

DAVID COTE

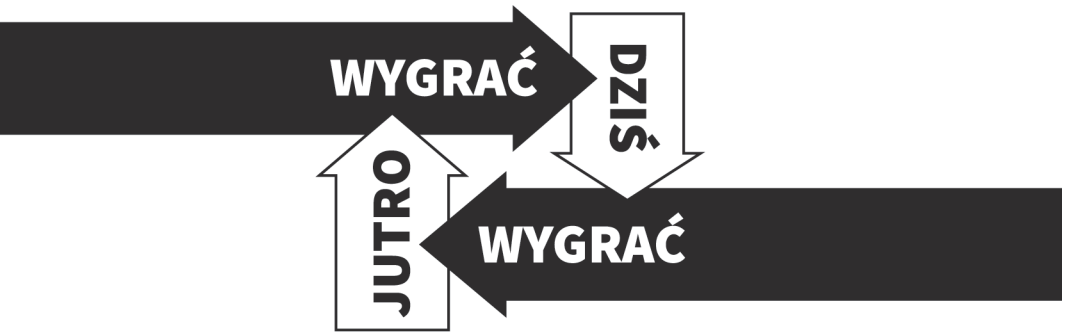
WYGRAĆ

DZIS.

JUTRO

WYGRAĆ

STRATEGIA ROZWOJU
FIRMY W KRÓTKIM
I DŁUGIM OKRESIE



DAVID COTE

WYGRAĆ

DZIS

JUTRO

WYGRAĆ

**STRATEGIA ROZWOJU FIRMY
W KRÓTKIM I DŁUGIM OKRESIE**

**PRZEKŁAD:
MAGDA WITKOWSKA**

mt biznes

Spis treści

WPROWADZENIE	9
--------------------	---

Część I. PODSTAWY

ROZDZIAŁ 1. Walka z lenistwem intelektualnym	25
ROZDZIAŁ 2. Planowanie równoległe na dziś i na jutro	69

Część II. OPTIMALIZACJA ORGANIZACJI

ROZDZIAŁ 3. W obliczu poważnych zagrożeń dla firmy	105
ROZDZIAŁ 4. Skupienie na procesach	141
ROZDZIAŁ 5. Budowanie kultury wysokich wyników	177
ROZDZIAŁ 6. Warto pozyskiwać i zatrzymać dobrych liderów – byle nie w nadmiarze	219

Część III. INWESTYCJE JAKO KLUCZ DO ROZWOJU

ROZDZIAŁ 7. Rozwój na poważnie	259
ROZDZIAŁ 8. Dopracowywanie portfolio	295

Część IV. OCHRONA INWESTYCJI

ROZDZIAŁ 9. Kontrola nad sytuacją w warunkach spowolnienia	339
ROZDZIAŁ 10. Zarządzanie procesem zmiany na stanowisku przywódczym	371

EPILOG	403
--------------	-----

Podziękowania	415
---------------------	-----

O autorze	419
-----------------	-----

Walka z lenistwem intelektualnym

W 2003 roku, mniej więcej rok po objęciu stanowiska dyrektora generalnego Honeywell, wybrałem się na wizytację do Phoenix w stanie Arizona, do głównej siedziby Aerospace, naszej jednostki aeronautycznej. W tamtym czasie dużo uwagi poświęcałem kwestii kompleksowych zmian kulturowych w Honeywell, które w Aerospace przyjmowano szczególnie opornie. Nie dziwiło mnie to o tyle, że człowiek stojący na jej czele – nazwijmy go Rich – ubiegał się o stanowisko, które ostatecznie powierzono mnie, a porażkę przyjął z niezadowoleniem. Wybierając się do Arizony, liczyłem na to, że uda mi się poprawić relacje z Richem i jego zespołem, a także przekonać do mojej wizji jednoczesnej realizacji założeń krótko- i długoterminowych. Chciałem też przedstawić kilka pomysłów na to, jak można by poprawić wyniki oddziały.

Wizyta z początku przebiegała gładko. Wymieniliśmy uściski dłoni z członkami zespołu Richa, którzy przywitani mnie uprzejmie i sprawiali wrażenie zadowolonych z mojej wizyty. Udaliśmy się do sali konferencyjnej, gdzie kilku różnych przedstawicieli jednostki miało wtajemniczyć mnie

w jej założenia strategiczne. Na stole przed każdym z krzeseł leżał egzemplarz planu działania. Sięgnąłem po swój i od razu zauważyłem, że to obszerny dokument. Liczył pewnie ze 150 stron, z których wiele zadrukowanych było tabelami i wykresami. O, *rany*, pomyślałem wtedy. *Nie jest dobrze*. Od kiedy rozpocząłem pracę w Honeywell, nieraz już zwróciłem uwagę na to, że menedżerowie i dyrektorzy często niepotrzebnie rozbudowują swoje prezentacje i zarzucają odbiorców faktami, danymi czy spostrzeżeniami, aby w ten sposób zniechęcić ich do zadawania trafnych, acz krytycznych pytań.

„Na pierwszy rzut oka widać, że włożyliście w to sporo pracy” – powiedziałem, wskazując na gruby plik zbindowanych kartek. „Bardzo jestem ciekaw, co macie na ten temat do powiedzenia”.

