

John Ryan przekształcił małomiasteczkową firmę kosmetyczną w potęgę w skali ogólnokrajowej, doprowadzając do zadowolenia pracowników i przynosząc bogactwo akcjonariuszom. Czy naprawdę ma znaczenie to, że zdradza żonę?

Kwestia charakteru

Suzy Wetlaufer (Źródło: „Rzeczpospolita”, 25 października 1999 r.) www.rzeczpospolita.pl

Roger Cushing zawsze pierwszy się zjawiał w centrali korporacji Glamor-a-Go-Go. Potrzebny był mu spokój poranka, żeby mógł się przygotować do szaleństwa nadchodzącego dnia, a dni w Glamor-a-Go-Go zawsze były szalone. Ale Roger sam sobie mówił, że było to szaleństwo pomyślne. Firma właśnie otworzyła swój sto dwudziesty sklep, a przygotowywano się do otwarcia dalszych piętnastu. Klienci nie tylko uwielbiali receptę Glamor-a-Go-Go - kosmetyki o jakości z domów towarowych po cenach z drogerii - ale też wciąż chcieli coraz więcej kosmetyków firmy z serii sprzedawanej pod jej własną marką Girl Power (Moc Dziewczyn). Nic dziwnego, że obroty i zyski sięgały szczytów. A w perspektywie był jeszcze gwałtowniejszy wzrost - w związku z odważnym planem wprowadzenia firmy na rynki światowe w ciągu 18 miesięcy. Jako szef pionu marketingu Glamor-a-Go-Go, Roger osobiście mocno się zaangażował w przygotowania do tego wielkiego skoku.

Tak więc przychodził codziennie do pracy o szóstej trzydzieści. Często czytał w ciszy poranka. Trzeba było oczywiście sprawdzać na bieżąco co robi konkurencja, a ponadto, jako menedżer firmy zaopatrującej nastolatków i dwudziestolatków, musiał wiedzieć co się dzieje w kulturze pop.

Chociaż więc zaczynał lekturę od "Wall Street Journal", szybko przerzucał się na "Women's Wear Daily" (dziennik mody damskiej) oraz kilka magazynów dla młodzieży i poświęconych modzie, dzięki którym dostrzegał nowe trendy. Codziennie przeglądał też szybko kilka stron Internetu. Na koniec Roger przerzucał miejscową gazetę. Był to typowy lokalny dziennik w podmiejskiej miejscowości - zawierający wiele materiałów o otwieranych restauracjach i o wydarzeniach sportowych w szkołach średnich - w którym niekiedy ukazywały się artykuły o jego firmie.

Dziennik zazwyczaj silnie popierał Glamor-a-Go-Go - największego pracodawcę w regionie i jednego z głównych zleceniodawców ogłoszeń w rubryce "pracownicy potrzebni". Niedawno firma zamieściła na pierwszej stronie entuzjastyczny reportaż z wiecu Girl Power zorganizowanego przez firmę, na którym kilku teksaskich polityków nawoływało setki miejscowych nastolatków, aby dzięki nauce zapewnili sobie najlepszą możliwą przyszłość. Nie było jednak żadnego poparcia w fotografii, którą Roger dostrzegł tego poranka niemal natychmiast na górze strony towarzyskiej dziennika w sekcji poświęconej stylom życia. Na zdjęciu jego szefowi, dyrektorowi naczelnemu korporacji, Joe Ryanowi, towarzyszyła piękna, uśmiechnięta młoda kobieta. Nagłówek brzmiał: "Kim jest ta dziewczyna?". Pod fotografią zamieszczono tekst: "Dyrektor naczelny Glamor-a-Go-Go Joe Ryan był jedną z ponad stu osób uczestniczących w sobotni wieczór w uroczystym otwarciu najnowszej restauracji Rarebits w Houston, której specjalnością są steki. Na fotografii wychodzi z przyjęcia z przyjaciółką (nie wiemy kto to jest). Ryan i jego żona, Michelle, zostali ostatnio powołani na współprzewodniczących Families First (rodziny na pierwszym miejscu), dobroczynnej instytucji teksaskiej, wspierającej programy edukacyjne zapobiegające maltretowaniu dzieci".

Roger jęknął: - To boli.

Trudno było uważać "przyjaciółkę" Ryana na zdjęciu za osobę nieznaną - przynajmniej ludziom w firmie. Była to Laura Saunders, 25-letnia zastępczyni menedżera w dziale zasobów ludzkich Glamor-a-Go-Go. Roger złożył gazetę i potrząsnął głową. Głośno zapytał: - Jak Joe mógł to zrobić? Jak mógł to znowu zrobić?

