

Dan Laskowski

Tłum. Daniel Denisiuk

OD DO DOBREGO DO WIELKIEGO

Jeśli jeszcze nie przeczytałeś tej książki – na co czekasz?

Poradnik autorstwa Jima Collinsa wyjaśnia, w jaki sposób dobre firmy stają się firmami wybitnymi.

Amoże natknąłeś się na inną pozycję Collinsa – „Wizjonerskie organizacje”, wydaną w 1994 r.? Zajmowała ona czołowe miejsce na liście bestsellerów wydawniczych przez bitych pięć lat – sprzedano ją aż w milionie egzemplarzy. W tej pracy przedstawiono przykłady wyjątkowych firm (m.in. Hewlett-Packard) oraz wyjaśniono, co jest przyczyną ich wielkości. Sam przez 14 lat pracowałem w HP i mogę z czystym sumieniem potwierdzić, że wszystko co Collins napisał w swojej książce, jest prawdą.

BADANIA

Jimu nie da się zaliczyć do kategorii „zwykłych autorów”. Był wykładowcą na Graduate School of Business University of Stanford, obecnie prowadzi własną firmę w Boulder, w stanie Kolorado, zajmującą się badaniami dotyczącymi zarządzania. Zbieranie danych, ich analizowanie i w końcu napisanie książki „Od dobrego do wielkiego” zajęło pięć lat. Praca całego zespołu badawczego koncentrowała się na

znalezieniu odpowiedzi na pytanie: co dobra, przeciętna, a nawet kiepska firma musi zrobić, aby wspiąć się na szczyt i pozostać tam na dobre.

Aby udzielić precyzyjnej odpowiedzi na powyższe pytanie, zespół Collinsa analizował dostępne dane firm notowanych na giełdach, które przez dłuższy czas zaliczały się do „dobrych”, ale nagle awansowały do kategorii „wybitnych”. W praktyce wyglądało to tak, że naukowcy szukali przedsiębiorstw, które odnosiły sukcesy przez 15 lat, ale przez kolejne 15 lat znajdowały się już na samym szczycie. Aby badania były prowadzone jak najbardziej obiektywnie, a ich wyniki były jak najbardziej uczciwe i bezstronne, Collins szukał też porównywalnych firm, dostarczających tych samych usług lub sprzedających te same towary, którym jednak nie udało się przeskoczyć przepaści między „dobrym” a „wybitnym”. W efekcie opisano 11 przedsiębiorstw, które dostały się na szczyt i już tam pozostały, 11 firm, którym nie udało się awan-

sować do wyższej kategorii, oraz 7, które stały się wybitne, ale nie były w stanie długo utrzymać swojej pozycji.

Przez pięć lat naukowcy zbierali dane, szukali tajemnic stanowiących klucz do prawdziwej wielkości danej firmy. Kiedy ich baza danych była pełna i zaczęli wyciągać wnioski – zauważyli coś dziwnego. Wiele przypuszczeń na temat przyczyn sukcesu pozostało... tylko przypuszczeniami. Po dokładnej analizie danych okazało się, że w wybitnych firmach nie udało im się znaleźć:

1. charyzmatycznych, ponadprzeciętnych przywódców;
2. stałych systemów wynagradzania pracowników;
3. nadzwyczajnych strategii;
4. specjalnej koncentracji wysiłków, aby firma stała się wybitna;
5. wyspecjalizowanych technologii, na których miałyby opierać się zmiany;
6. fuzji i nabywania innych przedsiębiorstw;
7. wyjątkowych programów motywacyjnych;
8. niestandardowych imprez otwierających nowe przedsięwzięcia;
9. specjalizacji w obiecujących dziedzinach świata biznesu.

W wybitnych firmach znaleźli za to inne cechy – i pisząc książkę, każdej z nich poświęcili jeden rozdział.

1. Dobrze jest wrogiem wielkiego
2. Przywództwo na poziomie 5
3. Po pierwsze KTO, po drugie CO
4. Konfrontacja z wrogią rzeczywistością
5. Prostota i koncentracja – Zasada Jeża
6. Kultura dyscypliny
7. Technologiczne turboładowanie
8. Koło zamachowe i spirala klęski
9. Od wielkich przedsiębiorstw do wizjonerskich organizacji

TWORZENIE „WYBITNEJ” FIRMY CHRZEŚCIJAŃSKIEJ

Naprawdę polecam zakup i przeczytanie tej książki – wnioski, jakie można wyciągnąć z jej lektury, na pewno przydadzą się w życiu. Póki co, chciałbym się podzielić własnymi przemyśleniami. Najwartościowszą rzeczą, której nauczyła mnie ta książka, jest zrozumienie tego, jakiego rodzaju przywódcą należy się stać, aby odnieść sukces, oraz w jaki sposób przyciągnąć odpowiednich ludzi na swój pokład.