Rich skinął na jednego z członków swojego zespołu, a ten rozpoczął prezentację. Pierwszym omawianym zagadnieniem była analiza rynku, więc trudno było się przyczepić. Po kilku minutach, gdy dotarliśmy do strony piątej, przerwałem prezentację, aby dopytać o stan prac nad systemem Primus Epic (był to rewelacyjny nowy pomysł na kokpit statków powietrznych). Zespół zapewnił, że prace przebiegają zgodnie z planem i w ramach założonego budżetu. Potem, stronę czy dwie później, znów zadałem pytanie, tym razem o to, czy jesteśmy w stanie utrzymać dominującą pozycję innego z naszych produktów (chodziło o pomocniczą jednostkę zasilającą, czyli silnik umożliwiający maszynie oderwanie się od ziemi). Członkowie zespołu Richa odpowiadali na moje pytania i uśmiechali się uprzejmie, ale sprawiali wrażenie niezadowolonych. Spoglądali po sobie, jakby chcieli powiedzieć: „Co ten facet wyprawia?”. Prezentacja trwała, ale mniej więcej po pięciu minutach, gdy dobrnęliśmy do strony czternastej, znów ją przerwałem, aby

dowiedzieć się, dlaczego przy realizacji jednego z największych programów budżet został przekroczony aż o 800 milionów dolarów.

Rich uznał, że dość już tego dobrego.

„Wiesz co, Dave” – zaczął. „Jeśli pozwolisz, chcielibyśmy kontynuować prezentację. Do tego jeszcze wrócimy”.

Spojrzałem na niego wymownie. „Chciałbym już teraz poznać odpowiedź na to pytanie”.

„Zapewniam cię, że do tego wrócimy” – odparł. „Wierz mi, że żadne z twoich pytań nie pozostanie bez odpowiedzi”.

„W porządku” – powiedziałem. „Wierzę ci. A na której stronie je znajduję?”

On spojrzał na jednego z członków swojego zespołu, ten zaś przerzucił kilka stron prezentacji i powiedział: „Na górze strony trzydziestej szóstej”.

Otworzyłem dokument na stronie trzydziestej szóstej i zacząłem analizować znajdujący się tam wykres. „Widzę tu tylko informacje na temat przekroczonego budżetu Primus Epic. Ja chciałbym natomiast zrozumieć, dlaczego w ogóle przekraczacie założone budżety. Czy to kwestia nietrafnego prognozowania, czy raczej słabego zarządzania? A może chodzi o coś jeszcze innego? Zależy mi na tym, żebyśmy byli w stanie przewidywać *rzeczywiste* koszty projektu, żeby móc rzetelnie wszystko zaplanować i sprawnie zrealizować”.

Rich spojrzał na mnie surowym wzrokiem. „Dave, zanim przejdziemy do kolejnych kwestii, chciałbym powiedzieć, że nie podoba mi się, jak mam prowadzić to spotkanie. Przygotowanie tej prezentacji kosztowało nas sporo czasu i wysiłku. Byłoby miło z twojej strony, gdybyś zechciał wysłuchać nas do końca”.

„Rozumiem cię, Rich” – odparłem. „Może jednak powinniśmy porozmawiać o celu tej prezentacji. Jeśli chodzi o to, żeby się przede mną popisywać, to rzeczywiście, powinienem

rozsiąść się wygodnie i po prostu słuchać. Jeśli jednak mam się dowiedzieć czegoś na temat waszej jednostki i jej trudności, to prezentacja powinna mi pomóc zdobyć niezbędną wiedzę na ten temat. Chciałbym więc bezzwłocznie zadawać pytania i uzyskiwać odpowiedzi, a potem dopiero przechodzić do kolejnych kwestii. Czy możemy tak zrobić?”

Rich ustąpił, a ja mogłem skrupulatnie i w produktywny sposób przeanalizować sytuację jego jednostki. Dzięki temu udało mi się wskazać kilka potencjalnych usprawnień w zakresie zarządzania krótko- i długookresowego. Ze smutkiem stwierdziłem, że Aerospace do perfekcji opanowała sztukę okłamywania samej siebie i kamuflowania kosztów na przeróżne sposoby. Stanowiło to ogromne obciążenie dla organizacji, która przez cały rok zmuszona była szukać krótkoterminowych rozwiązań bieżących problemów. Aby osiągnąć założone cele, stosowano między innymi agresywne podejście do księgowości czy promocje zachęcające klientów do natychmiastowych zakupów. Takie podejście z pewnością w pełni zasługiwało na miano dysfunkcyjnego.

Trzeba pamiętać, że równoległe myślenie o krótkim i długim okresie wymaga nie tyle zmiany konkretnych procesów, polityk czy strategii, ile przede wszystkim odmiennego, bardziej intelektualnego nastawienia. Jeśli zamiast zajmować się jedną tylko kwestią, chce się jednocześnie dbać o wyniki krótkoterminowe i planować przyszłość, trzeba znacznie bardziej się wysilić. Wymaga to tak dużego wysiłku, że wielu dyrektorów i menedżerów bardzo szybko się poddaje. Tłumaczą się sami przed sobą, że nie podołają tak wielkiemu wyzwaniu, nie zadają sobie trudnych pytań i skutecznie bronią się przed wszelkimi przejawami nadmiernej dociekliwości. Zamiast szukać nowych sposobów wspierania innowacji i inwestycji przy jednoczesnym działaniu na rzecz dobrego wyniku krótkoterminowego, sięgają po stare stra-

tegie, polityki i procedury, polegające w dużej mierze na księgowych trikach.

