

Sebastian Stodolak

Czy znasz jakiegoś homo oeconomicusa? Człowieka tak bardzo racjonalnego, że – jak w smithowskim ideale – zajęty jest on wyłącznie zimnym rachunkiem zysków i strat oraz dążeniem do polepszenia wyłącznie własnego życia? Zastanów się, z nim odpowiesz: nie. Bo czy na pewno nie należysz do tej grupy ludzi (to wciąż duża grupa), która taką charakterystykę przypisuje przedsiębiorcom? Aż 75 proc. Polaków ankietowanych na potrzeby raportu „Wizerunek przedsiębiorcy” Polskiej Rady Biznesu z 2016 r. uznało, że przedsiębiorca „mało płaci pracownikom, bo sam chce zarobić”. Ot, wyrachowany egoista, który nie zważając na dobro innych, zdobywa fortunę przeznaczaną potem na nowe ferrari, dom na Majorce i łapówki. Czy więc i ty wierzysz w to, że listy najbogatszych ludzi świata pełne są bezdusznych maszyn liczących, które dla niepoznaki wdziewiają ludzką skórę?

Jeśli nie, to świetnie. Ale i przekonanie, że przedsiębiorcy to ludzie, jak wszyscy, nie jest trafne. Jeśli zaś tak, spójrz na Elona Muska, twórcę m.in. marki Tesla (samochody elektryczne) i SpaceX (loty w kosmos). Czy istnieje lepszy kandydat na wzorowego homo oeconomicusa niż ten genialny inżynier, który w ciągu 23 lat działalności biznesowej tak konsekwentnie mnożył swój majątek, że stał się w końcu – wedle „Forbesa” – właścicielem 20 mld dol. To właśnie on sprawi, że zmienisz zdanie. Wystarczy, że przejrzyś na portalu YouTube.com wywiady telewizyjne i filmy wideo z nim w roli głównej i przeczytasz jego tweety.

Prawda o największych przedsiębiorcach nie jest czarno-biała.

Mózg Musk i emocje

Elon Musk we wspomnianych wywiadach w niczym nie przypomina osoby panującej nad emocjami. Zamiast inżyniera odpowiadającego z powagą na pytania widzimy poirytowanego i złośliwego, czasem żartującego, a w końcu nawet – i to najbardziej zadziwia – popłakującego chłopaka. To ostatnia osoba, która mogłaby dać do ręki argumenty zwolennikom klasycznej teorii ekonomicznej, że uczestnicy rynkowych potyczek są ostojami racjonalności. To raczej kandydat na interesujące studium przypadku dla ekonomistów przekonanych, że rynkami rządzą instynkty. Punkt dla Johna Maynarda Keynesa.

Musk rozkleja się w wywiadzie dla programu „60 minut” amerykańskiej stacji CBS, gdy mówi o tym, że jego idol, kosmonauta Neil Armstrong, opowiada się przeciw prywatyzowaniu lotów w kosmos, co uderza w SpaceX. Rozmowę z dziennikarzem duńskiej stacji DR Musk wręcz przerywa, pochlipując, gdy pada porównanie firmy do dziecka, które trzeba wykarmić nawet własnym kosztem. Może te pretensjonalne zachowania to oznaka niedojrzałości?

Trudno przypisać je zarówno maszynie liczącej, jak i zwykłemu człowiekowi. Wszyscy mamy emocje, ale nie wszyscy popłakalibyśmy się przed kamerami, gdybyśmy mieli okazję. Może więc Musk, jako że jest nie tylko biznesmenem, lecz też celebrytą, zbyt dobrze poczuł się w tej drugiej roli i pozazdrościł piosenkarce Katy Perry oglądanych przez miliony transmisji na żywo z jej łzawych sesji u psychoterapeutów? A może celebryckich zachowań uczy go nowa dziewczyna, wokalistka o pseudonimie Grimes? A może Musk jest wśród przedsiębiorców barwnym wyjątkiem, rozemocjonowaną rodzynką w gospodarczym cieście absolutnej racjonalności, a więc anomalią? Nie.