Telefon przerwał jego myśli. Wiedział, że o tej porze może dzwonić tylko Carol Tomkins, członek rady nadzorczej Glamor-a-Go-Go i bliska przyjaciółka Rogera od wielu lat. Razem obserwowali, jak Ryan przekształca Glamor-a-Go-Go z sieci 23 zapuszczonych sklepów sprzedających kosmetyki do makijażu po obniżonych cenach w podmiejskich ośrodkach w południowych stanach USA w potężną firmę handlu detalicznego, z eleganckimi punktami sprzedaży w całym kraju, od Nowego Jorku do Los Angeles. Razem obserwowali jak wykazywał się ogromną wyobraźnią, strategiczną myślą, przywództwem - i osobistym zachowaniem, które można było określić jedynie jako idiotyczne. Od lat dyskutowali, co zrobić z "kwestią charakteru" Ryana. Zawsze z pewnymi wątpliwościami dochodzili do wniosku, że to nie ma znaczenia - aż do tej chwili.

Roger zauważył, że krążące po firmie plotki o romansach Ryana nabrały ostrzejszego tonu. Od lat krążące pogłoski o jego flirtach z młodymi pracownikami jedynie bawiły większość pracowników. Ryan był poza wszystkim ogromnie popularny. Nie tylko po jego zatrudnieniu w 1992 r. uratował firmę od upadłości, ale doprowadził też do tego, że Glamor-a-Go-Go stało się przyjemnym i podniecającym miejscem pracy; doprowadził do wzrostu płac pracowników i stwarzał nieograniczone możliwości każdemu, kto chciał ciężko pracować i myślał niekonwencjonalnie. Ponadto Ryan dotrzymał obietnicy dywersyfikacji zatrudnienia, wprowadzając do firmy więcej kobiet i kolorowych na wszystkie szczeble hierarchii.

A na koniec doprowadził do tego, że wielu pracowników osiągnęło zamożność dzięki możliwościom korzystnego zakupu akcji firmy i premiom przyznawanym na wszystkich stanowiskach, od najwyższych do najniższych. W okresie pełnienia przez Ryana funkcji dyrektora naczelnego ceny akcji Glamor-a-Go-Go wzrosły dziesięciokrotnie - a to nie był drobiazg.

Oprócz umiejętności prowadzenia biznesu, lubiano Ryana po prostu za to, że był czarujący. Miał około 50 lat, ale cechował się energią człowieka o połowę młodszego. Nie utracił niemal niczego z wyglądu, który przynosił mu popularność jeszcze w czasach uniwersyteckich, kiedy był gwiazdą futbolu na uniwersytecie Rice. W Glamor-a-Go-Go Ryan troszczył się o to, żeby znać z nazwiska każdego pracownika, od naukowców z działu badawczo-rozwojowego do robotników w fabryce. Co tydzień poświęcał wiele godzin na przechadzanie się po rozległej centrali firmy z entuzjazmem świeżo upieczonego przedsiębiorcy, rozdając próbki wyrobów i usilnie prosząc o uwagi. A w tradycji firmy było wiele opowieści o tym, jak Ryan osobiście pomagał pracownikom, którzy popadli w kłopoty. Kiedy kierowca Glamor-a-Go-Go dowiedział się, że jego córka choruje na raka, Ryan zapłacił za doświadczalną kurację, nie objętą ubezpieczeniem zdrowotnym. Kiedy inny pracownik znalazł się w hospicjum, Ryan odwiedził go tam i podarował mu piłkę baseballową z autografem jego ulubionego zawodnika z drużyny Astros. Drzwi do biura Ryana były niemal zawsze otwarte, a często pracownicy zachodzili do niego po prostu żeby pożartować z naczelnym dyrektorem, który śmiał się głośno i chętnie.

Ostatnio jednak grupka menedżerów wyższych szczebli - głównie kobiet - zaczęła narzekać na temat niewierności Ryana, będącej przedmiotem plotek. Kiedy sekretarka Ryana, Donna Ulin, odeszła z pracy po czymś, co uważano za dwuletni romans, niektórzy podawali w wątpliwość jej twierdzenie, że zaproponowano jej lepszą posadę w Kalifornii. Kilku członków rady nadzorczej zastanawiało się nawet, czy nie była molestowana seksualnie, obawiając się, że takie zarzuty mogłyby zaszkodzić firmie - zwłaszcza że firmowym hasłem była "moc dziewczyn". Inni narzekali - chociaż nigdy w obecności Ryana - że 24-letnia Kimberly Crogan, która rozpoczęła pracę w ekspedycji poczty Glamor-a-Go-Go, jakoś bardzo szybko awansowała po czymś, co wydawało się trwającym miesiąc romansem z dyrektorem naczelnym. Crogan, nie mająca, praktycznie biorąc, żadnego doświadczenia w produkcji, była obecnie pracownikiem dozoru w fabryce.

