

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie 13

CZĘŚĆ I. DLACZEGO POTRZEBNA JEST REALIZACJA

1. Luka, o której nikt nie wie 25
2. Znaczenie realizacji 47

CZĘŚĆ II. ELEMENTY SKŁADOWE REALIZACJI

3. Element pierwszy: siedem podstawowych czynności lidera 69
4. Element drugi: tworzenie warunków do zmiany kultury firmy 97
5. Element trzeci: zadanie, którego żaden lider nie powinien powierzać innym – dobór właściwych ludzi na właściwe miejsce 121

CZĘŚĆ III. TRZY ZASADNICZE PROCESY SKŁADAJĄCE SIĘ NA REALIZACJĘ

- | | |
|---|-----|
| 6. Proces kadrowy: tworzenie powiązań ze strategią i działalnością operacyjną | 151 |
| 7. Proces budowania strategii: tworzenie powiązań z kadrami i działalnością operacyjną | 189 |
| 8. Jak powinien wyglądać przegląd strategii | 217 |
| 9. Proces operacyjny: tworzenie powiązań ze strategią i kadrami | 235 |
| Podsumowanie: list do młodej liderki | 273 |

ROZDZIAŁ 1

Luka, o której nikt nie wie

Był późny wieczór. Dyrektor wyglądał na zmęczonego, wręcz wyczerpanego. Chciał wytłumaczyć gościowi, dlaczego jego wielka strategiczna inicjatywa się nie powiodła, ale nie miał pojęcia, co poszło źle.

„Przeżyłem wielkie rozczarowanie – powiedział. – Rok temu stworzyłem zespół, w skład którego weszli ludzie ze wszystkich oddziałów. Odbłyły się dwie narady, przeprowadzono badania porównawcze, mieliśmy wszystkie dane. Pomagał nam McKinsey. Wszyscy zaakceptowali plan. To był dobry plan. Sytuacja na rynku też była dobra.

Sam zespół był najlepszy w całej branży, to nie ulega kwestii. Wyzaczyłem dalekosiężne cele. Dałem ludziom wolną rękę – mogli robić, co uważali za stosowne. Każdy wiedział, co trzeba robić. Mamy klarowny system bodźców, wiedzieli, jakich nagród i kar można się spodziewać. Pracowaliśmy wspólnie, bardzo intensywnie. Więc dlaczego nam się nie udało?

Nadszedł koniec roku, a my nie osiągnęliśmy celu. Zawiedli mnie; nie było wyników. W ciągu ostatnich dziewięciu miesięcy cztery razy obniżałem szacunkową wysokość dochodów. Straciliśmy wiarygodność na Wall Street, a ja pewnie straciłem

wiarygodność w oczach członków zarządu. Nie wiem, co robić, i nie wiem, jak nisko jeszcze spadniemy. Szczerze mówiąc, myślę, że zarząd mnie wyleje”.

Kilka tygodni później zarząd rzeczywiście go zwolnił.

Ta prawdziwa historia przedstawia typową sytuację – gdzieś istnieje luka, której nikt nie odkrył. Jest to oznaka najpoważniejszego problemu, przed jakim stoją dziś firmy. Kiedy rozmawiamy z liderami firm, słyszymy takie historie bardzo często. Gazety niemal codziennie piszą o firmach, które powinny odnieść sukces, a jednak im się to nie udaje: o Aetnie, AT&T, British Airways, Campbell Soup, Compaq, Gillette, Hewlett-Packardzie, Kodaku, Lucent Technologies, Motoroli, Xeroxie i wielu innych.

Są to dobre firmy. Mają mądrych dyrektorów, utalentowanych pracowników i inspirującą wizję przyszłości, korzystają z usług najlepszych konsultantów. A mimo to nie potrafią osiągnąć zakładanych wyników. Kiedy ogłaszają deficyt, inwestorzy wyzbywają się ich akcji, a wartość rynkowa spada na łeb, na szyję. Cierpi na tym morale menedżerów i pracowników, a zarządy coraz częściej muszą zwalniać dyrektorów.

W momencie zatrudniania liderzy wymienionych firm cieszyli się dużym szacunkiem – wydawało się, że nie brak im żadnych potrzebnych kwalifikacji. Wszyscy jednak stracili pracę, ponieważ nie dotrzymali obietnic. Tylko w 2000 roku spośród dyrektorów naczelnych pierwszych dwustu firm w rankingu Fortune 500 ze stanowiska odeszło czterdziestu – nie na emeryturę, lecz ponieważ zostali zwolnieni albo zmuszeni do złożenia rezygnacji. Kiedy dwadzieścia procent najbardziej wpływowych liderów biznesu w Ameryce traci pracę, coś jest najwidoczniej nie w porządku. Ta tendencja utrzymywała się również w 2001 roku i wszystko wskazuje na to, że podobnie będzie w następnym.

W takich wypadkach cierpi nie tylko dyrektor – również pracownicy, firmy partnerskie, udziałowcy, a nawet klienci.

Przyczyną kłopotów też nie są wyłącznie słabe strony dyrektora, choć oczywiście to on ponosi ostateczną odpowiedzialność.

Na czym polega problem? Czy tkwi w trudnych warunkach prowadzenia interesów? Tak. Bez względu na to, czy gospodarka ma się dobrze, czy kiepsko, konkurencja jest ostrzejsza niż kiedykolwiek. Zmiany zachodzą szybciej. Inwestorzy – którzy w czasach, gdy dzisiejsi starsi liderzy firm rozpoczynali karierę, byli bierni – stali się bezwzględni. Lecz wszystko to samo w sobie nie tłumaczy niemal epidemii deficytu i niepowodzeń, bo przecież są firmy – General Electric, Wal-Mart, Emerson, Southwest Airlines, Colgate-Palmolive – które jednak rok w rok wywiązują się ze swoich zobowiązań.