Nie należy tak robić. Naprawdę *da się* jednocześnie osiągać cele krótko- i długoterminowe, w praktyce wymaga to jednak ciągłej pracy – z kwartału na kwartał, z roku na rok. Lider powinien wszakże wymagać od siebie, od swojego zespołu i od swojej organizacji intensywnego skupienia na dotychczasowych klientach, rynkach i procesach. Powinien podkreślać znaczenie analitycznego myślenia i przywiązania do szczegółu. Powinien też zadawać sobie i innym trudne pytania i nie ustawać w poszukiwaniu odpowiedzi, dopóki nie uzyska zadowalających rezultatów, nawet gdyby wymagało to stawienia czoła trudnej prawdzie. Lider powinien czym prędzej zastanowić się nad tym, co może zrobić, aby zostać poważnym, zaangażowanym i uczciwym badaczem rzeczywistości własnej organizacji – a nie tylko jej biernym obserwatorem.

Jak osiągnąć dwa pozornie sprzeczne cele w tym samym czasie

Osobiście przywiązuję dużą wagę do dyscypliny intelektualnej już od początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku, kiedy pracowałem jako dyrektor finansowy oddziału General Electric odpowiedzialnego za duże urządzenia. Próbowaliśmy wówczas ograniczyć nakłady na działalność operacyjną, więc mój szef postanowił zmniejszyć poziom zapasów magazynowych o miliard dolarów. Łatwo chyba się domyślić, komu powierzono zadanie wcielenia w życie tego założenia. Nie spodziewałem się wówczas takiego zadania i nie bardzo wiedziałem, jak się za nie zabrać. Wcześniej miałem już okazję obserwować na przykładzie innych naszych jednostek, że tego typu inicjatywy często źle się kończą. Szef

postanawiał, że trzeba zmniejszyć poziom zapasów magazynowych, aby uwolnić część gotówki. Po kilku miesiącach poziom zapasów wracał do dawnego poziomu, więc o wolnej gotówce znów można było zapomnieć.

Ja chciałem spróbować czegoś innego, nie wiedziałem tylko czego. Zwołałem spotkanie zespołu interdyscyplinarnego i zacząłem stawiać kolejne pytania. Dlaczego dotychczasowe próby ograniczenia zapasów magazynowych kończyły się fiaskiem? Co możemy zrobić inaczej? „Skoro i tak jesteśmy skazani na porażkę – stwierdziłem – to może spróbujmy czegoś innego. Przecież to czyste szaleństwo, robić w kółko to samo i oczekiwać odmiennych rezultatów”. Przedstawiciel produkcji wyjaśnił, że dotychczasowe inicjatywy zwykle szybko traciły impet z powodu niezadowolenia klientów. Ograniczenie zapasów magazynowych skutkowało wydłużeniem czasu realizacji zamówień, zwykle bowiem nie mieliśmy tego, na co akurat było zapotrzebowanie. Klienci narzekali, sprzedawcy zaczęli na nowo naciskać i wtedy firma stopniowo zwiększała poziom zapasów magazynowych do dawnego poziomu. Okazało się więc, że istnieje bezpośredni związek między poziomem zapasów magazynowych a zadowoleniem klienta. Można więc było dążyć do obniżania poziomu zapasów magazynowych albo wzrostu zadowolenia klientów. Obu tych celów jednocześnie nie dało się osiągnąć. Mieliśmy zatem dwa priorytety, które wzajemnie się wykluczały.

Przynajmniej na pozór... Zaczęliśmy się zastanawiać, czy dałoby się obniżyć poziom zapasów magazynowych w taki sposób, aby utrzymać dostępność towaru i na bieżąco realizować zamówienia, a dzięki temu utrzymać wysoki poziom zadowolenia klienta. Wraz z zespołem zastanawialiśmy się nad tym przez cały dzień. W pewnym momencie ktoś zasugerował, że powinniśmy zrobić krok w tył i raz jeszcze przyj-

rzyć się całemu procesowi, wychodząc od prognozowania, przez łańcuch dostaw, produkcję, transport, aż po dystrybucję. W toku analiz ustaliliśmy, że od momentu, gdy produkt zostaje wyekspediowany z magazynu, do momentu, w którym brak zostaje uzupełniony, upływa 18 tygodni (tyle potrzeba, aby produkcja przystąpiła do wytwarzania nowego egzemplarza, zorganizowała wysyłkę i dostarczyła go do magazynu). W naszej ocenie trwało to nad wyraz długo. Zaczęliśmy kombinować, jak można by ten proces usprawnić. Co można by zrobić, aby skrócić „czas cyklu”, bo tak to nazywaliśmy, do kilku dni? Gdyby to się udało, moglibyśmy zmniejszyć poziom zapasów magazynowych i nadal realizować dostawy w terminie, który klient uznawałby za zadowalający, ponieważ braki w magazynie byłyby uzupełniane w krótszym czasie. Istotny wzrost wydajności przełożyłby się także na zauważalny spadek kosztów operacyjnych. Wdrożenie takiej inicjatywy przyniosłoby ogromne korzyści.

