

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

## Sztuka znajdowania dobrych doradców. O czym nie mówią konsultanci

Autor: Dan Ciampa

Tłumaczenie: Daria Kuczyńska-Szymala

ISBN: 978-83-246-0918-5

Tytuł oryginału: [Taking Advice: How Leaders  
Get Good Counsel And Use It Wisely](#)

Format: A5, stron: 280



### Jak zarządzający przeplacają za konsultacje i dlaczego tak mało dostają w zamian?

- Znajdowanie odpowiednich doradców
- Schematy współpracy zarządzających z konsultantami
- Studium przypadku: konflikty na linii lider – doradca

„Sami nie damy rady. Wezwijmy konsultantów z zewnątrz. Słono zapłacimy, ale oni rozwiążą problem”.

Nic z tego! Takie myślenie jest dla firmy destruktywne. Dzieła zniszczenia najczęściej dokonują nie konsultanci, ale zarządzający – ostatecznie ci pierwsi tylko proponują określone rozwiązania. Decyzje podejmuje kto inny. Czy to nie zatracające, że firmy konsultingowe mnożą się jak grzyby po deszczu i pobierają zawrotne honoraria, a doradztwo i tak często kończy się nieporozumieniem?

Ta książka uświadamia problemy we wzajemnej współpracy zarówno zarządzającym, jak i konsultantom. Jej autor, Dan Ciampa, były doradca specjalny Sekretarza Skarbu USA i prezes jednej z największych w Ameryce firm konsultingowych, omawia prawdziwe przypadki udanych i nieudanych projektów w tym zakresie. Opisuje najczęściej popełniane błędy jednej i drugiej strony oraz przedstawia formułę skutecznego doradztwa w biznesie.

Z tej książki dowiesz się:

- jak rozróżnić dobrych i złych doradców,
- jakie problemy konsultanci z zewnątrz są w stanie rozwiązać,
- jak liderzy swoimi postawami utrudniają im pracę,
- kiedy wystarczy jeden konsultant, a kiedy potrzebny jest cały zespół,
- dlaczego nawet najlepsi liderzy potrzebują dobrych doradców.

# Spis treści

<i>Przedmowa</i>	9
1. Paradoks pomocy	23
2. O tym, jak dobrzy liderzy nie potrafią korzystać z rad	39
3. Nowa struktura korzystania z rad	91
4. Rodzaje rad: strategiczne, operacyjne, dotyczące nieformalnych układów i osobiste	121
5. Typy doradców: eksperci, doświadczeni doradcy, słuchacze i partnerzy	155
6. Sztuka zachowania równowagi	187
7. Postawa i zachowanie najlepszych odbiorców rad	207
8. Słuchanie, czyli podstawowa umiejętność, oraz inne kluczowe czynniki sukcesu	233
<i>Posłowie. Do dalszych rozważań</i>	261
<i>Literatura</i>	265
<i>O autorze</i>	271
<i>Skorowidz</i>	273

## O tym, jak dobrzy liderzy nie potrafią korzystać z rad

NAZWIJMY TO syndromem Lewisa i Clarka<sup>i</sup>. Dotyczy każdego lidera, który dochodzi do wniosku, że jeśli jego organizacja ma przetrwać, musi stać się czymś innym, niż była do tej pory. Czasami powodem jest kryzys, którego rozwiązaniem obarczono właśnie tego lidera. Albo sytuacja jest taka, że po dołączeniu do danej organizacji przywódca orientuje się, że sprawy mają się dużo gorzej, niż sugerowała komisja rekrutacyjna czy zarząd. Może też być tak, że organizacja osiąga sukces za sukcesem, a wyniki każdego roku są coraz lepsze, lecz prowadzący daną organizację przywódca zaczyna się zastanawiać nad tym, co po nim pozostanie, i decyduje się na stworzenie czegoś większego i lepszego.

---

<sup>i</sup> William Clark (1770 – 1838) oraz Meriwether Lewis (1774 – 1809), amerykańscy podróżnicy i odkrywcy. Obaj wyruszyli w 1803 r. na wyprawę badawczą przez kontynent amerykański, w której czasie zdali sobie sprawę, jak bardzo realizacja ich zamierzeń jest zależna od pomocy miejscowych Indian (uzyskanie pożywienia, cennych informacji) — *przyp. red.*

We wszystkich takich sytuacjach decyzja o zmianie organizacji powoduje, że liderzy wkraczają na nieznaną terytorium. Koszty porażki będą wysokie i dla pracowników, i dla klientów, i dla lidera, którego reputacja zależy od osiągniętych wyników. Wkraczając na nieznaną obszar, w obliczu nieprzewidywalnych warunków pogodowych i terenowych oraz nie znając obyczajów tubylców, mądry odkrywca zmniejsza ryzyko wystąpienia nieoczekiwanych okoliczności, zabierając ze sobą specjalistów od poruszania się w terenie oraz technik komunikacji. Na każdym etapie wyprawy zatrudnia przewodników obeznanych z miejscowymi zwyczajami, którzy dzięki doświadczeniu wiedzą, jak najlepiej postępować. Jednak jeśli chodzi o prowadzenie organizacji, zwłaszcza o skomplikowanej strukturze, w strategiach zmian przygotowywanych przez liderów często takiej właściwej pomocy we właściwym momencie brakuje. Dlaczego? Być może trudno jest zaplanować potrzeby z tego względu, że zmiany organizacyjne są nieprzewidywalne. Lub może lider wierzy, że potrafi osiągnąć sukces samodzielnie, bez pomocy innych.