Kiedy firmie nie udaje się spełnić obietnic, najczęstszym wytłumaczeniem jest zła strategia naczelnego. Lecz rzadko się zdarza, by przyczyną była sama strategia. Na ogół strategia zawodzi z powodu złej realizacji. Nie dzieje się to, co się powinno dziać. I albo firma nie potrafi tego dokonać, albo lider źle ocenia wyzwania, jakie stawia przed nią jej sytuacja biznesowa, albo i jedno, i drugie.

Eckhard Pfeiffer, były dyrektor naczelny Compaq, miał ambitną strategię i niemal udało mu się ją zrealizować. Wcześniej niż konkurenci dostrzegł, że tak zwana architektura Wintel – połączenie systemu operacyjnego Windows i coraz to nowych układów Intela – będzie się nadawać do wszystkiego, od palmtopów po sieci serwerów mogące konkurować z komputerami dużej mocy.

Wzorując się na IBM-ie, Pfeiffer rozszerzył bazę wytwórczą, tak by zaspokajała wszelkie komputerowe potrzeby klientów. Kupił firmę Tandem produkującą szybkie i niezawodne komputery dużej mocy, oraz Digital Equipment Company (DEC), aby Compaq miał liczący się udział również w tym sektorze. Pfeiffer działał z oszłamiającą szybkością. W czasie zaledwie sześciu lat przekształcił Compaq z podupadającej niewielkiej fabryki drogich komputerów biurowych w drugą co do wielko-

ści (po IBM-ie) firmę komputerową i w 1998 roku szykował się do objęcia przodownictwa w branży.

Dziś widać, że jego strategia była marzeniem ściętej głowy. Zintegrowanie procesu przejmowania nowych zakładów z wywiązywaniem się z obietnic wymagało lepszej umiejętności realizacji planów niż ta, na jaką było stać Compaq. Jeszcze ważniejsze było to, że ani Pfeiffer, ani jego następca Michael Capellas nie starali się, by strategię realizowano tak, jak to było potrzebne, aby przynosiła zysk w sytuacji, gdy komputery osobiste stawały się w coraz większym stopniu produktem masowym.

Tę potrzebę dobrze rozumiał Michael Dell. Jego metoda, która polegała na sprzedaży bezpośredniej i budowaniu komputerów na zamówienie, nie była tylko taktyką marketingową mającą na celu wyeliminowanie sprzedawców detalicznych; stanowiła ona sedno strategii jego firmy. To umiejętność realizacja zamierzeń była powodem, że już przed laty Dell wyprzedził Compaq pod względem wartości rynkowej, choć Compaq miał znaczną przewagę, jeśli idzie o wielkość firmy i zakres produkcji. I to dzięki tej umiejętności w 2001 roku Dell zastąpił Compaq na pozycji lidera w rankingu największych producentów komputerów osobistych na świecie. W listopadzie 2001 roku Dell niemal podwoił swój udział w rynku (z około dwudziestu do czterdziestu procent).

Każda firma działająca na zasadzie sprzedaży bezpośredniej ma swoje dobre strony: sama decyduje o cenach, nie stosuje marży detalicznej i ma własnych sprzedawców, wyspecjalizowanych w jej produktach. Sekret Della polegał na czym innym. Gateway też przecież sprzedaje bezpośrednio, lecz ostatnio wiedzie mu się nie lepiej niż innym rywalom Della. A ten się po prostu zorientował, że zdecydowaną przewagę da mu budowanie na zamówienie, doskonała realizacja i rygorystyczne pilnowanie kosztów.

Kiedy firma produkuje coś w sposób konwencjonalny, partiami, ustala rozmiary produkcji na podstawie przewidywanego popytu w nadchodzących miesiącach. Jeśli jakieś elementy produkują podwykonawcy, a ona tylko montuje całość, jak to na przykład robią fabryki komputerów, mówi dostawcom tych elementów, ile ich będzie prawdopodobnie potrzebować, i negocjuje ceny. Jeśli sprzedaż jest niższa niż przewidywana, wszyscy zostają z pełnymi magazynami. Jeśli natomiast przekracza prognozy, bezskutecznie próbują zaspokoić popyt.

Budowanie na zamówienie polega natomiast na tym, że do produkcji kolejnej sztuki wyrobu przystępuje się wtedy, gdy do fabryki dotrze zamówienie klienta. Wytwórcy elementów, którzy pracują na tej samej zasadzie, dostają informację wtedy, gdy klient złoży zamówienie u Della. Kiedy dostarczą Dellowi potrzebne elementy, ten natychmiast wykorzystuje je do produkcji, i po paru godzinach od umieszczenia gotowego urządzenia w opakowaniu zabiera je spedytor. Taki system wydatnie skraca czas od zamówienia do dostawy – Dell może dostarczyć komputer w ciągu tygodnia, a nawet szybciej – a także minimalizuje zapasy magazynowe, zarówno na początku, jak i na końcu cyklu. Sprawia również, że klienci Della mogą otrzymywać nowości techniczne częściej niż klienci jego konkurentów.

Produkcja na zamówienie przyspiesza rotację zapasów, a to poprawia szybkość obrotu aktywami, która jest jednym z najbardziej niedocenianych elementów procesu pomnażania pieniędzy. Szybkość ta jest to stosunek wpływów ze sprzedaży do nakładów netto, za które najczęściej uważa się sumę wartości sprzętu, zapasów i wierzytelności pomniejszoną o zadłużenie. Im ta szybkość jest większa, tym lepsza jest wydajność i mniejszy kapitał obrotowy. Jej wzrost poprawia też przepływ pieniądza, może również dodatnio wpłynąć na marże, a także na dochody i udział w rynku.