Zespół rozpoczął prace nad doskonaleniem procesów pod kątem skrócenia czasu cyklu prognozowania, działania łańcucha dostaw, produkcji oraz dystrybucji. Na bieżąco przekazywaliśmy fabrykom informacje dotyczące dostaw realizowanych danego dnia, co skróciło czas obsługi po stronie dostawców i pozwoliło istotnie zmniejszyć rozmiary partii (liczbę egzemplarzy danego modelu wytwarzanych w ramach serii). Skróceniu uległ również czas transportu towaru do magazynów. W ciągu czterech lat udało nam się w ten sposób skrócić czas cyklu do około dwóch tygodni. To pozwoliło zmniejszyć poziom zapasów o połowę, a jednocześnie podnieść wskaźnik terminowości dostaw z kiepskich osiemdziesięciu par procent do ponad dziewięćdziesięciu procent. Dążąc równoległe do osiągnięcia dwóch pozornie sprzecznych ze sobą celów, musieliśmy spojrzeć na firmę jako

na pewną całość i uważnie jej się przyjrzeć, a potem zadać sobie kilka pytań, na które nikt wcześniej nie szukał odpowiedzi. Ten dość wymagający proces intelektualny przyniósł jednak efekt w postaci nowej koncepcji funkcjonowania ważnego aspektu naszej działalności i poprawy nie jednego, ale kilku różnych wskaźników. Ponieważ źródłem problemu był wysoce niedoskonały proces i ponieważ udało nam się ten proces usprawnić, nasze wysiłki przyniosły z czasem zauważalne korzyści.

Moja teoria, że „każdy głupi to potrafi”

Z tego doświadczenia wyniosłem jednoznaczny wniosek, że przywództwo to w istocie aktywność o charakterze *intelektualnym*. Każdy głupi potrafi poprawić ten czy tamten wskaźnik, do tego nie potrzeba ani błyskotliwości, ani kreatywności. Na miano najlepszych liderów zasługują natomiast ci, którzy dostrzegają napięcia występujące w organizacji i zgłębiają je, aby poprawić uzyskiwane wyniki. Mądrość ludowa głosi, że w przypadku dóbr czy usług podnoszenie marży pociąga za sobą skutek w postaci spadku wolumenu sprzedaży. Powszechnie uważa się też, że można zapewnić swobodę decyzyjną pracownikom liniowym, ale w praktyce oznacza to utratę kontroli nad sytuacją i brak możliwości zapobiegania różnego rodzaju nieszczęściom. Mówi się też, że jeśli chce się sprawniej realizować dostawy, trzeba zrezygnować z wysiłków zmierzających do ograniczenia poziomu zapasów magazynowych. Ja tymczasem doszedłem do przekonania, że wybitni liderzy potrafią skłonić sami siebie i innych do pogłębionej refleksji nad istotą funkcjonowania firmy i poszukiwania takich nowych modeli działalności, jakie pozwolą pogodzić dwa pozornie sprzeczne założenia. Ta sama dyscyplina intelektualna – przywiązanie do idei

porządku w połączeniu z dociekliwością – pozwala liderom sprawnie wybrnąć z najtrudniejszego wyzwania, jakim jest osiągnięcie dobrych wyników w krótkim terminie przy jednoczesnym inwestowaniu w przyszłość z myślą o świetnych rezultatach długoterminowych.

Równocześnie doskonale zdawałem sobie sprawę, że większość dyrektorów i menedżerów nie podejmuje wysiłku godzenia sprzecznych racji i nie żywi uznania dla wysiłku intelektualnego, na jaki trzeba by się w tym celu zdecydować. Na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku liderzy z General Electric tak dobrze ocenili nasze działania w zakresie ograniczania stanów magazynowych, że poproszono nas o podzielenie się wiedzą z przedstawicielami innych jednostek GE. Po naszej prezentacji z sali padło pytanie: „No dobrze, a które z podjętych przez was działań było najistotniejsze dla osiągnięcia tak spektakularnych rezultatów?”.

„No cóż” – odparłem. „Trudno by mi było wskazać jedną najważniejszą dobrą praktykę. Kluczem do naszego sukcesu było pewne określone nastawienie myślowe, pewna dyscyplina intelektualna. Moim zdaniem właśnie odpowiednie nastawienie myślowe należałoby upowszechnić w skali całej organizacji”.

Słuchacze pokiwali głowami, ale tak naprawdę chyba nikt niczego nie zrozumiał. Po kilku minutach z sali znów padło pytanie: „No dobrze, czyli najważniejsze było nastawienie myślowe... Ale proszę powiedzieć: które *jedno, konkretne działanie* okazało się prawdziwym kluczem do waszego sukcesu?”.

Nasi słuchacze chcieli od nas uzyskać prostą odpowiedź, którą mogliby zastosować bez konieczności zastanawiania się nad istotą prowadzonej działalności. Tymczasem w tym wszystkim chodziło właśnie o to, aby naprawdę dobrze się zastanowić nad wszystkim.