Naukowcy badający psychikę wybitnych przedstawicieli różnych dziedzin uważają, że osobowość Muska jest dla ludzi nietypowych dość typowa, a jego przypadek ilustruje to, kim naprawdę są herosi gospodarki – od Marka Zuckerberga i Billa Gatesa począwszy, na młodych wilkach naszego biznesu i bywalcach listy 100 najbogatszych Polaków skończywszy. – Przekonanie, że przedsiębiorcy to osoby hiperracjonalne, jest fałszywe. Często są to jednostki o osobowości bardzo niestabilnej, przechodzące od okresów euforii, wręcz manii, do zwątpienia w siebie i depresji – tłumaczy prof. Jacek Santorski, psycholog biznesu i szef Akademii Psychologii Przywództwa na Politechnice Warszawskiej.

Cechami takich osób jest też impulsywność – i to właśnie ona stała za zaskakującym tweetem z 7 sierpnia, w którym Musk poinformował świat o tym, że planuje wykupić swoją firmę z giełdy. Publikacji tej z nikim nie skonsultował, co kazało komentatorom,

Kapitał ufa dziwzakom

Narwani, płaczący, w depresji, impulsywni i obcesowi. Śnieżnobiałe uśmiechy bohaterów gospodarki XXI w. skrywają ich trudne osobowości. A jednak to ich rynek wycenia najwyżej



Ostatnio
Elon Musk popłakał się
podczas udzielania wywiadu

współpracownikom oraz inwestorom spekulować na temat tego, czy Musk to wciąż właściwy człowiek na właściwym miejscu. Może hotel prezesa już do niego nie pasuje i czas na kogoś zdyscyplinowanego i przewidywalnego? Może w zarządzie Tesli nie ma już miejsca dla osoby, która często sięga po leki nasenne, imprezuje z artystami, popala trawę i publikuje tweety stawiające Wall Street na baczność?

Rynki nie lubią niepewności. Nie są zachwycone, gdy menedżer obnosi się z tym, że bierze lekarstwa na sen. Chciałyby, żeby szefem spółki był człowiek będący liderem, przedsiębiorcą i innowatorem, a przy tym całkowicie przewidywalny, transparentny i bezproblemowy. Jednak nie ma idealów i wielu przedsiębiorców wymyka się tym wymogom, są trudni do kontrolowania i nie zawsze zachowują się zgodnie z przyjętymi normami – uważa prof. Maria Aluchna, z Kogium Zarządzania i Finansów Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Rynki czasami za te odstępstwa karzą – nietypowa osobowość odebrała Travisowi Kalanickowi prezesurę Ubera (był narcystyczny, gniewny i szowinistyczny), podobnie jak pewnemu menedżerowi stołek prezesa polskiego oddziału międzynarodowego koncernu produkującego m.in. kasy fiskalne (na podziemnym parkingu pobił zbyt wścibskiego audytora). Częściej jednak wybaczą. – Główna wycena przyszłości i jeśli menedżer zapewnia firmie rosnące zyski, na wiele może przymknąć oko – tłumaczy prof. Aluchna.

Ujeżdżanie lwa

To, że emocjonalnie rozchwiane osoby czy też osoby z problemami psychicznymi są wśród przedsiębiorców przypadkami spotykanymi, nader często, potwierdza literatura psychologiczna.

Profesor Michael Freeman z Uniwersytetu Kalifornijskiego w San Francisco przebadał na początku tej dekady 242 amerykańskich biznesmenów i odkrył, że aż 72 proc. z nich wykazuje objawy różnego typu zaburzeń, a u 49 proc. są one przewlekłe. 30 proc. badanych cierpiało na depresję (to ponad czterokrotnie więcej niż w przypadku ogółu populacji USA), 29 proc. miało stwierdzone ADHD, zaś 11 proc. zaburzenie afektywne dwubiegunowe.