Rotacja zapasów jest szczególnie ważna dla producentów komputerów osobistych, ponieważ w tym wypadku zapasy

stanowią największą część aktywów netto. Kiedy sprzedaż spada poniżej przewidywanej wielkości, firmy produkujące w sposób tradycyjny, czyli partiami, jak Compaq, mają magazyny pełne niesprzedanego towaru. Co więcej, elementy komputerów, na przykład mikroprocesory, są – ze względu na bardzo szybki postęp w tej dziedzinie, któremu często towarzyszy spadek cen – szczególnie wrażliwe na upływ czasu. Kiedy producent komputerów musi spisać na straty przestarzałe zapasy, jego zysk może spaść do zera.

U Della rotacja zapasów odbywa się ponadosiemdziesięciokrotnie w ciągu roku (u konkurentów od dziesięciu do dwudziestu razy), a kapitał obrotowy jest ujemny. Daje to ogromną ilość pieniędzy. W czwartym kwartale roku budżetowego 2002, przy przychodach wynoszących 8,1 miliarda dolarów i marży operacyjnej w wysokości 7,4 procent, przepływy pieniężne z operacji wyniosły u Della miliard dolarów. Rentowność kapitału zainwestowanego w roku budżetowym 2001 wyniosła 355 procent, co dla firmy o takich obrotach jest wartością wprost niewiarygodną. Dzięki dużej szybkości obrotu aktywami Dell może również dostarczać klientom ostatnie nowości techniczne wcześniej niż inni producenci, a także wykorzystywać tanienie elementów – aby zwiększać zysk bądź obniżać ceny.

Wszystko to sprawia, że od kiedy popyt na komputery rośnie wolniej, strategia Della jest dla jego rywali zabójcza. Korzystając z ich trudnej sytuacji, Dell obniżył ceny, aby zwiększyć swój udział w rynku, i powiększył w ten sposób dystans dzielący go od reszty branży. Duża szybkość obrotu aktywami umożliwia Dellowi uzyskiwanie wysokiego zwrotu z kapitału i dodatnich przepływów pieniężnych nawet wtedy, gdy zysk spada. U jego konkurentów jest to niemożliwe.

Ten system sprawdza się tylko dlatego, że Dell na każdym etapie skrupulatnie dba o realizację. Elektroniczny kontakt między dostawcami i działem produkcji sprawia, że całość działa jak w zegarku, jak jedno sprawne przedsiębiorstwo.

Pewien nasz znajomy, który jakiś czas pracował u Della na stanowisku kierowniczym, mówi, że lepszej organizacji produkcji nigdy nie widział.

W chwili gdy ta książka idzie do druku, fuzja Compaq i Hewlett-Packarda, zaproponowana w połowie 2001 roku, wciąż jest w sferze zamierzeń. Lecz to i tak nie ma znaczenia: bez względu na to, co zrobią, razem czy osobno, jeśli nie wprowadzą podobnego lub lepszego systemu produkcji na zamówienie, Dellowi nie zagrażą.

Wspomniane wyżej firmy, systematycznie niewykorzystujące swoich możliwości, mają liczne towarzystwo. Takich firm, które z powodu kiepskiej realizacji planów radzą sobie gorzej, niż by mogły, jest co niemiara. Rozziew między obietnicami a wynikami zdarza się często i jest oczywisty. Rozziew, o którym nikt nie wie, to luka między tym, co chcą osiągnąć liderzy firmy, a tym, co ona osiągnąć potrafi.

Wszyscy mówią o zmianach. W ostatnich latach pewna niewielka grupa „mistrzów zmian” ogłaszała już rewolucję, odnowę, epokową zmianę, przełom w myśleniu, zuchwałe cele, tworzenie uczących się organizacji, itp. Niekoniecznie chcemy to podważać. Lecz jeśli za wielkimi ideami nie idą konkretne działania, ich głoszenie jest jałowe. Bez realizacji przełomowe myślenie prowadzi donikąd, nauka niczego nie daje, ludzie nie osiągają celów, a rewolucja nie może ruszyć z miejsca. Zmiana, owszem, zachodzi, lecz na gorsze, gdyż porażka odbiera firmie energię, a wielokrotne porażki ją niszczą.

Ostatnio liderzy biznesu wypowiadają się bardziej realistycznie. Mówią o podnoszeniu firm na „następny poziom”, co sprowadza retorykę na ziemię. Na przykład Jeff Immelt, dyrektor naczelny General Electric, pyta pracowników, jak można wykorzystać technikę, aby znaleźć drogę na następny szczebel i uzyskać lepsze ceny i marże oraz szybszy wzrost przychodów.

To jest podejście do zmian z punktu widzenia realizacji, oparte na realiach – pracownicy mogą przewidywać, co konkretnie jest do zrobienia, i o tym dyskutować. Wynika ono ze zrozumienia, że nie ma prawdziwej zmiany bez realizacji.

Żadna firma nie może się wywiązywać z zobowiązań ani sprawnie przystosowywać do zmian, jeśli jej wszyscy liderzy na wszystkich szczeblach nie przestrzegają dyscypliny realizacji. Realizacja musi być elementem strategii i celu firmy. Jest ona brakującym ogniwem między aspiracjami i wynikami. Stanowi zatem ważne – więcej, bardzo ważne – zadanie każdego lidera. Jeśli nie wiesz, jak realizować plany, cały twój wysiłek jako przywódcy firmy zawsze będzie wart mniej niż suma jego elementów.

REALIZACJA DORASTA

Liderzy firm zaczynają dostrzegać związek między realizacją i wynikami. Kiedy zarząd Compaq wyrzucił Pfeiffera, prezes i założyciel firmy, Ben Rosen, stwierdził, że jej strategia jest dobra i że zmiany nastąpią tylko w „sferze realizacji”. „Nasz plan to przyspieszyć proces decyzyjny i usprawnić działanie firmy” – powiedział. Gdy w październiku 2000 roku zarząd Lucenta zwolnił dyrektora naczelnego Richarda McGinna, jego następcą Henry Schacht wyjaśnił, że teraz zajmą się kwestią realizacji i koncentracji.