Intelektualne lenistwo zbiera żniwo

Ku mojemu wielkiemu rozczarowaniu intelektualne lenistwo okazało się w Honeywell zjawiskiem powszechnym. Dziesięć lat po tamtych doświadczeniach objąłem stery nad organizacją całkowicie nienawykłą do zgłębiania przyczyn problemów i poszukiwania nowych, kreatywnych rozwiązań. Dyrektorzy i menedżerowie myśleli jednowymiarowo, skupiając wszystkie swoje wysiłki na poprawie wyników za bieżący kwartał, zupełnie nie przejmując się tym, jakie to będzie miało długofalowe konsekwencje. „Następnym kwartałem będziemy się martwić w następnym kwartale, o przyszłym roku będziemy myśleć w przyszłym roku” – słyszało się zewsząd. Poszczególne jednostki biznesowe kręciły się w kółko. Bieżące cele osiągały z wielkim trudem, a w perspektywie długoterminowej w ogóle nie posuwały się naprzód. Liderzy nie wymagali od siebie poszukiwania nowych, ciekawych rozwiązań, które pozwoliłyby trwale poprawić sytuację jednostki i osiągnąć kilka celów naraz.

Jak nietrudno się domyślić, takie intelektualne lenistwo nie pozostawało bez wpływu na przebieg codziennych rozmów. W wielu organizacjach panowała podobna atmosfera jak u Richa w Aerospace. Ludziom brakowało motywacji do tego, aby zgłębiać jakiegokolwiek aspekty funkcjonowania firmy, a przywódcy w żaden sposób ich do tego nie zachęcali. W rezultacie zebrania były niemal całkowicie bezproduktywne, a prezentacje pełne szumnych haseł, nic nieznaczących liczb i analitycznych sztuczek, które miały zakamufłować podstawowe błędy logiczne i zasugerować pozytywny obraz sytuacji. Wystarczyło jednak uważniej przyjrzeć się sprawie, żeby stwierdzić, że większość dyrektorów i menedżerów nie najlepiej rozumie istotę działalności swojej jednostki albo wręcz nie rozumie jej wcale.

Z całą pewnością niewielu rozumiało swoich klientów. Nigdy nie zapomnę, jak krótko po objęciu stanowiska dyrektora generalnego wybrałem się na pokaz lotniczy, aby tam spotkać się z jednym z klientów naszego oddziału aeronautyki. W ramach przygotowań do tego spotkania zespół Aerospace dostarczył mi kilka podstawowych informacji, więc wyruszałem na pokaz w towarzystwie lidera jednostki, menedżera produktu i jednego ze sprzedawców w przekonaniu, że będziemy rozmawiać o jednym z naszych rewelacyjnych nowych produktów. Jak to mam w zwyczaju, rozmowę zacząłem od pytania, czy Honeywell dobrze zaspokaja potrzeby klienta. „Dobrze, że się pan pojawił” – zwrócił się do mnie dyrektor generalny tamtej firmy. „Właśnie dopracowaliśmy szczegóły pozwu, który zamierzamy złożyć przeciwko wam w związku z niewywiązaniem się przez was z podjętych zobowiązań”. Co takiego?! Moi koledzy spoglądali po sobie – i na mnie – jakby z niedowierzaniem. Żaden z nich nie zdawał sobie sprawy, jak wściekły jest na nas klient. Nie mieli bladego pojęcia o tym, jak klient postrzega swoją relację z naszą firmą. Ubłagałem przedstawicieli klienta, żeby dali nam trochę czasu, więc ostatecznie – niemałym wysiłkiem – udało nam się zapobiec wszczęciu postępowania przed sądem.

Tyle że nie chodziło tylko o ten jeden zespół i o tego jednego klienta. Liderzy Honeywell nie mieli w zwyczaju dogłębniej analizować swoich procesów operacyjnych. Nie znali podstawowych założeń własnych technologii ani swoich rynków. Nie potrafili opisać istotnych dla nich cykli biznesowych czy swojego łańcucha dostaw. Nie mieli pojęcia, jak firmę postrzegają jej szeregowi pracownicy. Nie zdawali sobie sprawy z odpowiedzialności, jaka na nich spoczywa, w szczególności jeśli chodzi o zaniedbania w sferze ochrony

środowiska. Nie rozumieli, dlaczego ich jednostki tak mało zarabiają.

Nic dziwnego, że firma jako taka tak słabo sobie radziła.

Jak podejmować mądrzejsze, lepiej przemyślane decyzje

Pierwszym i najbardziej rozciągniętym w czasie wyzwaniem, z jakim przyszło mi się mierzyć jako dyrektorowi generalnemu, było radykalne podniesienie jakości myślenia na poziomie indywidualnym oraz prowadzenia dyskusji na poziomie grupowym. Aby wyjaśnić, jak udało mi się ten cel osiągnąć, pozwolę sobie wskazać pewną koncepcję przywództwa, na którą od lat się powołuję. Moim zdaniem istotę przywództwa można by sprowadzić do trzech odrębnych zadań. Liderzy muszą po pierwsze wiedzieć, jak zmobilizować do działania duże grupy ludzi. Po drugie, muszą umieć wytyczyć kierunek, w którym powinny podążać zespół czy organizacja. Po trzecie, muszą nakłonić cały zespół czy całą organizację do podążania w tym kierunku, do pewnego z góry wyznaczonego celu. Większość ludzi w zbyt dużym stopniu kojarzy przywództwo z pierwszym z wyszczególnionych przeze mnie zadań, to znaczy z inspirowaniem grupy. Przed oczami stają im charyzmatyczni liderzy, tacy jak Steve Jobs, autorzy wielkich słów, które porywają tłumy i motywują je do wielkiego wysiłku. W rzeczywistości jednak mobilizacja ludzi stanowi zaledwie 5 procent wszystkich zdań przywódczych. Najlepsi liderzy niemal cały swój czas poświęcają dwóm pozostałym kwestiom, czyli podejmowaniu świetnych decyzji i ich konsekwentnej realizacji.

