

SPIS TREŚCI

Przedmowa	7
1. Biznes i etyka	11
2. Budowanie dobrych aliansów	15
3. Centrala kontra oddziały firmy	19
4. Chiński smok	23
5. Coaching menedżerów	27
6. Cykl życia organizacji	31
7. Dobra koniunktura i złe zarządzanie	35
8. Dobre kryzysy organizacyjne	39
9. Dyletanci, eksperci i liderzy	43
10. Edukacja menedżerska jako inwestycja	47
11. Efekt Bangalore	51
12. Gospodarka to nie duża firma	55
13. Informatyka, zarządzanie i Królowa Kier	59
14. Innowacyjne strategie	63
15. Istota dobrej strategii firmy	67
16. Jak korzystać z konsultantów	71
17. Kobiety – niedoceniany segment rynku	75
18. Kotwice kariery	79
19. Logika problemów i dylematów	83
20. Łańcuch wartości firmy	87
21. Menedżerowie i przedsiębiorcy	91
22. Niepewność – przyjaciel i wróg menedżera	95
23. O przewrotnych technologiach	99
24. Perspektywa czasowa działania firmy	103

O zarządzaniu refleksyjnie

25. Pułapki dywersyfikacji	107
26. Racjonalność decyzji i jej ograniczenia	111
27. Rynek jest wszędzie	115
28. Strategia i usprawnienia operacyjne	119
29. Strefa komfortu – w otoczeniu liderów	123
30. Sukcesja menedżerska	127
31. Tajemnice akwizycji	131
32. Teoria gier i wygrywające strategie	135
33. Toksyczni liderzy	139
34. Upadek Ikara	143
35. Wizja i misja firmy	147
36. Właściciele firmy kontra rady nadzorcze	149
37. Wynagrodzenia menedżerów	153
38. Wyzwanie własności intelektualnej	157
39. Zasada Anny Kareniny	161
40. Zobaczć konkurenta	165

PRZEDMOWA

Refleksje o zarządzaniu powstały jako krótkie eseje, które pisałem do „Rzeczpospolitej” w latach 2005–2006. Ponieważ redakcja zostawiła mi kompletnie wolną rękę, starałem się, aby dotyczyły one spraw w zarządzaniu ważnych, a nie pilnych lub aktualnych. Dlatego właściwie wszystkie dotyczą trzech kluczowych spraw, które stanowią tworzywo zarządzania – konkurencyjnego otoczenia, firmy oraz liderów i pracowników. Ponieważ sprawy te systematycznie przeplatają się w poszczególnych esejach, uszeregowałem je na użytek książki po prostu alfabetycznie.

Otoczenie firmy bywa czasami przyjazne i wspierające, a czasami jest brutalnie konkurencyjne i nieżyczliwe. Bez względu na jego stan trzeba je umieć obserwować, diagnozować i rozumieć konsekwencje konkretnych zmian w otoczeniu dla przyszłości firmy. A są one dwojakiego rodzaju, o czym traktują eseje w tej książce. Po pierwsze, zmiany w otoczeniu zmieniają wartość aktywów firmy. Dobrym tego przykładem są studia filmowe lub firmy telekomunikacyjne. Do niedawna ogromną wartością dla firm robiących filmy były ich studia – budynki, infrastruktura, plenery. Wraz z digitalizacją filmów oraz zmianą sposobów ich kręcenia wartość tych aktywów drastycznie spadła – filmy można zrobić także w komputerze albo w wynajętych studiach wszędzie na świecie. Dla firm telekomunikacyjnych do niedawna największą wartością były zakopane pod ziemią kable i światłowody. Postępująca w otoczeniu konwergencja technologii, rozpowszechnianie się telefonii komórkowej, nowych sposobów przesyłu danych oraz rozszerzanie swojej

O zarządzaniu refleksyjnie

O zarządzaniu refleksyjnie

oferty przez firmy telewizji kablowej, energetyczne i inne zmniejsza jednak wartość tych aktywów w istotny sposób. Po drugie, wraz ze zmianami w otoczeniu zmienia się znaczenie i wartość umiejętności i kompetencji firmy, a więc technologii wykorzystywania aktywów. Niektóre umiejętności zyskują na znaczeniu, inne tracą. Bez głębokiego zrozumienia trendów w otoczeniu firma może się łatwo znaleźć w sytuacji, gdy jej aktywa i umiejętności przestają być rzadkie i cenne, a to oznacza sytuację skrajnego zagrożenia.