Klienci agencji poszukujących kandydatów na stanowiska kierownicze proszą: „Znajdźcie faceta, który wie, co to realizacja”. W sprawozdaniu IBM-u za 2000 rok Louis V. Gerstner tak napisał o Samuelu Palmisano, który miał zająć jego miejsce: „Jego doświadczenie zapewni nam sprawną realizację”. Na początku 2001 roku National Association of Corporate Directors (Narodowe Stowarzyszenie Dyrektorów Firm) dodało umiejętność realizacji do spisu zagadnień, na które jego członkowie powinni zwracać uwagę, oceniając swoją działalność. Zdaniem

stowarzyszenia dyrektor musi sobie zadawać pytanie, czy firma dobrze realizuje zamierzenia i co jest przyczyną rozbieżności między oczekiwaniami a rezultatami. Stowarzyszenie stwierdziło też, że owo pytanie rzadko stawiają sobie zarządy firm.

Choć tyle się mówi o realizacji, właściwie nikt nie wie, co to jest. Na naszych wykładach na ten temat każemy słuchaczom zdefiniować owo pojęcie. Wszyscy są przekonani, że to nic trudnego, i zwykle zaczynają całkiem dobrze. „Chodzi o to, żeby wykonać zadanie – powiadają. – To się wiąże z kierowaniem firmą, nie z pomysłami czy planowaniem”. Ale kiedy pytamy, jak to się powinno robić, dyskusja gwałtownie zamiera. Bez względu na to, czy są studentami, czy ludźmi na wysokich stanowiskach kierowniczych, nie mają zielonego pojęcia, co to znaczy realizować.

Nie inaczej się dzieje, kiedy o realizacji jest mowa w książkach, gazetach bądź czasopismach. Można odnieść wrażenie, że chodzi o skuteczniejsze, staranniejsze, skrupulatniejsze wykonywanie zadań. Lecz i tu nikt nie mówi wyraźnie, co właściwie ma na myśli.

Nawet ludzie, którzy wskazują na realizację jako przyczynę niepowodzenia, są skłonni myśleć o niej w kategoriach przywiązywania wagi do szczegółów. Na przykład Ben Rosen użył w swej wypowiedzi właściwego słowa, lecz nawet jeśli on rozumiał, na czym naprawdę polega realizacja, kierownictwo Compaq nigdy tego nie pojęło.

Aby zrozumieć, co to jest realizacja, trzeba sobie wbić w pamięć trzy stwierdzenia:

- *Realizacja jest umiejętnością i nieodłącznym elementem strategii.*
- *Realizacja to ważne zadanie lidera firmy.*
- *Realizacja musi być zasadniczym elementem kultury organizacji.*

Realizacja jest umiejętnością

Ludzie uważają realizację za taktyczną stronę biznesu. I to jest pierwszy wielki błąd. Taktyka stanowi sedno realizacji, lecz realizacja to nie taktyka. Realizacja jest podstawą strategii i musi jej nadawać kształt. Nie da się opracować sensownej strategii, nie uwzględnivszy możliwości jej zrealizowania przez organizację. Jeśli ma się na myśli szczegóły wykonywania planów, można nazywać ten proces wdrażaniem, implementacją, mozolnym dbaniem o detale, albo jeszcze inaczej. Nie należy natomiast mylić taktyki z realizacją.

Realizacja to uporządkowany proces dogłębnego dyskusowania na temat „jak i co”, wyrażania wątpliwości, wytrwałego dążenia do celu i egzekwowania odpowiedzialności. Obejmuje ona formułowanie założeń co do warunków, w jakich firma działa, ocenianie jej możliwości, łączenie strategii z operacjami i doбором ludzi, którzy ją mają wdrażać, synchronizowanie ich działań i koordynowanie ich różnych specjalności, a także wiązanie nagród z wynikami. Realizacja obejmuje również mechanizmy wprowadzania zmian do założeń w razie zmiany warunków, w jakich firma działa, i polepszanie jej możliwości stawiania czoła wyzwaniom, które przynosi ambitna strategia.

W sensie najbardziej podstawowym realizacja to sposób planowego ujawniania rzeczywistości i stosownego do niej postępowania. Firmy przeważnie niezbyt dobrze sobie radzą z rzeczywistością. Jak zobaczymy dalej, jest to główna przyczyna tego, że nie potrafią realizować planów. Wiele się pisze o stylu zarządzania Jacka Welcha, zwłaszcza o jego twardości i bezceremonialności, co niektórzy nazywają bezwzględnością. My jesteśmy zdania, że najważniejsze w jego spuściźnie jako menedżera jest to, że zdecydowanie wymagał realizmu we wszystkich procesach zarządzania w General Electric, co stało się wzorem kultury realizacji.

Sedno realizacji stanowią trzy procesy: kadrowy, strategiczny i operacyjny. W takiej czy innej formie odbywają się one w każdej firmie, zwykle jednak bez związku ze sobą. Ludzie wykonują je automatycznie, w pośpiechu, by jak najszybciej wrócić do tego, co uważają za swą pracę. Na przegląd planów dyrektor naczelny i najwyższa kadra kierownicza poświęcają na ogół niecałe pół dnia w roku. I zazwyczaj uczestnicy przeglądu nie są szczególnie aktywni – po prostu siedzą i obserwują komputerową prezentację przygotowaną za pomocą programu Power Point. Pytań nie zadają.