---

**TABELA 2.1.**

---

**Zasady korzystania z rad**

- Zachowaj otwarty umysł i uważnie słuchaj rad osób, które mogą być bardziej obiektywne od ciebie. Upewnij się, że w pełni rozumiesz to, co oni dostrzegają, a co mogło umknąć twojej uwadze.
  - Nigdy nie podejmuj ważnej decyzji, opierając się na tym, jak może ona wpłynąć na twoją pozycję w oczach innych. Prowadzi to często do błędnej interpretacji lub błędnego oszacowania elementów niezbędnych do osiągnięcia sukcesu.
  - Stwórz zrównoważoną sieć doradców. Unikaj nadmiernego polegania na tych rodzajach porad, które są dla ciebie wygodne, kosztem pomocy umożliwiającej opanowanie nowych umiejętności.
  - Jeśli tylko pomoc jest dostępna, skorzystaj z niej. Niech nie przeszkadzają ci w tym ani duma, ani wstyd.
  - Jeśli cel jest tak ważny, że będziesz musiał wiele zaryzykować, aby go osiągnąć, szczególnie uwagę zwróć na rady osób, których wsparcie jest niezbędne.
-

Jak się mają rady pochodzące z zewnątrz do rad uzyskiwanych wewnątrz danej organizacji? Potrzebne są oba rodzaje rad. Dobrze poinformowani kierownicy i pracownicy, znajdujący się na strategicznych stanowiskach, mogą zaoferować niezwykle istotne rady dotyczące tego, co może się udać oraz jaki jest poziom poparcia dla zmian wewnątrz organizacji. Doświadczenie i wiedza doradców zewnętrznych są niezbędne w obszarach, które są nowe dla danej organizacji, oraz w sytuacjach, gdy lider potrzebuje obiektywnej informacji zwrotnej od bezstronnego obserwatora.

Co powstrzymuje przywódców przed korzystaniem z rad wtedy, gdy potrzebują pomocy? W jaki sposób lider w sytuacji, w której chodzi o wysoką stawkę, może zdobyć właściwą radę we właściwym momencie? Czy są jakieś typowe błędy, których unikania przywódcy mogą się nauczyć? Czy takich błędów można w ogóle uniknąć? Niniejszy rozdział odpowiada na te pytania, przedstawiając pięć studiów przypadku obrazujących klasyczne porażki spowodowane słabą umiejętnością korzystania z rad. Choć nazwiska oraz nazwy firm zostały zmienione, wszystko inne zgadza się z prawdą. Po opisie danego przypadku następuje jego analiza ukierunkowana na uzyskanie wniosków dotyczących korzystania z rad.

## „To była okazja, jaka zdarza się tylko raz”

Zarząd pewnej szanowanej firmy od miesięcy wytrwale starał się o zatrudnienie Dave’a. Najpierw Dave uznał, że oferowane stanowisko nie jest dla niego; doradcy personalnemu powiedział, że od dziesięciu lat ciężko pracował, aby zdobyć pozycję dyrektora ds. operacyjnych w swojej obecnej firmie, a w przyszłości chce tam zostać dyrektorem generalnym. Doradca odpowiedział, że jego klienci, czyli przewodniczący rady dyrektorów oraz prezes

zarządu<sup>ii</sup> tej firmy, bardzo pochlebnie wyrażali się o dotychczasowych osiągnięciach Dave'a i zaproponował nieformalny, niezobowiązujący obiad.

Dwa miesiące później Dave zrezygnował ze swojej pracy i objął stanowisko dyrektora generalnego w nowej firmie, z jasną perspektywą otrzymania funkcji prezesa zarządu w ciągu półtora roku. „Chodziło o dwie rzeczy”, wyjaśnił Dave, „po pierwsze, od razu zostałem dyrektorem generalnym, a co więcej, niedługo miałem otrzymać stanowisko prezesa zarządu. Po drugie, prezes zarządu i przewodniczący rady dyrektorów naprawdę poświęcili mojej osobie dużo czasu. Przekonali mnie tym do siebie, bo wyglądało na to, że rzeczywiście chcą, żebym został u nich dyrektorem generalnym, i wyraźnie zapowiedzieli, że jeśli wszystko dobrze pójdzie, zostanę prezesem zarządu. Tylko ode mnie zależało, czy dostanę to stanowisko. To była okazja, jaka zdarza się tylko raz — więc musiałem z niej skorzystać”.