Tego rodzaju problemy psychiczne ujawniają się zwłaszcza wśród osób działających w najprężniejszych dziedzinach gospodarki, z którymi związane są największe oczekiwania – chcą nie tylko osiągnąć indywidualny sukces finansowy, ale i zmienić świat. Mowa np. o start-upach technologicznych. Zdarza się, że przedsiębiorcy z tej działości nie wytrzymują ciśnienia i odbierają sobie życie, jak współtwórca serwisu Reddit Aaron Swartz, Jody Sherman, który zastrzelił się po tym, gdy zbankrutował jej sklep internetowy Ecomom (produkty dla matek i dzieci) albo założyciel Diaspory, portalu społecznościowego będącego alternatywą dla Facebooka, Ilya Żytomirski, który według znajomych i rodziny cierpiał na depresję. Do tej choroby przynajmniej się też Michał Kiciński, współtwórca studia CD Projekt, które stworzyło jeden z najpopularniejszych polskich towarów eksportowych – grę „Wiedźmin”.

„Problemy emocjonalne jeszcze do niedawna stanowiły tabu. Liderzy biznesu praktykowali coś, co psychiatrzy nazywają zarządzaniem poprzez robienie wrażenia, czyli wyznawali zasadę »Fake it 'till you make it« (udawaj, że wszystko gra, aż zagra). Biznesmen Toby Thomas wyjaśnia to analogią do ujeżdżania lwa. Ludzie patrzą na jeźdźca i myślą: ale on odważny. A tymczasem jeździec zastanawia się, skąd się na tym lwie wziął i jak nie zostać przeżen zjedzonym” – pisze Jessica Bruder w tekście „Psychologiczna cena przedsiębiorczości” na portalu Inc.com. Tytuł owego artykułu jest wymowny. O ile bowiem zaburzenia psychiczne wśród przedsiębiorców da się odpowiednią prewencją załagodzić, to – jak sugerują badania prof. Freemana – nie da się ich całkiem wyeliminować. Podatność na choroby umysłu to mroczny, a w wielu wypadkach – może się wydawać – nieunikniony aspekt geniuszu.

– Szaleństwo bywa destrukcyjne i twórcze. Genetycy w latach 80. zidentyfikowali dodatkowy chromosom Y, który posiadają zarówno najwięksi zbrodniarze, jak i wielcy reformatorzy. Innymi słowy, świat zmieniają jednostki rzadkie, znajdujące się na skrajach rozkładu normalnego. Postacią symbolem

może być tu np. Howard Hughes, którego historię przedstawiono w filmie „Aviator”. Był wybitnym przedsiębiorcą, pilotem, konstruktorem lotniczym i producentem filmowym, cierpiącym na zaburzenia obsesyjno-kompulsyjne – tłumaczy Jacek Santorski. Faktycznie, trudno o zwyczajach Hughesa powiedzieć, że mieściły się w normie. Swoją ulubioną przekąską, groszek, po starannym pomiarze zjadał zawsze od największego do najmniejszego, a chcąc nakręcić nowy film, w ramach przygotowań, zamykał się w ciemnym pokoju z telewizorem i przez ponad cztery miesiące nie opuszczał go, obżerając się czekoladą.

Nauka sugeruje jednak, że szaleństwo to nie tylko cena przedsiębiorczości, ale i jej stymulator. Mamy obecnie do czynienia ze swego rodzaju rehabilitacją „zubków”. Już zresztą ponad dwa tysiące lat temu Arystoteles twierdził, że nie istnieją wybitne umysły, które nie miałyby odrobiny fioła. W jaki jednak sposób szaleństwo miałoby ułatwiać wyjątkowe osiągnięcia?

120-godzinny tydzień pracy

Innowacje i przełomy dają nam ludzie, w których spletają się pomysłowość, energia, wola działania, chęć poszukiwań oraz umiejętność podejmowania decyzji. Niektóre choroby mogą te cechy wzmacniać. Zależy to od rodzaju i intensywności danego zaburzenia.