Drugi temat poruszany stale w tych esejach to logika działania firmy. Każda organizacja ma swoją historię, która kształtuje jej struktury, rutyny i... menedżerów. W efekcie w każdej firmie z czasem wykształca się pewien wzorzec działania, który jest bardzo trwały. W teorii nazywamy to „dominującą logiką” firmy. Kluczowe dla dobrego zarządzania jest zrozumienie, jak taka logika została ukształtowana, jaka jest i co trzeba zrobić, aby ją ewentualnie zmienić.

Trzecim tematem są liderzy. Liderom – menedżerom i przedsiębiorcom – poświęcam w swoich esejach stosunkowo dużo miejsca. Liderzy nie są herosami ani nadludźmi. Dobrzy liderzy mają może większą wyobraźnię, łatwiej podejmują decyzje i są bardziej bezwzględni wobec innych i siebie niż przeciętni pracownicy. Ale rzecz w tym, że są naprawdę kluczowymi aktorami na organizacyjnej scenie. Nie da się zrobić filmu bez statystów, podobnie jak nie można sprawnie prowadzić firmy nie mając kompetentnych pracowników. Jednak to pierwszoplanowe role, a nie statyści decydują o jakości filmów, i podobnie o sukcesie organizacji w dużym stopniu decyduje szeroka ekipa menedżerska na jej czele. I wobec nich można i należy mieć wielkie wymagania, o czym kiedyś pięknie napisał stary profesor Harvardu Theodore Levitt: „Zakładamy, że ludzie, którzy są liderami i menedżerami, mają tak jak wszyscy inni rodzaj moralnego kompasu, standardy etyczne, poczucie społecznego obowiąz-

O zarządzaniu refleksyjnie

Przedmowa

ku i przyzwoitości, jakieś reguły dobra i zła – że mają charakter, sumienie i nawet pewną szlachetność. Bez tego bowiem nie ma o czym mówić ani komu doradzać”¹.

¹ Theodore Levitt, *Thinking about Management*, The Free Press, New York 1991, s. 111.

1. BIZNES I ETYKA

Jeszcze przed upadkiem Enronu, Worldcomu i innymi wielkimi aferami biznesowymi szkoły biznesu w USA masowo wprowadziły zajęcia z etyki do programów dla wyższej kadry kierowniczej typu MBA i Executive MBA. Jednym z głównych powodów był fakt, że prestiż i zaufanie do menedżerów spadły na łeb, na szyję, do poziomu niższego niż zaufanie do sprzedawców używanych samochodów. Metody uczenia etyki w zarządzaniu są różne – od studiowania dylematów, przed którymi stawali bohaterowie wielkiej literatury (Lord Jim, Don Kichot, Cyrano de Bergerac), przez analizę biznesowych przypadków trudnych etycznie wyborów, aż po studiowanie Pisma Świętego, w którym sporo takich dylematów jest opisanych.

Cel jest jeden – przypomnieć menedżerom, że oprócz pogoni za zyskiem ekonomicznym i maksymalizacją wartości spółki istnieje coś więcej, coś, co ma trudno wymierną wartość, ale czyni z nich ludzi godnych zaufania: poczucie społecznego obowiązku i przyzwoitości, jakieś standardy etyczne, jakieś reguły, które mówią nam, gdzie kończy się dobro i gdzie zaczyna się zło. Generalnie zawsze byłem przeciwnikiem takich kursów, wydawało mi się bowiem absurdalne, aby dorosłych ludzi

O zarządzaniu refleksyjnie

O zarządzaniu refleksyjnie

uczyć na nowo, co to znaczy być (względnie) uczciwym lub przyzwoitym. Powoli jednak nachodzi mnie refleksja, że chyba pora już na kursy etyki w Polsce, polski biznes staje się bowiem fundamentalnie amoralny, a to długofalowo jest dla niego samego, dla menedżerów, jak również dla całej gospodarki bardzo niebezpieczne. Nie chodzi o fundamentalne pryncypia etyki, ale o to, że biznes bez minimum etyki jest nieskuteczny, a polski biznes jest niezbyt etyczny co najmniej z czterech powodów.