Nie ma dyskusji, przegląd nie daje więc praktycznych rezultatów. Ludzie się rozchodzą, nie podjąwszy żadnych zobowiązań co do planów, w których tworzeniu uczestniczyli. A to już prosta droga do porażki. Aby poznać realia, w jakich firma działa, potrzebny jest szczerzy dialog. Aby plany zostały wykonane, a najlepsi wykonawcy nagrodzeni, konieczna jest odpowiedzialność za rezultaty – trzeba o niej otwarcie mówić i muszą się na nią zgodzić ci, na których się ją nakłada. Aby mieć pewność, że wszystko zmierza we właściwym kierunku, potrzebna jest konsekwencja w działaniu.

To właśnie w trakcie tych procesów powinny być podejmowane decyzje istotne dla realizacji. Jak się przekonamy, firmy, które sobie dobrze z nią radzą, robią to w sposób zdyscyplinowany, energicznie i wnikliwie. Którym pracownikom przydzielić zadanie, jak będą oceniani i jak się będzie egzekwować ich odpowiedzialność? Jakie zasoby kadrowe, techniczne, produkcyjne i finansowe są potrzebne do zrealizowania strategii? Czy firma będzie miała odpowiednie zasoby za dwa lata, gdy strategia osiągnie następny poziom? Czy strategia da dochody, które przyniosą sukces? Czy można ją rozbić na poszczególne inicjatywy? Uczestnicy omawianych procesów roztrząsają te zagadnienia, analizują rzeczywistość i dochodzą do konkretnych praktycznych wniosków. Każdy wyraża zgodę

na przyjęcie jakichś obowiązków i staje się odpowiedzialny za ich wykonanie.

Owe trzy procesy pozostają w ścisłym wzajemnym związku, nie są przydzielane odrębnym grupom personelu. Strategia stanowi sprawdzian dla ludzi i realiów operacyjnych. Dobór i awanse pracowników są związane z planami strategicznymi i operacyjnymi. Operacje mają związek z celami strategicznymi i możliwościami kadrowymi.

Co najistotniejsze, lider firmy i jego zespół są głęboko zaangażowani we wszystkie procesy. To oni nimi kierują, nie planiści od strategii ani kadrowcy czy finansowcy.

Realizacja to zadanie lidera firmy

Wielu liderów uważa, że najwyższy szef jest zwolniony z zajmowania się takimi detalami, jak prowadzenie konkretnych spraw. To bardzo miły pogląd na przywództwo: stoi się na szczycie, myśli strategicznie i próbuje inspirować innych swoimi wizjami, a w tym czasie menedżerowie zajmują się czarną robotą. Takie przekonanie wzbudza oczywiście aspiracje do przewodzenia. Kto by nie chciał żyć przyjemnie i w chwale, a jednocześnie nie brudzić sobie rąk? A z drugiej strony, kto dziś powie na koktajlu, że chce być menedżerem, skoro żyjemy w czasach, gdy to słowo właściwie ma zabarwienie pejoratywne?

Takie myślenie jest błędem i przynosi wielkie szkody.

Firma tylko wtedy może zrealizować swoją strategię, gdy lider jest w to zaangażowany sercem i duszą. Przywództwo to coś więcej niż zaspokajanie miłości własnej czy pogawędki z inwestorami lub prawnikami, chociaż są one potrzebne. Zaangażowanie musi być osobiste, głębokie. Realizacja wymaga szerokiej wiedzy o firmie, jej pracownikach i warunkach, w jakich firma działa. Lider to jedyna osoba, która może taką wiedzę posiadać. I tylko lider, przez swoje osobiste zaangażowanie w realizację

w ogóle, a nawet w jej szczegóły, może sprawić, że się ona powiedzie.

Lider musi trzymać rękę na pulsie, wykorzystując trzy podstawowe procesy – wyznaczając innych liderów, ustalając strategiczne kierunki i prowadząc operacje. Działania te stanowią sedno realizacji i liderzy nie mogą ich cedować na innych, bez względu na wielkość firmy.

Jak by wyglądała drużyna, gdyby jej trener cały swój czas poświęcał na szukanie nowych graczy, a treningi kazał prowadzić pomocnikowi? Trener jest skuteczny, gdy bezustannie obserwuje zawodników, indywidualnie i w grupie, na boisku i w szatni. W ten sposób poznaje ludzi i ich możliwości, a oni bezpośrednio korzystają z jego doświadczenia i wiedzy.

Tak samo jest z liderem firmy. Tylko on może postawić trudne pytania, na które każdy powinien odpowiedzieć, i tylko on może potem kierować dyskusją nad uzyskanymi informacjami i dokonywaniem właściwego kompromisowego wyboru. Tylko lider, głęboko zaangażowany w życie firmy, może mieć wystarczającą wiedzę, by sobie wyrobić szeroki pogląd na sytuację i zadać owe pytania.

Tylko lider może nadać ton dialogowi odbywającemu się w firmie. Dialog stanowi podstawę kultury i zasadniczy element pracy. Od tego, jak ludzie ze sobą rozmawiają, w istocie zależy funkcjonowanie firmy. Dialog może być sztywny, upolityczniony, fragmentaryczny, asekurancki. Albo szczery, mający za podstawę rzeczywistość, dający odpowiedzi na trudne pytania i przynoszący realistyczne rozwiązania. Jeśli w grę wchodzi ten pierwszy – a tak jest w bardzo wielu firmach – rzeczywistość nigdy nie zostanie ujawniona. Dialog drugiego rodzaju toczy się w firmie wtedy, gdy lider jest na boisku razem ze swoją drużyną menedżerów i uczestniczy w nim konsekwentnie i zdecydowanie.

Jednym słowem lider musi przede wszystkim energicznie i rygorystycznie kierować trzema podstawowymi procesami.

