
Spis treści

Wstęp: Złam wszelkie zasady	11
Rozdział 1. Jak mierzyć niemierzalne	
Katastrofa u wybrzeży Wysp Scilly	23
„Wiemy, co jest ważne, lecz nie potrafimy tego zmierzyć”	
Jak mierzyć niemierzalne	28
„Jak mierzyć kapitał ludzki?”	
Test dwunastu pytań	35
„Jak nasza miara sprawdza się w realiach biznesowych?”	
Analiza przypadku	45
„Jakie znaczenie mają nasze wyniki dla konkretnej firmy?”	
Wspinaczka na szczyt	51
„Skąd bierze się hierarchia ważności dwunastu pytań?”	
Rozdział 2. Mądrość wielkich menedżerów	
Mądre rady	65
„Z kim przeprowadzał wywiady Instytut Gallupa?”	
O czym wiedzą wielcy menedżerowie	68
„Jaki rewolucyjny pogląd łączy wszystkich wielkich menedżerów?”	
Co robią wielcy menedżerowie	71
„Cztery główne role odgrywane przez wielkich menedżerów”	
Cztery klucze	82
„Jak wielcy menedżerowie odgrywają swoje role?”	
Rozdział 3. Klucz pierwszy: Wybierz talent	
Talent: Jak określają to pojęcie wielcy menedżerowie	87
„Dlaczego perfekcyjne odegranie każdej roli wymaga talentu?”	

Odpowiednia materia	89
<i>„Dlaczego talent jest ważniejszy od doświadczenia, siły umysłu i siły woli?”</i>	
Dekada mózgu	99
<i>„Na ile menedżer może kogoś zmienić?”</i>	
Umiejętności, wiedza i talent	104
<i>„Jaka jest różnica pomiędzy tymi trzema pojęciami?”</i>	
Świat a talent	117
<i>„Które mity można teraz rozwiązać?”</i>	
Talent: Jak wyszukują go wielcy menedżerowie	125
<i>„Dlaczego wielcy menedżerowie tak dobrze radzą sobie z wyszukiwaniem talentów?”</i>	
Słowo od trenera	133
<i>„John Wooden o znaczeniu talentu”</i>	

Rozdział 4. Drugi klucz: Określ oczekiwane rezultaty

Zdalne zarządzanie	137
<i>„Dlaczego tak trudno jest dobrze zarządzać ludźmi?”</i>	
Pokusy	141
<i>„Dlaczego tak wielu menedżerów próbuje sprawować kontrolę nad swoimi ludźmi?”</i>	
Reguły do stosowania	153
<i>„Kiedy i jak wielcy menedżerowie korzystają z ustalonych reguł?”</i>	
Za co ci płacą?	170
<i>„Skąd wiesz, czy osiągasz właściwe wyniki?”</i>	

Rozdział 5. Trzeci klucz: Skoncentruj się na mocnych stronach

Pomóż innym, aby stali się jeszcze bardziej sobą	179
<i>„Jak wielcy menedżerowie uwalniają potencjał swoich ludzi?”</i>	
Przypowieści o przeobrażeniach	183
<i>„Dlaczego chęć naprawiania ludzi jest tak silna?”</i>	
O wszystkim decyduje obsada	188
<i>„Co sprawia, że wielcy menedżerowie tak umiejętnie dbają o osiągnięcia?”</i>	

Zarządzanie przez wyjątek	192
<i>„Dlaczego wielcy menedżerowie łamią Złotą Regułę?”</i>	
Spędzaj jak najwięcej czasu ze swoimi najlepszymi ludźmi	195
<i>„Dlaczego wielcy menedżerowie mają swoich faworytów?”</i>	
Jak radzić sobie ze słabościami	210
<i>„Jak wielcy menedżerowie zmieniają szkodliwe wady w neutralny brak talentu?”</i>	

