać należy, że rysem charakterystycznym całego okresu sprawowania funkcji kierowniczej w przedsiębiorstwie przez Andrzeja Boruckiego było konsekwentne osiąganie zamierzonych celów, czyli owe tytułowe skuteczne kierowanie. Przykładem są choćby kolejne etapy w kształtowaniu poszczególnych systemów zarządzania.

6. Zakończenie

Autor niniejszego artykułu miał wielokrotnie okazję spotkania się z Andrzejem Boruckim przy różnych okazjach i na różnych płaszczyznach.

Pierwszą z nich była działalność w ramach Komitetu Wielkopolskiej Nagrody Jakości, w którym Andrzej Borucki pełni funkcję wiceprzewodniczącego, a autor publikacji – przewodniczącego. Liczne spotkania w ramach procedury wyłaniania najlepszych przedsiębiorstw Wielkopolski przez wiele lat dały okazję do ujawnienia się autentycznego talentu moderatora w trudnych do rozstrzygnięcia sytuacjach. Także wybory najlepszych przedsiębiorstw polskich na posiedzeniach Komitetu Polskiej Nagrody Jakości były okazją do kolejnych spotkań.

Organizowane przez autora artykułu od 1992 r. konferencje poświęcone tematyce zarządzania przez jakość, w których PoWoGaz i osobiście Andrzej Borucki brali czynnie udział, były inną sposobnością do spotkań. Andrzej Borucki chętnie dzielił się na tych konferencjach bogatą wiedzą praktyczną, znajdując wielu wdzięcznych słuchaczy.

Jako miejsce spotkań wymienić należy macierzysty wydział Politechniki Poznańskiej Andrzeja Boruckiego, będący również macierzystym wydziałem i miejscem pracy autora niniejszej publikacji. Tu okazją do spotkań była organizowana przez autora artykułu corocznie Międzynarodowa Letnia Szkoła Rozwiązywania Praktycznych Problemów Technicznych w Mechanice, Inżynierii Materiałowej i Transporcie, w której współorganizacji od początku uczestniczył PoWoGaz. Inną miłą okazją do spotkań były różne uroczystości wydziałowe takie, jak choćby ta ostatnia w 2003 r., z okazji 50-lecia powstania wydziału.

Znany praktyk kierowania przedsiębiorstwami – Lee Iacocca – stwierdził: „Wbrew temu, co podają podręczniki, większość ważnych decyzji w życiu korporacji przemysłowej podejmują jednostki, a nie zespoły ludzi. Moja polityka polega na respektowaniu zasad demokracji, ale tylko do momentu podjęcia decyzji. Wtedy staję się bezlitosnym dowódcą” [1]. Andrzej Borucki wydaje się być zaprzeczeniem takiej postawy, a mimo to osiągnął sukcesy jako wieloletni przywódca PoWoGazu.

Literatura

- [1] Iacocca L., *Autobiografia*, Książka i Wiedza, Warszawa 1990.
- [2] www.powogaz.com.pl.
- [3] Zarzycki A., *Fabryka Wodomierzy PoWoGaz S.A. 1925-2000. Tradycja i współczesność*, OW De Facto, Poznań 2000.

SUCCESSFUL LEADERSHIP – EXAMPLE WITH COMMENTARY

Summary

In the paper the issue of successful leadership is considered. The problem is analyzed based on the example of the experienced CEO from one of the leading Polish middle size enterprises. The fundamental elements of his leadership characteristics are reviewed and the main conditions of leadership attitude shaping are searched. The paper ends with some personal reflections dealing with the face-to-face meetings with the earlier mentioned CEO.