Liderzy Honeywell nie potrafiliby rozpoznać dobrej decyzji strategicznej, nawet gdyby się o nią potknęli, a to dla-

tego, że nie znajdowali czasu na zrozumienie istoty działalności swoich jednostek i krytyczne przyjrzenie się im. Aby temu problemowi zaradzić, sporo czasu poświęciłem na sformułowanie definicji decyzji podjętej uczciwie, świadomie i z rozmysłem. Doszedłem do wniosku, że najlepszym sposobem na osiągnięcie mojego celu będzie dawanie dobrego przykładu w zakresie prowadzenia krytycznych dociekań. Postawiłem sprawę jasno: aby osiągnąć dwa sprzeczne cele jednocześnie, *trzeba* się postarać. Zamiast jednak komukolwiek te cele narzucić, postanowiłem wprowadzić moich ludzi na ścieżkę świadomego decydowania poprzez zadawanie krytycznych pytań na temat istoty ich działalności i zachęcanie ich do poszukiwania kreatywnych rozwiązań.

Zwykle przebiegało to tak, jak w przypadku rozmowy z Richem z Aerospace. Zamiast biernie słuchać prezentacji, przerywałem – niekiedy stanowczo, choć zawsze grzecznie – żeby o coś zapytać. Najważniejsze interesujące mnie kwestie przedstawiałem zespołowi jeszcze przed rozpoczęciem spotkania, żeby dać jego członkom czas na zastanowienie. Słuchałem uważnie tego, co mieli mi do powiedzenia, a potem często o coś dopytywałem, aby wreszcie jasno dać znać, że uważam temat za wyczerpany. Czy byłem przy tym agresywny, wymagający, a być może i nieco (albo bardzo) irytujący? Na pewno. Jak jednak głosi stare powiedzenie, postęp dokonuje się wtedy, gdy kierownictwo stawia ludziom niedorzeczne cele. Liderzy muszą dużo wymagać od swoich ludzi, w przeciwnym bowiem razie ci niedużo osiągną. Ludzie i organizacje są w stanie dokonać znacznie więcej, niż im się wydaje. To oczywiście nie oznacza, że liderzy muszą być opryskliwi. Zawsze starałem się zadawać pytania grzecznie, ponieważ dobrze pamiętałem, że sam jako podwładny zawsze reagowałem lepiej, gdy przełożeni odnosili się do

mnie z szacunkiem, niż gdy wytykali mi błędy albo oschle rzucali rozkazy.

Dzień po dniu, spotkanie po spotkaniu, uprzejmie, ale konsekwentnie dopytywałem o najważniejsze aspekty prowadzonej działalności. Ludzie czasem interpretowali tę moją uprzejmość jako dowód słabości, ale ja szybko wyprowadzałem ich z błędu. Zdarzało się też, że negatywnie reagowali na wszystkie moje pytania, ale wówczas zwykle z czasem albo wypracowywali większą dyscyplinę intelektualną, albo odchodzili z firmy. Najlepsi liderzy zawsze chętnie stawiali do boju, nawet jeśli zdawali sobie sprawę, że będą trudnym przeciwnikiem.

W 2006 roku kilkakrotnie spotkałem się z liderami jednostki Aerospace odpowiedzialnymi za wysiłki jednostki w zakresie usprawnienia aktywności programistycznej. Przed każdym takim spotkaniem zespół przez kilka tygodni zgłębiał interesujące mnie kwestie. Tim Mahoney, który odpowiadał wówczas w Aerospace za kwestie technologiczne, a obecnie pełni w Honeywell funkcję wiceprezesa ds. transformacji przedsiębiorstwa, wspominał, że podczas pierwszej z tych sesji przez pięć godzin zasypywałem ich różnymi uszczegółowiającymi pytaniami. Rozmawialiśmy o niuansach technologii stosowanej przez inżynierów oprogramowania, o finansach i o kompetencjach zespołu. „To było męczące” – powiedział. „Ale przy tym porywające”. Powiedział, że wychodząc z tamtego spotkania, „cieszył się z tego, co mają wkrótce osiągnąć” jeszcze bardziej, niż gdy się ono zaczynało¹.

¹ Tim Mahoney (starszy wiceprezes ds. transformacji przedsiębiorstwa Honeywell), rozmowa z autorem, 12.11.2018.