Rozdział 6. Czwarty klucz: Znajdź odpowiednie dopasowanie

Wspinaczka na oślepi i bez tchu	227
<i>„Co jest złego w starej ścieżce kariery?”</i>	
Jeden szczebel niekoniecznie prowadzi na następny	233
<i>„Dlaczego awansujemy ludzi aż do ich poziomu niekompetencji?”</i>	
W każdej roli wykreuj bohaterów	236
<i>„Jak zaradzić brakowi szacunku?”</i>	
Trzy historie nowej kariery	248
<i>„Co jest siłą napędową nowej kariery?”</i>	
Sztuka twardej miłości	266
<i>„Jak wielcy menedżerowie rozstają się z ludźmi nie psując z nimi stosunków?”</i>	

Rozdział 7. Przekręcamy klucze: Poradnik praktyczny

Jak przeprowadzać rozmowy kwalifikacyjne, aby wyłowić talent	277
<i>„Jakie pytania zadawać?”</i>	
Zarządzanie wynikami	286
<i>„Jak wielcy menedżerowie na co dzień, z każdym pracownikiem przekręcają trzy ostatnie klucze?”</i>	
Twoje własne klucze	296
<i>„Czy pracownik może sam przekręcać te klucze?”</i>	
Klucze do wszystkiego (Master Keys)	303
<i>„Co firma może zrobić, aby stworzyć przyjazny klimat dla wielkich menedżerów?”</i>	

Siła napędowa	309
----------------------	------------

Dodatki:

Dodatek A: Ścieżka Gallupa do sukcesu firmy 317

„Którędy prowadzi droga trwałego wzrostu wartości akcji firmy?”

Dodatek B: Co powiedzieli wielcy menedżerowie 322

„Jak wielcy menedżerowie odpowiadali na trzy pytania, o których mówiliśmy w rozdziale 2?”

Dodatek C: Wybór talentów 324

„Jakie talenty są najczęściej spotykane w różnych rolach?”

Dodatek D: Odkrycie dwunastu pytań 327

„Jak Gallup doszedł do dwunastu najważniejszych pytań?”

Dodatek E: Metaanaliza 330

„Jak wyglądają szczegóły metaanalizy?”

Podziękowania

349

R O Z D Z I A Ł 1

Jak mierzyć niemierzalne

- Katastrofa u wybrzeży Wysp Scilly
- Jak mierzyć niemierzalne
- Test dwunastu pytań
- Analiza przypadku
- Wspinaczka na szczyt

Katastrofa u wybrzeży Wysp Scilly

„Wiemy, co jest ważne, lecz nie potrafimy tego zmierzyć”

Pewnej ciemnej, październikowej nocy roku 1707, w gęstej mgle, Wielka Brytania straciła niemal całą swoją flotę. I nie sprawiła tego żadna zażarta bitwa morska. To admirał Clowdisley Shovell popełnił błąd wyznaczając swoje współrzędne na Atlantyku i jego flagowiec roztrzaskał się o skały Wysp Scilly rozciągających się wzdłuż południowo-zachodnich wybrzeży Anglii. Pozostałe statki, ślepo podążając za nim, jeden za drugim osiadały na mieliźnie lub wpadały na skały. Straty to cztery okręty wojenne i dwa tysiące ludzkich istnień.

Dla narodu dumnych żeglarzy ta tragiczna strata była szczególnie dotkliwa. Ale oddajmy sprawiedliwość Clowdisleyowi Shovellowi i przyznajmy, że nie była ona czymś zaskakującym. Wprawdzie pojęcie długości i szerokości geograficznej znane było już w pierwszym stuleciu przed naszą erą, ale do roku 1700 nie udało się znaleźć dokładnej metody pomiaru długości geograficznej. Nikt nie mógł z całą pewnością stwierdzić, jak daleko dotarł na wschód czy na zachód. Zawodowi marynarze, tacy jak Clowdisley Shovell, mogli określić swoje położenie, zgadując średnią prędkość, z jaką się poruszali, lub wyrzucając za burtę kłodę drewna i mierząc czas, w jakim przepłynęła ona od dziobu do rufy. Możemy więc wybaczyć admirałowi, że się pomylił, będąc zmuszonym stosować tak prymitywne metody pomiaru.

To nie brak kompetencji admirała był przyczyną katastrofy – zawinił brak możliwości pomiaru czegoś, czego znaczenie w pełni doceniał – długości geograficznej.