LARRY: Kiedy daję komuś stanowisko menedżera, proszę go do siebie, żeby mu powiedzieć trzy rzeczy. Po pierwsze, że ma być absolutnie uczciwy. Żeby wiedział, że jeśli złamie tę zasadę, zostanie zwolniony – innej możliwości nie ma. Po drugie, że najważniejszy jest klient. A na koniec mówię: „Musisz rozumieć, na czym polegają trzy procesy – kadrowy, strategiczny i operacyjny – i nimi kierować. Im energiczniej i precyzyjniej będziesz to robić, tym lepiej będzie się tu działo. Jeśli tego nie rozumiesz, nie masz u nas szans na sukces”.

Firmom, które się w te procesy głęboko angażują, wiedzie się bez porównania lepiej niż tym, które tylko *sądzą*, że tak robią. Jeśli twoja firma należy do tych drugich, owe procesy nie dają ci tego, co można dzięki nim uzyskać. Poświęcasz im dużo czasu i wysiłku, lecz pożytku z tego nie ma.

Wszyscy chętnie mówią, że do ich sukcesu najbardziej się przyczynili pracownicy. Ale często w obsadzaniu stanowisk i w nagradzaniu personelu wyręczają się kadrowcami, a sami poprzestają na mechanicznym zatwierdzaniu ich decyzji. Liderzy często unikają otwartych dyskusji o pracownikach. Nie na tym jednak polega przewodzenie. Lider tylko wtedy dokona prawidłowej oceny, jeśli zna swych ludzi. Do takiej oceny potrzebna jest praktyka i doświadczenie.

Jeśli wszystko idzie dobrze, dwadzieścia procent czasu poświęcam na sprawy kadrowe. Kiedy przebudowuję firmę – czterdzieści. Nie mam tu na myśli formalnych rozmów kwalifikacyjnych ani selekcji kandydatów, lecz prawdziwe poznawanie ludzi. Gdy odwiedzam jakiś zakład, pierwsze pół godziny spędzam z kierownikiem. Rozmawiamy o możliwościach jego pracowników, o tym, kto radzi sobie dobrze, a kto potrzebuje pomocy. Idą na zebranie personelu i słucham, co kto ma do powiedzenia. Potem omawiam [z kierownikiem] moje wrażenia z zebrania i piszę pismo potwierdzające dokonane uzgodnienia. Oceniam ludzi nie tylko podczas oficjalnych przeglądów kadrowych, lecz dodatkowo trzy albo cztery razy w roku.

Kiedy uruchamialiśmy te procesy w AlliedSignal, pewien jegomość, zresztą całkiem sympatyczny, powiedział mi na zebraniu: „I znowu muszę w tym roku przejść przez ten cały rytuał kadrowy”. Odpowiedziałem: „To najgłupsza rzecz, jaką kiedykolwiek słyszałem, ponieważ w ten sposób mówisz wszystkim, jak mało wiesz o swojej pracy. Jeśli faktycznie tak to traktujesz, powinieneś sobie znaleźć inne zajęcie, bo skoro nie zamierzasz robić tego dobrze, nigdy nie odniesiesz sukcesu”. A w myślach odpowiedziałem: „Chyba mam złego pracownika”.

Taka sytuacja więcej się jednak nie powtórzyła. Nie przypuszczam, żeby ten człowiek kiedykolwiek polubił proces kadrowy, ale zrobił, co powinien, i był z tego jakiś pożytek. Poznał swój personel i go ulepszył.



Liderzy często się jeżą, kiedy mówimy, że owe trzy kluczowe procesy muszą prowadzić sami. Odpowiadają na to: „Każecie mi ręcznie kierować ludźmi, a ja tego nie robię”. Albo: „To nie w moim stylu. Ja kieruję pośrednio. Udzielam pełnomocnictw, daję uprawnienia”.

Zgadzamy się bez zastrzeżeń, że tak zwane ręczne kierowanie (*micromanaging*) to wielki błąd. Zmniejsza ono pewność siebie pracownika, odbiera mu inicjatywę, utrudnia samodzielne myślenie. Jest to również recepta na partaczenie roboty, gdyż „ręczni kierownicy” rzadko znajdują się na niej tak jak ci, których gnębią, czyli jej właściwi wykonawcy.

Lecz między przewodzeniem a sprawowaniem władzy jest kolosalna różnica. Liderka dumna ze swego stylu kierowania i wierząca w delegowanie uprawnień nie zna codzienności firmy. Nie styka się z ludźmi, którzy kiepsko pracują, nie szuka problemów do rozwiązania, nie sprawdza, czy zostały rozwiązane. Sprawuje władzę, a ze swoich zadań wywiązuje się tylko w połowie.

Przewodzenie nastawione na realizację nie polega na ręcznym kierowaniu, bezpośrednim udziale czy odbieraniu pracownikom uprawnień. Chodzi o aktywne zaangażowanie – przede wszystkim o to, by lider robił, co do niego należy. Jak się okaże dalej, liderzy, którzy celują w sprawnej realizacji, zagłębiają się nie tylko w jej istotę, lecz nawet w pewne najważniejsze szczegóły. Znając firmę, bezustannie wszystko sprawdzają i podają w wątpliwość. Ujawniają słabe strony i mobilizują pracowników do działań naprawczych.

Lider-realizator tworzy strukturę realizacji. Wprowadza odpowiednią kulturę i niezbędne procesy, awansuje i wyżej nagradza ludzi, którzy szybciej wykonują swoją robotę. Jego osobisty udział w tej strukturze polega na tym, że przydziela zadania i kontroluje ich wykonanie. W związku z tym stara się, by pracownicy rozumieli priorytety wynikające z jego szerokiej wiedzy o firmie, a także zadaje wnikliwe pytania, które często wystarczają, by ludzie wiedzieli, co mają robić. W ten sposób ich szkoli, wykorzystując swoje doświadczenie lidera i ucząc myślenia, jakiego wcześniej nie znali. Tak sprawowane przywództwo bynajmniej nie tłamsi ludzi, lecz sprzyja rozwojowi ich własnych zdolności przywódczych.