Koniec z chaosem myślowym

Rzucając liderom wyzwanie o charakterze intelektualnym, chciałem skłonić ich do wyzwolenia się od typowej dla rzeczywistości organizacyjnej skłonności do myślenia w kategoriach przyrostów, czyli do rozpatrywania li tylko krótkoterminowych skutków podjętej decyzji, z pominięciem tych długoterminowych. Jeśli na przykład liderzy zastanawiali się nad zwiększeniem wydajności już istniejącego, kosztownego zakładu produkcyjnego, dopytywałem, dlaczego nie rozważają możliwości przeniesienia się gdzieś, gdzie przy niższych kosztach można by osiągnąć wysoką jakość. „A miaowicie dlatego, że taniej będzie rozbudować już istniejącą fabrykę” – słyszałem w odpowiedzi. Gdyby rozpatrywać ten konkretny zbiór decyzji krótkoterminowych w oderwaniu od wszystkiego innego, być może dałoby się uznać ten argument za słuszny. Gdyby jednak wziąć pod uwagę fakt, że uruchomienie zakładu produkcyjnego w innej lokalizacji otworzyłoby drogę do dalszej ekspansji, mogłoby się okazać, że warto teraz zapłacić więcej, ale w zamian zyskać dostęp do potencjalnie lukratywnego nowego rynku.

Z podobnym zjawiskiem stykałem się, gdy liderzy starali się oddzielić podstawowe aspekty działalności swoich jednostek od tych, które można by przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym. W pierwszym odruchu za podstawowe uznawali 95 procent wszystkich zadań. Po zgłębieniu sprawy dochodziliśmy jednak do wniosku, że taka ocena wynikała z przeświadczenia o nadmiernych kosztach outsourcingu danego zadania. Liderzy nie brali pod uwagę szerszego kontekstu i długoterminowych konsekwencji takich decyzji, w szczególności kosztów zarządzania tymi konkretnymi działaniami, konieczności utrzymywania fizycznej infrastruktury, ograniczenia elastyczności firmy w obliczu

zmian gospodarczych, kosztów ciągłego inwestowania w te obszary działalności biznesowej i tak dalej. Kiedy się uwzględniło te ukryte, długoterminowe czynniki, zestawienie kosztów nagle przedstawiało się zupełnie inaczej. Nagle się okazało, że niektóre pozornie podstawowe zadania lepiej byłoby przekazać do realizacji podmiotom zewnętrznym. (Z moich doświadczeń wynika, że większość organizacji może polegać na outsourcingu w zakresie od 30 do 70 procent swojej działalności)².

Jako dyrektor generalny zachęcałem liderów do pogłębionej refleksji na temat długofalowych i rozległych konsekwencji podejmowanych przez nich decyzji. Oczekiwałem też, że zastanowią się poważnie nad tym, co mogłoby pójść nie tak. W procesie podejmowania decyzji łatwo można pominąć zdarzenia mało prawdopodobne, nawet jeśli ich ewentualne wystąpienie pociąga za sobą katastrofalne skutki. Ponieważ oczekiwaliśmy od naszych zespołów, że przypiszą większą wagę potencjalnym zagrożeniom, w wielu przypadkach udawało się dostrzec ważne problemy, które w przeciwnym razie mogłyby umknąć naszej uwadze.

Ktoś mógłby się zastanawiać, gdzie jest granica tego całego myślenia. Odpowiedź na to pytanie zależy od specyfiki firmy i rodzaju podejmowanej decyzji. Firmy działające w dużych cyklach mają skłonność do rozpatrywania nawet najprostszych decyzji, jakby chodziło o projekt. W firmach, które funkcjonują w krótszych cyklach, decyzje często za-

² Po dokonaniu rozróżnienia na podstawowe i niepodstawowe zadania firmy musieliśmy skonsultować się z ludźmi od finansów, aby przeanalizować tę kwestię przez pryzmat nakładów kapitałowych. Okazało się bowiem, że nadal inwestujemy w obszary działalności, które nie mają podstawowego znaczenia dla funkcjonowania naszej firmy. Oto organizacyjna bezwładność w najlepszym możliwym wydaniu! Postanowiliśmy nie inwestować w działania, które nie należały do podstawowych, nie wynikały z konieczności zapewnienia bezpieczeństwa i higieny pracy bądź przepisów w zakresie ochrony środowiska albo nie miały znaczenia z punktu widzenia utrzymania ruchu.

padają szybciej, już na podstawie powierzchownej analizy. Zachęcając liderów do poprzedzenia decyzji pogłębioną refleksją, starałem się pomóc im rozstrzygnąć, która z tych tendencji powinna w tym wypadku dominować. Jeśli dana decyzja wywołuje minimalne bądź odwracalne konsekwencje, można zrezygnować z części analiz i podjąć decyzję raczej szybko. W przeciwnym razie zachęcam do pogłębionej refleksji.

Daj sobie trzy minuty

Czytając książkę o budowie Kanału Panamskiego, trafiłem na anegdotę dotyczącą głównego inżyniera projektu. Jego nauczyciel matematyki zwykł mawiać: „Jeśli masz pięć minut na rozwiązanie problemu, pierwsze trzy poświęć na ustalenie, w jaki sposób zamierzasz to zrobić”. W Honeywell na okrągło powtarzałem tę myśl, żeby ludzie dali sobie czas na zastanowienie i chwilę pomyśleli nad problemami, z którymi się mierzą. Pewnego razu liderzy jednostki Aerospace rozważali możliwość przejęcia pewnej firmy. Pod koniec spotkania zapytałem ich, czy gdyby ktoś im zagwarantował, że uda się to przejęcie doprowadzić do szczęśliwego finału, to naprawdę chcieliby je przeprowadzić. Większość z nich ochoczo przytaknęła, ale ówczesny szef Aerospace, Tim Mahoney, powiedział: „Ja chętnie bym się nad tym zastanowił przez trzy minuty. Czy mogę dać ci odpowiedź w poniedziałek?”. Bardzo mi się to spodobało, zgodziłem się bez wahania. Tim przeanalizował raz jeszcze wszystkie szczegóły umowy, dostrzegł potencjalne dodatkowe korzyści i ostatecznie zdecydował się na realizację przedsięwzięcia. Wydaliśmy na ten zakup 600 milionów dolarów, a mniej więcej pięć miesięcy po przejęciu zespół Tima przyjął zamówienie warte 2,4 miliarda dolarów,

którego w ogóle nie przewidywaliśmy, gdy wycenialiśmy tę spółkę. Zdecydowanie warto było poświęcić te trzy minuty na zastanowienie.