Weźmy ADHD. Osoby nadpobudliwe psychoruchowo z deficytem uwagi niejako z definicji wchodzi w większą liczbę przypadkowych interakcji z otoczeniem i angażują się w niestandardowe aktywności, które mogą przynieść nieoczekiwane rezultaty. A jak pisaliśmy niedawno w DGP (159/2018) w tekście „Trudne słowo: serendypność”, przypadek to jedno z głównych źródeł innowacji. Do tego osoby takie mają skłonność do szybszego podejmowania decyzji. Badania prof. Freemana dowodzą, że wśród przedsiębiorców osób z ADHD jest więcej niż w ogóle populacji.

A czy jakiegokolwiek dobre strony może mieć częsta wśród przedsiębiorców skłonność do uzależnień albo zaburzenie dwubiegunowe, czyli ciągłe balansowanie na granicy psychozy maniackalnej i depresji? Tak. Jeśli dotyka osoby kreatywnej, może być dla niej paliwem dla determinacji w osiągnięciu celu, a także powodem hurraoptyzmu w kwestiach, które inni kwitują powiedzeniem o skórcie niewartej wyprawki. – Przedsiębiorcy czy innowatorów napędza często nadmierny z punktu widzenia zwykłego człowieka optymizm. Takie intensywne działanie oczywiście w końcu skrajnie ich wyczerpuje. Cyryl Parkinson, brytyjski teoretyk organizacji, żartował, że prezes to osoba, która umiera w weekendy, by w poniedziałek wstać i z animuszem wrócić do pracy – opowiada dr Krzysztof Kosy, psycholog z Uniwersytetu Warszawskiego.

Wróćmy do Muska. Jak ujawnił w niedawnym wywiadzie dla dziennika „The New York Times” (w trakcie którego popłakał), zdążył mu się pracować nawet 120 godzin tygodniowo i w ogóle nie wychodzić z biura przez trzy dni z rzędu. To skutkuje skrajnym przemęczeniem, cierpią na tym jego relacje towarzyskie (brak przyjaciół), w końcu pojawiają się symptomy załamania. A jednak zdolność do stuprocentowej koncentracji na jakimś zadaniu przez długi czas jest czymś, czego pozbawiona jest większość populacji. Do osób, które zdolne są do takiego działania, zalicza się także Bill Gates, twórca Microsoftu, który wedle swojego współdnika Paula Allena pracował bez ustanku po kilka go-



Peter Thiel, miliarder i filozof, powtarza, że dobre firmy muszą mieć w sobie coś z sekty. A czy jest ktoś lepszy na przywódcę biznesowej sekty niż lider, który w szaleńczy sposób ryzykuje dla niej własną skórą bez względu na cenę

dzin nad kodem komputerowym, zasypiał nad klawiaturą na godzinę, dwie, po czym budził się i w natychmiast wracał do pracy. I tak przez lata. Niektórzy podejrzewają, że Gates cierpi na lekką odmianę syndromu Aspergera, pozwalającą ignorować mu niektóre bodźce z otoczenia.

Większość z nas wybiera pracę od 8 do 16, w trakcie której ucinamy sobie tyle przerw, ile się da i zamiast planów podboju świata snujemy plany wakacyjne. I nie zawsze chodzi o tu o świadomy wybór. Mieścimy się po prostu w populacyjnej normie, co oznacza, że nie potrafimy znieść intensywności i nieustającej pracy. To oznacza też, że... jesteśmy zdrowi.

Jednak powstrzymajmy się przed konkluzją, że zaburzenia psychiczne są błogosławieństwem. Dla większości – nie są. Na przykład w przypadku choroby afektywnej badania pokazują nieliniową naturę jej oddziaływania ekonomicznego: cierpiący na nią mają niewielką szansę na awans do najwyższej półki dochodowej. Są więc w gorszej sytuacji niż ogół. Jednak jeśli jakimś cudem wejdą już do wąskiego grona bogatych, mają większą niż osoby zdrowe szansę stania się superbogatymi.