Podobne dramaty rozgrywają się w dzisiejszym świecie biznesu: wiele firm zdaje sobie sprawę, że umiejętność znalezienia utalentowanych pracowników i skoncentrowania ich wysiłków na właściwym celu jest niezbędna dla osiągnięcia sukcesu, nie

mają one jednak pojęcia, jak ocenić swoje dokonania w tej dziedzinie.

James Heskett, W. Earl Sasser i Leonard Schlesinger w swojej książce zatytułowanej *The Service Profit Chain* (najprawdopodobniej książka nie ukazała się w polskiej wersji językowej – dosłowne tłumaczenie jej tytułu to „Łańcuch zysków z działalności usługowej” – przyp. tłum.) stwierdzają, że niezależnie od tego, czym się firma zajmuje, jest tylko jedna droga do zysków: trzeba od podstaw tworzyć takie warunki pracy, które przyciągną utalentowanych pracowników, odpowiednio ich ukierunkują i skłonią do pozostania. To brzmi przekonująco. Ale menedżera, który znalazł się w kłopotach, prawdopodobnie nie trzeba przekonywać. W ciągu ostatnich dwudziestu lat większość z nich zrozumiała, że ich konkurencyjność zależy od umiejętności znalezienia i ukierunkowania utalentowanych współpracowników. To dlatego właśnie na niezwykle ciasnym rynku pracy firmy pomimo wszystko starają się nie wystawiać na próbę swoich pracowników. Jeśli na przykład pracujesz dla firmy General Electric, możesz być jednym z dwudziestu trzech tysięcy zatrudnionych, którzy właśnie otrzymali opcje na akcje. Pracownicy AlliedSignal i Starbucks mogą skorzystać z pomocy specjalnego personelu własnej firmy, jeśli nagle przypomną sobie, że mieli kupić kwiaty matce lub że ich jamnik powinien wyjść na spacer. Z kolei w firmie Eddie Bauer możemy poprosić o masaż, gdy od siedzenia przy komputerze zdrętwieje nam kark.

Ale czy taka marchewka naprawdę działa? Czy to naprawdę na długo przyciąga tych, którzy są najcenniejsi dla firmy? A może to po prostu lep na wszystkich: i tych najwartościowszych, i zwykłych lawirantów (Autorzy określają ich mianem ROAD warriors, co dosłownie oznacza wojowników drogowych, czyli obieżyświatów i osoby dużo podróżujące służbowo. Słowo ROAD, czyli droga, stanowi też jednak akronim od określenia Retired on Active Duty, co w wojsku oznacza żołnierza w stanie spoczynku. A więc w tej książce ROAD warriors to lawiranci,

którzy przychodzą do pracy, ale nie pracują. – przyp. tłum.), ociężały tłum leni chcących jakoś przeczekać do emerytury.

Tak naprawdę nigdy nie wiadomo, jaki będzie skutek. Dlaczego? Bo choć niejednemu menedżerowi może się wydawać, że on i jego firma są najważniejsi na świecie, nie wynaleziono jeszcze miary, która pozwoliłaby ocenić, jak skuteczni są oni w znajdowaniu, ukierunkowaniu i utrzymywaniu utalentowanych ludzi. Dostępne miary, takie jak wskaźniki rotacji pracowników, czas poszukiwania nowych pracowników lub szczegółowe badania opinii, nie są wystarczająco precyzyjne. To po prostu współczesne wydanie wyrzucania kłody za burtę.

Firmy i ich menedżerowie uświadamiają sobie potrzebę pomocy. I proszą o prosty i dokładny miernik, który pozwoliłby porównywać się z innymi. Bez tego miernika mogą przecież błądzić po omacku – szukać i nie znajdować.

Ostatnio na scenie pojawiła się jeszcze jedna silna grupa, poszukująca tego miernika. To tak zwani inwestorzy instytucjonalni.