Badania Jima wykazały, że w analizowanych firmach występują dwa rodzaje przywódców, oraz dwa rodzaje struktur wspomagających przywódców. Pierwszym – i jednocześnie najczęściej występującym typem przywódcy był „skuteczny przywódca na poziomie 4”. Ten typ przywództwa występuje najczęściej w dobrych firmach, czasami nawet w przedsiębiorstwach, które na moment stały się wybitne. Tego typu organizacje są prowadzone przez „geniusza z tysiącem pomocników”.

To, co wyróżniało wszystkie wybitne firmy od całej reszty, to fakt, że na ich czele stali przywódcy typu „specjalista poziomu 5”. To rzadko spotykany typ ludzi, łączący w sobie skromność oraz determinację do osiągnięcia znakomi-

tych wyników. Firmy koncentrowały się najpierw na znalezieniu odpowiednich ludzi i stworzeniu sprawnego zespołu, aby później opracować najlepszy sposób na osiągnięcie wielkości.

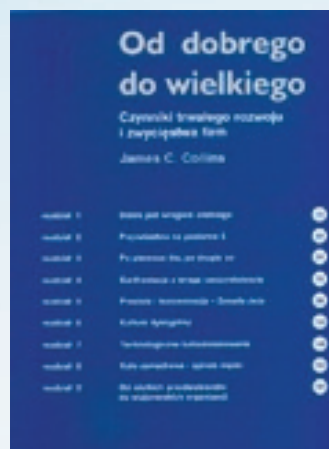
Upraszczając: przywódcy z „poziomu 4” najpierw podejmują decyzje, w jakim kierunku ma się rozwijać ich firma oraz co należy uczynić, aby stała się ona wielka, a dopiero później zatrudniają pracowników mających im w tym pomóc. Liderzy z „poziomu 5” zbierają odpowiednich ludzi i wspólnie decydują o celach firmy oraz sposobach na odniesienie sukcesu.

Tu mam ważną uwagę – na „poziomie 5” nie chodzi o demokrację. Aby firma stała się naprawdę wielka w swojej dziedzinie, potrzeba dużo więcej – ale o tym można się dowiedzieć, czytając książkę Collinsa. Zarządzając naszym rodzinnym przedsiębiorstwem (Wood-Mizer), najpierw zbieraliśmy zespół i włączaliśmy ludzi do długofalowego planowania. Kiedy jednak przyszło do podejmowania tej jednej, wielkiej decyzji, to jedna osoba decydowała o kierunku ewolucji firmy. Mój ojciec nazywał ten styl zarządzania „łagodną dyktaturą” – i, prawdę mówiąc, był to system, który świetnie się sprawdzał w wypadku Wood-Mizer. Ojciec był i nadal jest – właśnie „przywódcą poziomu 5”. 20 lat owocnej i pełnej sukcesów działalności firmy jest tego dowodem.

Odbiegłem na chwilę od głównego wątku – wagi odpowiednich pracowników. Tę zasadę, z którą się całkowicie zgadzam, autor książki podkreśla wielokrotnie: naprawdę trudno o dobrych pracowników, a jeszcze trudniej jest zdobyć ludzi i dobrych, i odpowiednich na dane stanowisko. Aby nasza firma szybko się rozwijała i stawiała się „wybitna”, musimy zadbać, aby w zespole znaleźli się doskonali specjaliści. Bez porządných, odpowiednich pracowników czeka nas tylko przeciętność. Nigdy nie uda nam się stworzyć wybitnej firmy.

ZADOWOLONE KROWY DAJĄ WIĘCEJ MLEKA

Jest takie angielskie przysłowie: „Zadowolone krowy dają więcej mleka, znerwicowane – wysychają”. Ta zasada odnosi się także do ludzi. Jeśli masz dobrych pracowników na odpowiednich do ich kwalifikacji i zdolności stanowiskach, jeśli mogą robić zadania, które dobrze im wychodzą i przynoszą im satysfakcję, jeżeli sama atmosfera w firmie ►



„Od dobrego do wielkiego”
Tytuł oryginału:
„Good to Great”
ISBN: 83-89267-20-9
Jacek Santorski
Wydawnictwa
Biznesowe,
SPM Project

► będzie przyjemna, to ich praca przyniesie konkretne efekty. Z drugiej strony – jeśli pracownicy nie będą informowani o tym, co dzieje się w firmie, a ich zdania nie zostaną skonkretyzowane, jeżeli nie będą wiedzieli, czego się od nich oczekuje – wtedy czeka cię katastrofa. Pracownicy staną się znerwicowani i nieefektywni.