Kiedy Roger zapytał o błyskawiczny awans Crogan, Ryan odpowiedział: - Kimmy Crogan to sprytna kobieta i daleko zajdzie. Wierz mi, wiem co robię. Kimmy Crogan robi dla nas wiele dobrego.

Taka brawura ze strony dyrektora naczelnego była typowa. Ilekroć poszczególni członkowie rady nadzorczej w prywatnych rozmowach kwestionowali jego flirty - według wiedzy Rogera zdarzyło się to trzykrotnie - Ryan był zdziwiony, a nawet obrażony. Narzekał, że ludzie błędnie interpretują zwykłą przyjacielską postawę. Mówił: - Przypominam, że nikt mnie nigdy nie oskarżył. Żadna kobieta nie wystąpiła z twierdzeniem, że zachowałem się niestosownie - bo mi się to nie zdarzyło.

To była prawda. Żadna z rzekomych przyjaciółek Ryana nie twierdziła, że miała z nim związek, a niektóre publicznie nawet temu zaprzeczały.

Ryan powiedział kiedyś jednemu z członków rady, który pytał go o te plotki: - Zdarza mi się flirtować, ale jestem żonatym mężczyzną. Przestańmy więc plotkować i wracajmy do pracy.

W przeszłości takie stwierdzenia wystarczyły. Jednakże Roger zastanawiał się, czy Joe Ryan zdoła się wykręcić z najnowszego skandalu?

Roger, ciężko wzdychając, podniósł słuchawkę telefonu. Głos po drugiej stronie był głośny i ostry. Carol Tomkins zapytała: - Roger, czy widziałeś tę niewiarygodną fotografię w dzisiejszej gazecie?

Roger odpowiedział: - Wiesz, co robi, prawda? Powie, że on i Laura są jedynie przyjaciółmi. Znowu ta sama historia.

Mówiąc to, jeszcze raz otworzył gazetę i spojrzał na fotografię. Ręka Ryana spoczywała na ramieniu Laury, a uśmiechali się do siebie w sposób, który zdecydowanie trudno było uznać za platoniczny. Roger jęknął: "Biedna Michelle", myśląc o żonie Ryana, łagodnej matce trzech dziewczynek w wieku od ośmiu do piętnastu lat.

Carol powiedziała: - Szczerze mówiąc, nie martwię się o Michelle. Od lat wiedziała o postępowaniu Joe - musiała wiedzieć. Widocznie postanowiła, że i tak nadal pozostanie jego żoną. Martwię się o Glamor-a-Go-Go. Myślę, że zachowanie Joe naraża firmę na niebezpieczeństwo.

- Dlaczego? Czy sądzisz, że któraś z jego dawnych przyjaciółek wystąpi z oskarżeniem o molestowanie seksualne? - Roger skrzywił się, wyobrażając sobie nagłówki prasowe, w których z pewnością znajdą się kpiny ze sloganu reklamowego Glamor-a-Go-Go: "Idź na całość z Glamor-a-Go-Go!"

Carol odpowiedziała: - Oskarżenie o molestowanie seksualne jest możliwe. A także ośmieszenie na dużą skalę. Idzie mi o to, że wizerunek naszej marki może ulec całkowitemu zniszczeniu. Pomyśl o tym, Rogerze. Pomyśl o naszej stronie w Internecie - z tymi wszystkimi radami na temat "mocy dziewczyn". Wiesz, "Nie daj się nikomu zmusić do fizycznego stosunku", "Starsi mężczyźni, uganiający się za młodymi dziewczynami, są obrzydliwi" i tak dalej, i tak dalej. Ale, co ważniejsze, martwi mnie cała kwestia przywództwa - kwestia prawości. Czy naprawdę możemy oczekiwać, że pracownicy Glamor-a-Go-Go oddadzą swoje serca i dusze firmie, kierowanej przez człowieka, który kłamie i oszukuje swoją żonę? Daj spokój.

Rogera niepokoiło molestowanie seksualne i zagrożenie wizerunku marki, ale nie miał pewności co do ostatniej uwagi Carol. Zapytał: - Czy skandal z Moniką Lewinsky nie wykazał dopiero co, że Amerykanom nie zależy na prywatnym życiu ich przywódców? W końcu wszyscy wiedzieli, że Bill Clinton oszukiwał żonę, ale w sondażach opinii publicznej jego notowania są wciąż niebotyczne. Wszyscy od lat wiedzą o flirtach Joe, ale większość ludzi nadal uważa go za wspaniałego dyrektora. Przypominam ci: Joe twierdzi, że nigdy nie zdradził Michelle. I nie mamy dowodów, że to robił.

Z kolei Carol westchnęła. Powiedziała: - To prawda, i boję się, że znów będę musiała dziś popołudniu wysłuchiwać tych mętnych wyjaśnień. Akurat tak się składa, że dzisiaj o drugiej zaczniesz się

posiedzenie rady nadzorczej. W porządku dziennym nie uwzględniono prywatnego życia Joe, ale teraz na pewno się w nim znajdzie.