Naukowcy zwracają uwagę na jeszcze jeden aspekt osobowości najwybitniejszych przedsiębiorców, innowatorów i menedżerów – wielu spośród nich wykazuje cechy psychopatyczne. Z badań opublikowanych w 2010 r. przez psychologów Paula Babiaka, Roberta Hare’a i Craiga Neumanna wynika, że wśród menedżerów może być nawet 3 proc. psychopatów (w porównaniu do 1 proc. dla ogółu populacji i 15 proc. dla więźniów). Nie są zazwyczaj psychopatami totalnymi, ale po prostu cierpią na różnego rodzaju deficyty osobowościowe, które chociaż w długiej perspektywie szkodzą ich relacjom z otoczeniem, jednak paradoksalnie ułatwiają realizację biznesowych celów.

Psychopata z Amazona

Jeff Bezos, założyciel serwisu Amazon, opowiada o zdarzeniu z 1974 r., gdy miał 10 lat. Jechał z dziadkami autem, gdy jego babcia zaczęła palić papierosa. Przypomniał sobie wówczas kampanię społeczną, głoszącą, że każde zaciągnięcie się dymem zabiera palaczowi 2 minuty życia. Szybko przeliczył, ile życia straciła jego babcia i nie omieszkał jej o tym poinformować. Babcia się rozpląkała, dziadek zatrzymał auto, wyprowadził małego Jeffa na zewnątrz i powiedział: „Być uprzejmym jest znacznie trudniej niż być bystrym”.

Bezos przytaczał tę anegdotę, sugerując, że po latach zrozumiał naukę. Wielu w to wątpi, wskazując na drakońskie reguły rządzące jego firmą, które każde zachowanie pracowników podporządkowują zwiększaniu ich efektywności tak, jakby nie byli ludźmi, ale maszynami. Z tego powodu w internecie roi się od opinii zarzucających Bezosowi brak empatii, a to właśnie jedna z głównych cech psychopatycznych.

Innymi z takich cech są narcyzm i skłonność do gniewu, które przypisuje się nie tylko Kalanickowi z Ubera, ale też Steve’owi Jobsowi, założycielowi koncernu Apple. Jobs był w stanie bez mrugnienia okiem zwolnić każdego, kto nie spełniał wymagań jego skrajnego perfekcjonizmu.

A jednak do cech psychopatycznych zalicza się też zdolność do udawania współczucia i tworzenia dobrego wrażenia. Te zdolności psychopaci ujawniają, gdy im to wygodnie. To manipulatorzy. W krótkim terminie to działa i zanim opadnie maska, dana osoba często awansuje coraz wyżej w danej organizacji. „Psychopaci mają zdolności utrudniające ich identyfikację. Mają talent do czytania w myślach innych ludzi, przez co szybko odgadują ich potrzeby, motywy i słabe punkty. Są też często świetnymi retorami. Te cechy pozwalają im być panami sytuacji i dostosowywać ją do swojego planu” – piszą Babiak i Hare w książce „Węże w garniturach: Gdy psychopaci idą do pracy”.

Badacze zwracają uwagę, że – co nie jest zaskakujące – cechy psychopatyczne pomagają nie tylko zwykłym karierowiczom niewiele wnoszącym do własnej firmy czy wielkim innowatorom, których działania służą całej ludzkości, ale też i ludziom o złych intencjach. Przykładem jest Bernie Madoff, twórca piramidy finansowej, który przekonał do zainwestowania w nią 4,7 tys. osób, w tym

całkiem inteligentnych przedstawicieli biznesu, polityków, artystów, na łączną kwotę niemal 65 mld dol. Madoff jest makiawelicznym manipulatorem i mistrzem udawania tego, kim nie jest, ale przede wszystkim jest przestępcą. „Choć kryminalistów o cechach psychopatycznych można znaleźć w historii firm takich, jak Enron, WorldCom czy Tyco, to nie wszyscy psychopaci to kryminaliści Ci, którzy osiągają największe sukcesy, balansują raczej na granicy prawa, ale nie łamią go. Łamię zaś akceptowane standardy moralne” – zauważa w tekście „Psychopatology i przywództwo” Ed Rankin, spec od „zasobów ludzkich”, który od 25 lat zajmuje się indywidualną pracą z menedżerami największych globalnych firm. Nic dziwnego, że najwięksi biznesmeni są częściej podziwiani niż po prostu lubiani przez swoich współpracowników.