To właśnie odpowiedni ludzie na odpowiednich stanowiskach, ludzie, którym regularnie dostarcza się konstruktywnej opinii zwrotnej, są czynnikiem decydującym o tym, czy firma będzie zwykłym, dobrym przedsiębiorstwem, czy też sięgnie po laury i zostanie w czołówce w swojej dziedzinie. Doświadczyłem tego i pracując w HP, i zarządzając zespołem naprawdę fachowych doradców. Miałem wiele okazji, aby się przekonać, jak ważni są dobrzy pracownicy. HP to wielka, wybitna firma – właściwe traktowanie pracowników stało się kluczem do jej sukcesu.

JAK DOBRZE TRAKTOWAĆ PRACOWNIKÓW

Nareszcie dotarliśmy do rdzenia tajemnicy stworzenia wybitnej chrześcijańskiej firmy: pracujący w niej ludzie! Są najważniejszym z firmowych zasobów i należy o nich naprawdę zadbać – wtedy będzie można w pełni wykorzystać tkwiący w nich potencjał. Jeśli tego nie zrobimy, pracownicy będą sfrustrowani, a przedsiębiorstwo nie będzie w pełni wykorzystywać ich możliwości. W ten sposób do niczego nie dojdziemy, czeka nas co najwyżej przeciętność.

W tym miejscu należy jednak podkreślić, że aby firma istniała, musi przynosić zyski. Koniec, kropka. Bez zysków firmy bankrutują. Musimy dbać o naszych pracowników, starać się, aby nasze inwestycje w nich przynosiły korzyści, aby zwrot z włożonych środków był jak najwyższy – ale nie za wszelką cenę; takie podejście czasami się nie opłaca. Czasami najlepszym sposobem pomocy pracownikowi, którego osiągnięcia są wyraźnie niższe od przeciętnej, jest znalezienie dla niego innego zajęcia – już poza naszą firmą. To jedna z najtrudniejszych decyzji, jaką podejmuje menedżer – ale od czasu do czasu przyjdzie nam zwalniać ludzi. Odnosi się to szczególnie do osób, które mają zamiar osiągnąć prawdziwą wielkość.

KRZESŁO Z TRZEMA NOGAMI

Aby traktować ludzi we właściwy sposób, musimy pamiętać o trzech ważnych rzeczach. To tak jak siedzenie na krześle z trzema nogami – da się na nim utrzymać, ale jeżeli wyjmiesz kolejną nogę – szybko spadniemy. Podobnie rzecz ma się z dobrym traktowaniem pracowników – bardzo ważne są trzy płaszczyzny:

1. kultura firmy (najlepiej chrześcijańska kultura firmy);
2. sprawiedliwe wynagrodzenie przyznawane w sprawiedliwy sposób;
3. systematycznie przeprowadzane ocenianie pracowników i tworzenie dla nich planu dalszego rozwoju zawodowego.

KULTURA FIRMY

Większość ludzi nie ma pojęcia, czym jest kultura firmy, a tym bardziej nie czyni nic, aby zdefiniować jej najważniejsze zasady. Tymczasem Wood-Mizer zrobił wszystko, aby zdefiniować i troszczyć się o rozwój chrześcijańskiej kultury

firmowej. Mój ojciec posunął się aż tak daleko, że stwierdził, że Jezus jest dyrektorem zarządzającym firmy. Wielokrotnie powtarzał też pracownikom, że pracuje dla Jezusa i w firmie należącej do Jezusa. Spisaliśmy słowa ojca, stworzyliśmy z nich pewnego rodzaju listę wartości obowiązujących w naszej firmie i dzieliliśmy się nimi tak często, jak tylko się dało. Nasi klienci przekonali się, że mają do czynienia z firmą chrześcijańską, a z biegiem lat otrzymywaliśmy coraz więcej listów z podziękowaniami za dobrą obsługę, za dobry produkt i za wielce pomocnych pracowników.

W pewnym momencie wyznaczaliśmy nawet osobę, która stała się „strażnikiem kultury” naszej firmy. Tą osobą został kierownik działu HR, który był jednocześnie pastorem. Traktował swoje zadania bardzo poważnie i cały czas szukał sposobów, jak można było rozszerzyć chrześcijańskie zasady na całą firmę. W Polsce zadania te pełniła moja żona – Dorota. Świetnie się nadaje do budowania i utrzymywania dobrych stosunków z ludźmi, zdobyła zaufanie pracowników i w pełni zgadzała się z zasadami funkcjonowania firmy, jakie sobie obraliśmy.