Aby wymagać od innych, trzeba wymagać od siebie

Skoro nalegałem na liderów, aby wykazywali się większą skrupulatnością przy podejmowaniu decyzji, ja również musiałem przyłożyć się do swojej pracy. Przed zebraniem przygotowywałem pytania, które chciałem zadać członkom zespołu, zbierałem też informacje na temat konkretnego obszaru działalności firmy oraz trendów istotnych dla funkcjonowania danej jednostki. W ciągu 15 lat na stanowisku dyrektora generalnego wielokrotnie wyjeżdżałem do różnych zakładów produkcyjnych i do klientów – działających w sumie w około stu różnych krajach – aby lepiej zrozumieć istotę naszej działalności operacyjnej oraz wyzwania, z którymi się zmagamy. Gdy akurat pracowałem w siedzibie głównej firmy, czytałem każdego dnia pięć różnych gazet, zapoznawałem się też z najważniejszymi publikacjami biznesowymi oraz fachowymi książkami i czasopismami z wielu różnych dziedzin. Spotykałem się z najróżniejszymi ludźmi, choćby z dyrektorami generalnymi spoza naszego sektora, z fachowcami od finansów, z inwestorami czy z politykami, aby zorientować się, jak oni postrzegają trendy zarysowujące się w gospodarce. Sporo czasu spędzałem też z moim niebieskim notatnikiem, zastanawiając się nad funkcjonowaniem różnych jednostek naszej firmy. Sam sobie zadawałem różne pytania, a potem próbowałem udzielić na nie odpowiedzi. Analizowałem w myślach zewnętrzne trendy istotne dla naszej działalności, zastanawiając się przy tym, jak różne nasze jednostki mogłyby się do nich dostosować.

Niewiele jest przekonanych równie **zgubnych** i równie **powszechnych** we współczesnym biznesie jak to, że nie da się jednocześnie realizować celów długo- i krótkoterminowych. **Myślenie krótkoterminowe**, które dominuje dziś wśród menedżerów i dyrektorów generalnych, powoduje, że **wiele organizacji** osiąga wyniki poniżej swoich możliwości lub wręcz **znika z rynku**.

Dave Cote dobrze zna ten problem. W 2002 roku stanął na czele firmy Honeywell jako jej dyrektor generalny. Organizacja, którą zastał, znajdowała się na skraju katastrofy, ponieważ przez wiele lat dominowało w niej myślenie krótkoterminowe. Aby odmienić losy firmy, Cote i jego zespół wdrożyli **szereg śmiałych reform** i wprowadzili wiele na pozór nieintuicyjnych praktyk. Dzięki temu udało im się połączyć dwa pozornie **sprzeczne cele**, a mianowicie równocześnie dążyć do uzyskania **dobrych wyników w krótkim i w długim terminie**. Efekt był spektakularny. Pod przywództwem Cote'a wartość rynkowa Honeywell wzrosła z 20 miliardów dolarów do 120 miliardów, dzięki czemu akcjonariusze uzyskali zwrot na poziomie 800 procent, a firmie udało się pobić indeks S&P 500 dwuipółkrotnie.

Niniejsza książka przedstawia **dziesięć podstawowych koncepcji strategicznych i operacyjnych**, dzięki którym można uzyskiwać dobre wyniki zarówno dziś, jak i jutro. Dowiesz się z niej m.in.:

- ➔ jak rozpoznać praktyki, które wydają się atrakcyjne w krótkim terminie, ale **zaszkodzą przyszłości firmy**;
- ➔ w jaki sposób określić, gdzie i jak **zainwestować w rozwój**, aby uzyskać największy wzrost;
- ➔ jakie działania pozwolą utrzymać dobre wyniki krótkoterminowe bez szkody dla inwestycji w przyszłość – również **w trudnych okresach**, choćby w czasie recesji bądź zmiany kierownictwa;
- ➔ jak wykonanie **kroku w tył i krytyczne myślenie**, a także zachęcanie wszystkich wokół do **niezależności myślowej** zwiększą zdolność twojego zespołu do sprawnego wypracowywania wyników.

Wygrać dziś, wygrać jutro to **kompleksowe rozwiązanie odwiecznego problemu** – jak uzyskiwać dobre wyniki zarówno w krótkim, jak i w długim okresie.

Patroni medialni:



MARKETER+

HR personel & zarządzanie

PROFES

SZEF SPRZEDAŻY

BRIEF

NOWA SPRZEDAŻ

sprawny.marketing

ISBN 978-83-8231-065-8



9 788382 310658

MT21017

Cena 59,90 zł