Uwodzenie tłumy

Ten obraz przedsiębiorcy różni się od upudrowanego wizerunku, który oni sami kreują w mediach. Ludzie szczerzy, jak Musk, to wyjątki. W oficjalnych wywiadach przedsiębiorcy chcą zazwyczaj dobrze wypaść – szczerzą swoje śnieżnobiałe zęby, zakładają najlepsze garnitury, używają wielu pozytywnie nacechowanych, ale bardzo ogólnych sformułowań, a pytania bardziej intymne i niezręczne zbywają żartem bądź milczeniem. Nie zmienia to faktu, że pod tą maską skrywają się często osoby o skłonnościach do depresji, manii albo skłonnościach psychopatycznych. Jak to więc możliwe, że takie osoby zyskują nasze zaufanie? Że jako pracownicy zawieramy im swoją przyszłość, jako inwestorzy swoje pieniądze, a jako uczestnicy kultury – swój czas i uwagę? Dlaczego czujemy taką miłość do wybitnych dziwaków? Otóż jest tak, ponieważ się w nich... zakochujemy.

To teza postawiona w latach 60. XX w. przez amerykańskich badaczy Stephena Graubarda i Geralda Holtona. „Lider musi posiadać, albo musi wydawać się nam, że posiada jakieś wyjątkowe cechy, które jego potencjalny zwolennik również chciałby posiadać. Zwolennik chce zmienić to, jak postrzega samego siebie, co staje się możliwe jedynie, gdy lider jest wyidealizowanym alter ego, które w końcu staje się częścią zwolennika. Żeby doszło do takiej idealizacji konieczna jest wybiórczość postrzegania cech lidera. A to on sam decyduje, co chce, a czego nie chce o sobie ujawnić” – piszą naukowcy w pracy „Psychodynamiczne aspekty przywództwa”.

W takiej „miłości” nie ma mowy o potocznie rozumianej racjonalności. Jest ona wynikiem maestrii w grze pozorów, gdyż jak pisał Gustave Le Bon, XIX-wieczny francuski antropolog – „tłumy nie przekonują się nigdy dowodzeniem, lecz tylko zapewnieniem, a waga tych zapewnień zależy jedynie od uroku, jaki wywiera zapewniający”.

– Dobry przedsiębiorca po prostu umie za sobą pociągnąć ludzi. Sprzedaje im wizję, nieważne jak fantastyczną czy nieracjonalną, a oni ją kupują. Jednak najważniejsze to przekonanie do swojej wizji nie tyle inwestorów czy nawet klientów, ile pracowników. Sukces to koniec końców praca zespołowa i to ona w końcu przyciąga kapitał. Wybitni liderzy biznesowi to wiedzą. Nie zarządzają firmami z wież z kości słoniowej, schodzą do swoich biur, fabryk, pytają, rozmawiają, inspirują. Umieją tak dobrać najbliższych współpracowników, by były to osoby rozumiejące ich wizję i umiejące ją skutecznie rozprzestrzenić w całej organizacji – zauważa dr Krzysztof Kosy z UW.

Peter Thiel, miliarder i filozof, który lata temu współpracował z Muskiem, powtarza z kolei, że dobre firmy muszą mieć w sobie coś z sekty. A czy jest ktoś lepszy na przywódcę biznesowej sekty niż charyzmatyczny lider, który w szaleńczy sposób ryzykuje dla niej własną skórą bez względu na cenę, którą przyjdzie mu zapłacić? To właśnie nietypowe cechy osobowości geniuszy biznesu czynią z nich wyjątkowo skutecznymi przywódcami, intuicyjnie rozumiejących psychologię tłumy. Rysy psychopatyczne paradoksalnie mogą pomagać im w skutecznym zarządzaniu ludźmi, a zaburzenia osobowościowe sprawiają, że są zdolni zanurzyć się w działalność firmy, ponosząc skrajne ryzyko, co dodatkowo przysparza im zwolenników. Ludzie za nimi podążający widzą, że za ich słowami idą czyny. ©