Posiedzeniu przewodniczył Sam Martell, który niemal od dziesięciu lat zasiadał w radzie nadzorczej Glamor-a-Go-Go. Martell, sarkastyczny nowojorczyk, był współnikiem firmy kapitałowej wysokiego ryzyka, która zatrudniła Ryana i sfinansowała przeprowadzenie zwrotu w firmie. Pierwsza oferta publicznej sprzedaży jej akcji bardzo go wzbogaciła; zazwyczaj usilnie wspierał dyrektora naczelnego, co nie było dziwne. Ale Martell był także właścicielem dużego pakietu akcji firmy. Lubił Joe Ryana, ale bardziej troszczył się o Glamor-a-Go-Go.

Martell otworzył posiedzenie, zgniatając kartkę z porządkiem dziennym w kulkę. Pozostałych dziewięciu członków rady zaśmiało się kwaśno. Martell rozpoczął: - Mam nadzieję, że wszyscy widzieli dzisiejszą lokalną gazetę. Jeżeli nie, mam ją tutaj.

Pokazał fotografię i przeczytał tekst pod nią. - Poprosiłem Joe, żeby dał nam trochę czasu na zamkniętą sesję, zanim do nas dołączy.

Carol zabrała głos. - Zacznę pierwsza. Mamy prawdziwy problem. Ludzie znajdujący się tutaj przynajmniej trzykrotnie rozmawiali z Joem na temat niedopuszczalności jego zachowania. A za każdym razem Joe całkowicie zaprzecza, jakoby coś było nie w porządku; zamiast tego zachęca nas do skupienia uwagi na jego efektywności jako dyrektora naczelnego. Za każdym razem robimy to, o co prosi. Ale bylibyśmy nieodpowiedzialni, gdybyśmy nie dostrzegli tego, że jego romanse narażają Glamor-a-Go-Go na sprawy sądowe i na publiczną kompromitację. Pomyślcie o wzmiance w dzisiejszej gazecie na temat Families First i o naszym skupianiu się na "mocy dziewczyn". Możemy się stać pośmiewiskiem.

- Nie mówiąc już o tym, że to z pewnością nadszarpię morale w firmie - dorzucił Tom Wheeler, członek rady, mający czterdziestoletnie doświadczenie w sektorze. - Nikt nie lubi pracować z człowiekiem, którego nie może darzyć szacunkiem. Idzie mi o to!

Martell podniósł rękę, żeby powstrzymać Wheelera. Powiedział twardo: - Zaczekaj. Szanuję Joe Ryana. Myślę, że wszyscy tu obecni szanują go jako biznesmena. To on zrobił z tej firmy to, czym jest - świetnym miejscem pracy, z doskonałymi wyrobami, pierwszorzędnymi procesami produkcyjnymi i mądrą strategią zarówno na bliższą, jak i na dalszą przyszłość. Właśnie dzisiaj otrzymałem nasze najnowsze dane i są nawet lepsze, niż oczekiwałem. Muszę powiedzieć, że szanuję Joe Ryana jako dyrektora naczelnego. Pamiętajmy też, że naszym podstawowym zadaniem, jako członków rady nadzorczej, jest reprezentowanie akcjonariuszy Glamor-a-Go-Go. Czy naprawdę sądzicie, że obchodzi ich zdjęcie Joe Ryana w małej gazecie teksaskiej z jakąś młodą kobietą, która przypadkiem nie jest jego żoną?

- Z pewnością nie - głos zabrała Mary Lamott, członek rady o najdłuższym stażu. Jej ojciec założył firmę i przez trzydzieści lat był jej dyrektorem naczelnym. Sama Lamott pracowała jako sprzedawczyni w pierwszym sklepie Glamor-a-Go-Go. Ciągnęła: - Myślcie o mnie co chcecie, ale nic mnie nie obchodzi to, z kim Joe Ryan sypia. Charakter jego małżeństwa nie ma najmniejszego znaczenia dla akcjonariuszy tej firmy. Prawdę mówiąc, myślę, że większość z nich zażądałaby naszych głów, gdybyśmy wyrzucili dyrektora naczelnego najwyższej klasy akurat w momencie, kiedy firma się globalizuje. Uczciwie mówiąc, nie sądzę też, żeby prywatne postępowanie Joe miało najmniejsze znaczenie dla pracowników. Na litość Boską, przecież mamy 1999 rok. Prezydent i dwudziestojednoletnia stażystka uprawiali seks w Białym Domu.

- Tu nie chodzi o seks! - przerwała Carol Tomkins. - Tu chodzi o charakter.

Słowa Carol wisiały w powietrzu, gdy Sam Martell podszedł do drzwi sali posiedzeń rady i wprowadził do niej Joe Ryana.