Po pierwsze, mamy stare, odziedziczone po realnym socjalizmie, społeczne zwyczaje omijania lub łamania prawa – „wygrywania z systemem”. Po drugie, transformacja systemowa sprzyjała łamaniu prawa, w którym brali i ciągle biorą udział przedsiębiorcy, menedżerowie i pracownicy, zwłaszcza gdy chodzi o zagarnięcie owoców prywatyzacji. Tak było zawsze i wszędzie, i tworzenie się systemów kapitalistycznych w USA i Anglii w XVIII i XIX wieku nie było daleko różne od prywatyzacji w krajach postsocjalistycznych, bo przecież stawka była podobna – własność. Po trzecie, mamy niesłuchanie nieskuteczny i – jeśli wierzyć prasie – trochę skorumpowany system prawa, co ma znacznie groźniejsze skutki dla etyki w biznesie, niż można to sobie wyobrazić. Sam wiem z własnego doświadczenia, że najprostszą sprawą wypadku samochodowego, gdy wchodzi w młyny polskiego systemu prawnego, trwa trzy lata i końca nie widać. Powolny i nieprofesjonalny system prawa działa tak, jak opisuje to psychologia w „teorii wybitego okna”. Wybite okna zwiększają prawdopodobieństwo przestępstw, i podobnie mało skuteczny system stanowienia i egzekwowania prawa tworzy naturalną pożywkę dla rozwoju przestępców – zarówno tych kryminalnych, jak i gospodarczych. Wizja ewentualnej kary jest tak odroczonej i mglista w punkcie startu, iż ludzie nie myślą o groźnych konsekwencjach. I wreszcie jest ten czwarty element, stosunkowo rzadko podnoszony, który wydaje mi się ogromnie ważny. Polskim przedsiębior-

O zarządzaniu refleksyjnie

Biznes i etyka

com brakuje prawdziwych autorytetów, swoistych moralnych kompasów biznesowych. Czasami szukają ich we wspólnocie, zrzeszając się np. w Duszpasterstwie Przedsiębiorców i Pracodawców (w Krakowie) lub na wykładach Romana Kluski, ale to mało. Potrzeba nam firm-ikon, które odnoszą sukces i jednocześnie stanowią obywatelskie marki, świadectwa, że można zarządzać, rozwijać się i zarabiać pieniądze, postępując etycznie. A w Polsce takich firm-autorytetów praktycznie brak, i co najgorsze, te, które miały takie szanse, staczają się w indyferencję zarabiania pieniędzy. Dobrym przykładem jest jeden z wyczynów biznesowych Agory, firmy, która jak mało która miała szansę stać się busolą moralną dla polskich firm. Jej „Gazeta Wyborcza” skrytykowała – i słusznie – Samoobronę za wydawanie pieniędzy publicznych na miesięcznik „Głos Samoobrony” prowadzący dosyć obrzydliwą propagandę wyborczą. Problem polega na tym, że miesięcznik został wydrukowany na maszynach drukarskich spółki zależnej Agory-Druk, zgodnie z zasadą *pecunia non olet* (pieniądze nie cuchną). Warto pamiętać, że słowa te wypowiedział cesarz Wespazjan, broniąc się przed krytyką za podatki nałożone na latryny publiczne, a nie po to, aby uzasadnić każdy sposób zarabiania pieniędzy. Przykład ten dobrze pokazuje najważniejszy problem etyki w zarządzaniu, którego chyba jednak warto uczyć i o którym warto stale przypominać.

Zasady etyczne stanowią w dobrym biznesie jasno wyznaczone ograniczenia, są naszym brzegiem rzeki. Jeśli brzegi te są słabe i ruchome, to rzeka rozlewa się szeroko, w bezmierną powódź. Gdy wszystko staje się jakoś dopuszczalne i uzasadnione szczególną sytuacją, to menedżerowie miast bohaterami transformacji stają się – tak jak w Polsce – jej czarnym charakterem.