Jack Welch, Sam Walton i Herb Kelleher z Southwest Airlines wywarli na swych firmach potężne piętno. Prawie wszyscy ich znali, wszyscy wiedzieli, jakie mają poglądy i czego oczekują od pracowników. Czy tak było z powodu ich silnej osobowości? Owszem, lecz silna osobowość sama w sobie nic jeszcze nie znaczy. Al „Piła” Dunlap, słynny orędownik brutalnego cięcia kosztów, też miał silną osobowość, lecz zniszczył firmy, które rzekomo stawiał na nogi.

Czy liderzy w rodzaju Jacka, Sama i Herba są komunikatywni? Również w tym wypadku odpowiedź brzmi: tak, ale. Komunikatywność może być ogólnikiem, lecz może też oznaczać coś konkretnego. Liczy się treść wiadomości i charakter osoby, która ją przekazuje, a także umiejętność słuchania i mówienia.

A może tacy ludzie są dobrymi liderami, ponieważ „kierują, przechadzając się”? Wszyscy znamy opowieści o Herbie czy Samie, jak to pojawiali się „na pierwszej linii”, żeby pogawędzić z bagażowymi czy pracownikami magazynu. Jasne, przechadzki po firmie są pożyteczne i ważne, ale tylko wtedy, gdy przechadzający się wie, co mówić i czego słuchać.

Liderzy z gatunku wymienionej trójki wywierają silne piętno na firmie, ponieważ się z nią utożsamiają. Są mocno, blisko związani z pracownikami i zaangażowani w prowadzone operacje. Są komunikatywni, gdyż znają realia i o nich mówią. Dobrze się orientują w szczegółach. Z pasją dążą do celu. Tacy liderzy nie „inspirują” za pomocą apeli i przemówień. Oni porywają wszystkich własnym przykładem.

W ostatnim roku dyrektorowania w General Electric, tak samo jak przez dwadzieścia poprzednich lat, Jack Welch poświęcił tydzień na przegląd planów operacyjnych różnych jednostek firmy i jak zawsze prowadził bezpośredni, nieprzerwany dialog z pracownikami. Nawet u kresu kariery nie sprawował władzy. Przewodził, aktywnie uczestnicząc.

Realizacja musi być elementem kultury

W tym miejscu powinniśmy już wiedzieć, że realizacja nie jest po prostu kolejnym z programów, jakie się wprowadza w firmie. Lider mówiący: „No dobrze, teraz zaczynamy realizować zmiany”, wygłasza tylko jeszcze jedno hasło miesiąca, które nie wytrzyma próby czasu. Lider musi w realizacji uczestniczyć osobiście, a każdy pracownik powinien tę umiejętność poznać i praktykować na co dzień.

Realizacja musi być wpisana w system nagradzania i w normy postępowania, których się wszyscy trzymają. Jak zobaczymy w rozdziale czwartym, nastawienie na realizację jest nie tylko

zasadniczym elementem kultury firmy, ale wręcz jedyną pewną metodą, aby tę kulturę głęboko zmienić.

Jednym ze sposobów radzenia sobie z realizacją jest myślenie o niej jak o czymś pokrewnym metodzie Six Sigma, czyli ciąglemu wprowadzaniu ulepszeń. Ci, którzy ją stosują, szukają przekroczeń dopuszczalnych granic tolerancji. Kiedy je znajdują, natychmiast przystępują do usuwania przyczyn. Metoda ta służy im do stałego podnoszenia poprzeczki, dzięki czemu rośnie jakość i wielkość produkcji. Stosuje się ją we wszystkich jednostkach, aby usprawnić działanie całej firmy. Jest to bezustanna pogoń za rzeczywistością sprzężona z procesami służącymi nieustającemu ulepszaniu. Jest to także potężna zmiana w postępowaniu, w gruncie rzeczy zmiana kulturowa.

Liderzy-realizatorzy szukają odchyień od dopuszczalnych granic tolerancji w zarządzaniu, czyli luki między wynikami pożądanymi a rzeczywistymi, w różnych dziedzinach, od marży zysku po wybór kandydatów do awansu, po czym przystępują do jej likwidacji i w całej firmie jeszcze wyżej podnoszą poprzeczkę. Podobnie jak w przypadku metody Six Sigma, realizacja się nie udaje, jeśli pracownicy nie są jej nauczeni i nie stosują tej umiejętności w codziennej praktyce; nie udaje się także wtedy, gdy do jej zasad stosuje się tylko kilka osób. Realizacja musi być elementem kultury firmy, siłą napędową działania wszystkich liderów na wszystkich szczeblach hierarchii.

Realizację powinni inicjować liderzy najwyższego szczebla, lecz jeśli nawet do nich nie należysz, też możesz praktykować jej zasady w swojej komórce organizacyjnej, zwiększając i demonstrowując w ten sposób swoje umiejętności. Dzięki uzyskanym rezultatom awansujesz, a inni się przekonają, że warto pójść w twoje ślady.

DLACZEGO LUDZIE TEGO NIE ROZUMIEJĄ

Skoro realizacja jest taka ważna, dlaczego jest tak niedoceniana? Prawdę mówiąc, nie jest ona firmom całkiem obojętna, lecz na ogół dostrzegają dopiero jej brak. Kiedy decyzje nie są podejmowane albo wykonywane, a zobowiązania się lekceważy, ludzie zaczynają czuć w głębi duszy, że firmie czegoś nie dostaje. Gorączkowo dociekają przyczyn, porównują się z firmami znanymi z solidności, szukają odpowiedzi w strukturze organizacyjnej, procesach, kulturze firmy. Rzadko jednak dochodzą do właściwych wniosków, ponieważ nikt ich nie nauczył, że realizacja to umiejętność, a sami sobie z tego nie zdają sprawy. Po prostu nie wiedzą, czego szukają.