Inwestorzy instytucjonalni – tacy jak Rada Inwestorów Instytucjonalnych (Council of Institutional Investors – CII), zarządzająca akcjami wartymi ponad bilion dolarów, czy Kalifornijski Publiczny System Emerytalny (California Public Employees Retirement System – CalPers), którego inwestycje przekraczają 260 miliardów dolarów – wytyczają kierunek, w którym podąża reszta świata biznesu. Dokądkolwiek by się skierowali, wszyscy pójdą za nimi.

Inwestorzy instytucjonalni są reprezentowani przez agresywnych młodych ludzi skoncentrowanych wyłącznie na wielkich liczbach. W tłumie akcjonariuszy wielkich korporacji wyróżniają się tym, że dbają wyłącznie o zyski. Inwestorzy instytucjonalni koncentrują się na bardzo konkretnych celach, takich jak zwrot z aktywów lub wartość dodana. Większość z nich nie zawraca sobie głowy takimi głupstwami, jak na przykład „kultura”. W ich mniemaniu kultura firmy ma takie znaczenie, jakie miała opinia

publiczna w Związku Radzieckim – jakoś niby interesująca, ale zupełnie bez znaczenia.

Być może to już przeszłość, ale pozostaje faktem. Ostatnio jednak nawet takie firmy zaczęły przywiązywać wagę do sposobu traktowania pracowników. Przedstawiciele CII i CalPers spotkali się nawet w Waszyngtonie, aby przedyskutować problem „dobrych zwyczajów w miejscu pracy... i ich znaczenia dla firm w procesie inwestowania w wartość, jaką jest lojalność pracownika, jako czynników poprawiających produktywność”.

Skąd nagle takie zainteresowania? Firmy w końcu uświadomiły sobie, że bez względu na to, czy chodzi o programistę, czy o kierowcę ciężarówki, księgowego, czy pokojówkę w hotelu, najważniejszymi aspektami pracy są obecnie, jak stwierdził Thomas Stewart w *Kapitale intelektualnym*, najbardziej ludzkie działania, takie jak wycucie, ocena, kreatywność i tworzenie więzi. Oznacza to, że ogromną część majątku firmy stanowi to, „co tkwi w głowach pracowników”. I to, że każdy odchodzący z firmy pracownik zabiera ze sobą część jej majątku – najczęściej przenosząc go do konkurencji.

Dziś bardziej niż kiedykolwiek aktualne jest stwierdzenie, że firma, która traci ludzi, traci swój kapitał. Inwestorzy są często zaskoczeni tym stwierdzeniem. Nagle dowiadują się, że mierniki, które stosują do pomiaru wartości firmy, nie pokazują wszystkiego, co cenne. Profesor Baruch Lev z New York University's Stern School of Business twierdzi, że aktywa wykazywane w bilansach spółek odzwierciedlają jedynie około 60% ich rzeczywistej wartości rynkowej. Różnica ta jednak z czasem coraz bardziej się pogłębia. W latach 70. i 80. 25% zmiany wartości rynkowej firmy wynikało ze zmienności osiągniętych zysków. Obecnie, jak twierdzi profesor Lev, ułamek ten zmniejszył się do 10%.

Wiele jest źródeł prawdziwej wartości firmy, a do jej pomiaru nie wystarczą już tylko takie wielkości, jak zysk czy majątek trwałe – wszyscy prześcigają się więc w znajdowaniu nowych miar. Steve Wallman, były członek Komisji Papierów Wartości-

ciowych i Giełd (w Stanach Zjednoczonych), tak określa cel poszukiwań:

„Jeśli wejdziemy w ten problem tak głęboko, że sprawozdania finansowe... będą miały coraz mniej wspólnego z prawdziwą wartością firmy, sami przyczynimy się do obniżenia ich znaczenia. Potrzebujemy więc raczej sposobu wyceny wartości niematerialnych, badań rozwojowych, opinii konsumentów i *zadowolenia pracowników*”.

Firmy, ich menedżerowie, inwestorzy instytucjonalni, nawet członkowie Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, wszyscy wokół poszukują precyzyjnej miary pozwalającej porównywać miejsca pracy pod względem ich atrakcyjności. A Instytutowi Gallupa udało się stworzyć jedną z nich.