SPRAWIEDLIWE WYNAGRODZENIE

Czy samo sformułowanie – „sprawiedliwa płaca” nie jest oksymoronem? Jaka płaca jest sprawiedliwa? Ta kwestia to jeden z najbardziej kontrowersyjnych obszarów zarządzania personelem. Dobra wiadomość: tak wcale być nie musi. Kiedy w 1997 r. przejąłem zarządzanie firmą Wood-Mizer w Polsce, większość pracowników cały czas narzekała na niskie płace. Po każdej wypłacie pokazywali sobie odcinki wypłaty, porównując, kto otrzymał więcej, a kto mniej. Bardzo często rozmawiałem z nimi i tłumaczyłem, dlaczego zarabiali tyle, ile zarabiali. Muszę jednak przyznać, że często nie miałem dobrego wytłumaczenia.

Jedną z pierwszych moich decyzji było wprowadzenie nowego systemu wynagradzania, będącego kombinacją podstawy pensji oraz nagród za jakość pracy danej osoby. To był system, którego nauczyłem się w HP, dołączyłem do niego jeszcze elementy wyływające z kultury chrześcijańskiej, obowiązującej w Wood-Mizer. W tym systemie wielkość zarobków w dużej mierze zależała od samych pracowników; ogromną wagę przykładano do oceny zwrotnej. Po jego wprowadzeniu dyskusje na temat niskich płac szybko ucichły. Można by powiedzieć, że krowy stały się nieco bardziej zadowolone.

Uwaga: Czy pamiętasz, jak istotne są zyski? Aby przedsiębiorstwo przetrwało, zyski są niezmiernie ważne. Ale tak samo ważne jest zachowanie dobrych pracowników. Nie należy przepłacać pracowników, ale warto płacić im tyle, aby nie odeszli do innej firmy. Odejście dobrego, wydajnego pracownika z powodu zbyt niskiej płacy jest bardzo kosztowne – powinniśmy tego unikać.

EWALUACJA I PLANY ROZWOJU ZAWODOWEGO

Kiedy po raz ostatni rzeczowo przeanalizowałeś pracę danego pracownika, oceniłeś jego zalety i wady, podzieliłeś się z nim swoimi spostrzeżeniami? Kiedy ktoś usiadł z tobą i porozmawiał na temat polepszenia jakości twojej pracy? Wiele osób odpowie: nigdy, jeszcze inne odpowiedzą: bar-

dzo dawno temu. Ja miałem wielkie szczęście: rozpocząłem swoją karierę zawodową w HP, firmie, w której dokonywanie oceny pracowników było jedną z najważniejszych zasad działania. Co więcej – traktowano ten obowiązek z religijną pieczołowitością, menedżerowie wylatywali z pracy, jeśli nie przeprowadzali regularnych ewaluacji swoich podwładnych. Pracowałem w HP przez wiele lat, musiałem dokonywać rocznych ocen pracowników – i nie było od tego ucieczki.

Czy było to łatwe? Nie. Zabierało czas, który można było wykorzystać na inne, przyjemniejsze aspekty pracy. Czy było to przynajmniej miłe zajęcie? Nie, nie wszystkie ewaluacje kończą się pochwałą, oceny niektórych pracowników są naprawdę nieprzyjemnym procesem. Czy było to konieczne? Jak najbardziej. Bez oceny swojej pracy, bez wskazania, w czym są dobrzy, a w czym muszą się poprawić, pracownicy czują się zagubieni. Jeśli przypomnicie sobie własne odczucia z czasu pracy, przyznacie mi rację. Regularne

ewaluacje są bardzo ważne i nie mogą zostać zaniechane. Dobra wiadomość jest taka, że sporządzenie dobrej oceny pracownika wraz ze sporządzeniem planu rozwoju zawodowego danej osoby nie jest wcale takie trudne – a gra jest warta świeczki.

Prowadzę darmowe seminaria poświęcone tym trzem płaszczyznom zarządzania personelem. Po 30 latach pracy postanowiłem wziąć kilka miesięcy urlopu. Znajdę czas dla każdego, kto zechce mnie wysłuchać – i to bez żadnych zobowiązań. Sądzę, że najlepiej jest zacząć od rozmowy na temat ewaluacji i rozwoju zawodowego pracowników. Najłatwiej wciela się to w życie, szybko też można zobaczyć efekty swoich działań. ■

*Dan Laskowski – chrześcijański
przedsiębiorca, menedżer i inżynier*