Rzecz w tym, że słowo *realizacja* nie brzmi zbyt zachęcająco. Że jest to coś, czym lider obarcza innych. A czyż słynni dyrektorzy albo nobliści nie zdobywają sławy dzięki realizacji? Otóż to. I tu właśnie tkwi ów wielki błąd.

To, co się powszechnie uznaje za wyzwanie intelektualne, jest tylko w połowie prawdą. Dziś większość ludzi nie zauważa, że łączy się z tym również praca nad tworzeniem i sprawdzaniem koncepcji, wymagająca dyscypliny i wytrwałości. Być może jest to rezultat wychowania, jakie odebrało pokolenie telewizyjne, które wierzy w mit, że idee w mgnieniu oka przeobrażają się w gotowe rozwiązania.

Są różne rodzaje wyzwań intelektualnych. Wspaniałą ideę czy szeroką wizję zwykle podsuwa intuicja. Przekształcenie wizji w zespół działań nadających się do realizacji wymaga umiejętności analitycznych i jest wielkim wyzwaniem intelektualnym, emocjonalnym i twórczym.

Laureaci nagrody Nobla odnoszą sukcesy, ponieważ realizują w szczegółach dowody prawdziwości koncepcji, które inni ludzie mogą potem powtarzać, weryfikować albo wykorzystywać w jakiś inny sposób. Badają i odkrywają zjawiska i zależ-

ności, których nikt wcześniej nie dostrzegł. Udowodnienie teorii względności zabrało Albertowi Einsteinowi ponad dziesięć lat. I to właśnie była realizacja – szczegółowy dowód przeprowadzony za pomocą obliczeń matematycznych. Bez owego dowodu teoria byłaby nieważna. Jego realizacji Einstein nie mógł scedować na innych. Było to wyzwanie intelektualne, któremu nikt oprócz niego nie mógł sprostać.

Wyzwanie intelektualne, jakie stanowi realizacja, polega na zgłębianiu istoty sprawy przez jej uporczywe, konstruktywne badanie. Przypuśćmy, że pewien menedżer w oddziale X planuje na nadchodzący rok ośmioprocentowy wzrost sprzedaży, choć rynek nie wykazuje ożywienia. Większość liderów dokonujących przeglądu budżetu zaakceptowałaby tę liczbę bez zmużenia oka. Tymczasem w firmie nastawionej na realizację lider będzie chciał wiedzieć, czy jest to cel realny. „No dobrze, ale skąd się weźmie ten wzrost? – zapyta. – Dzięki jakim produktom? Kto je kupi i jak będziemy do tego zachęcać klientów? Jak na to zareaguje konkurencja? Jakie będą nasze cele pośrednie?”. Jeśli cel kwartalny nie zostanie osiągnięty, będzie to ostrzeżenie, że coś się dzieje niezgodnie z planem i potrzebne są zmiany.

Jeśli nasz lider nie jest pewien, czy firma sobie poradzi z realizacją, może dążyć dalej. „Czy zajmują się tym odpowiedni ludzie i czy ich odpowiedzialność jest określona? Czyja współpraca będzie nam potrzebna i jak będziemy do niej przekonywać? Czy będzie temu sprzyjał system nagradzania?”. Innymi słowy lider nie ogranicza się do zatwierdzenia planu, lecz domaga się wyjaśnień i nie daje za wygraną, dopóki nie uzyska jasnych odpowiedzi. A ponieważ ma duże zdolności przywódcze, wciąga wszystkich obecnych w dyskusję, podczas której otwarcie wypowiadają oni swoje opinie i dzięki temu wiadomo, w jakim stopniu akceptują plan. Nie jest to tylko sposobność, by lider i menedżerowie czegoś się od siebie wzajemnie nauczyli;

jest to metoda przekazywania stosownej wiedzy wszystkim związanym z konkretnym planem.

Załóżmy, że chodzi o zwiększenie wydajności. Wtedy padną inne pytania: „Budżet obejmuje pięć programów, a ty mówisz, że na każdym mamy zaoszczędzić co najmniej parę milionów dolarów. Co to za programy? Na czym będą polegać oszczędności? Jaki jest harmonogram? Jakim kosztem mamy to osiągnąć? I kto będzie za to wszystko odpowiadał?”.



Firma niczego nie zrealizuje, jeśli we właściwym czasie właściwi ludzie nie skoncentrują się na właściwych szczegółach, razem i każdy z osobna. Od koncepcji do najistotniejszych szczegółów czeka cię jako lidera długa droga. Musisz przeanalizować mnóstwo faktów i pomysłów, a ich permutacji i kombinacji jest bez liku. Musisz przedyskutować, jakie i gdzie podjąć ryzyko. Musisz się przekopać przez szczegóły i wybrać te istotne. Musisz je poprzydzielać odpowiednim ludziom i dopilnować, by najważniejsi z nich zsynchronizowali swoje działania.

Ten proces decyzyjny wymaga wiedzy o firmie i jej otoczeniu, a także precyzyjnej oceny ludzi – ich możliwości, rzetelności, silnych i słabych stron. Niezbędna jest również zdolność koncentracji i przenikliwość myślenia oraz bardzo dobra umiejętność prowadzenia szczerego, rzeczowego dialogu. Nie znamy innego zadania, które by stawiało przed liderem takie wymagania intelektualne.

Przewodzenie bez umiejętności realizacji jest niepełne i nieskuteczne. Niezdolność do realizacji powoduje, że wszystkie inne atrybuty lidera tracą znaczenie. W rozdziale drugim, na przykładzie czterech firm i ich liderów, pokażemy, dlaczego realizacja jest tak bardzo istotna.