Prezes zarządu posłużył się trzema argumentami, które według Dave'a były szczególnie przekonujące: (1) miał objąć silny i doświadczony zespół z doskonałą znajomością chronionej patentem technologii, na której opierały się kluczowe produkty; (2) firma wyróżniała się w branży agresywnością, z jaką wkraczała na zagraniczne rynki, dzięki czemu osiągała przewagę, a konkurenci oraz analitycy byli zgodni, że sam dojrzały rynek krajowy nie mógł zapewnić wystarczającego wzrostu do zaspokojenia oczekiwań inwestorów; (3) firma osiągała dobre wyniki, zyski rosły i nie było konieczności wprowadzania radykalnych zmian, a to oznaczało,

---

<sup>ii</sup> W korporacjach amerykańskich występuje zróżnicowane nazewnictwo członków zarządu oraz rady nadzorczej określanych ogólnie mianem rady dyrektorów (Board of Directors). W ramach rady dyrektorów wyróżnia się czasem ścisły zarząd (Management) składający się z menedżerów pracujących w firmie, na którego czele stoi prezes zarządu (Chairman) oraz dyrektorów niezależnych (Independent Directors), którzy są uznawani i doświadczonymi menedżerami spoza firmy, na ich czele stoi przewodniczący rady dyrektorów (Lead Director) — *przyp. red.*

że Dave będzie miał dość czasu na poznanie i zaadaptowanie się do kultury tej firmy, zanim zajmie się czynnikami zapewniającymi przyszły wzrost.

### *Trzy zastrzeżenia sceptyków*

Dave został przekonany, lecz trzy osoby, które dobrze go znały, wątpiły, czy to dobre posunięcie. Jedna z nich była dyrektorem generalnym w firmie, w której Dave pracował od dziesięciu lat. Zależało mu na zatrzymaniu Dave'a w firmie, lecz jego sceptycyzm wzbudzał poza tym jeden z argumentów zarządu. „Dave opowiadał — mówi dyrektor generalny dotychczasowej firmy Dave'a — że powiedzieli mu, że bycie pierwszym na rynkach międzynarodowych jest korzystne i że to już zwiększa ich przychód brutto”. „Jednak w takim przypadku występują dwa problemy, a są to koszty i zysk”. Wyjaśnił, że opatentowana technologia nowej firmy Dave'a, stosunkowo nowa w Stanach Zjednoczonych, na rynkach zagranicznych była rewolucją. Oznaczało to konieczność tworzenia infrastruktury szkoleniowej w zakresie usług i produktów od zera. „W żaden sposób nie było możliwe, żeby zarabiali za granicą”, kontynuował dyrektor generalny. Mogą wykazać mnóstwo przychodów, ale minie dużo czasu, zanim działalność zagraniczna przyniesie zyski. Jeśli nie ukrywali w rękawie jakiegoś asa — a powiedziałem Dave'owi, że jest to możliwe — ten ich niby potencjał mógł się okazać prawdziwym utrapieniem”.

Drugim sceptykiem był szef działu personalnego w dotychczasowej firmie Dave'a. Pomagał on Dave'owi, gdy ten napotkał trudności związane z istniejącymi układami między pracownikami oraz gdy kiepskie zarządzanie relacjami utrudniało jego awans. Szef działu personalnego przewidywał, że kultura nowej firmy będzie stanowić dla Dave'a problem. „Wszystko, co słyszałem o kulturze tej firmy, wzbudzało niepokój”, powiedział. „Zatrudniliśmy kilka osób, które wcześniej pracowały w tamtej firmie, ale nigdy długo u nas nie zagościły, ponieważ sposób, w jaki traktowały relacje z innymi, był zbyt interesowny. Nasi ludzie po prostu im

nie ufali”. Szef działu personalnego w dotychczasowej firmie Dave’a miał również wątpliwości, czy Dave uzyska użyteczną pomoc, gdy wkroczy w nową kulturę firmy. „Znam szefową działu kadr z tamtej firmy”, powiedział, „a ona nie bardzo radzi sobie z takimi sytuacjami”.

Również żona Dave’a miała zastrzeżenia. Podczas procesu rekrutacji prezes zarządu nowej firmy wraz ze swoją małżonką zaprosił Dave’a i jego żonę na kolację. Dave doskonale się podczas niej bawił i był bardzo zadowolony. Jednak jego żona odniosła odmienne wrażenie. „W drodze powrotnej do domu ciągle mówiłem o tym, jaką wspaniałą parą są prezes zarządu i jego żona i jak doskonale mi się z nim rozmawiało”, relacjonował później Dave. „Jednak Sally powiedziała, że coś było nie tak, że prezes zarządu wydał jej się zbyt wygadany. Zastanawiała się, czy naprawdę można wierzyć w to, co mówił, i czy można mu ufać. Zaskoczyło mnie to. Jednak nie potrafiła podać żadnych konkretów, takie po prostu miała przecucie. Zignorowałem to”.

Dwie z tych trzech osób chciały Dave’owi doradzić. Jego szef radził mu sam z siebie, nieproszony: „Nie poprosił mnie o radę i wcale tego nie oczekiwałem. Ale pomyślałem, że to ważne, że-bym powiedział mu, co myślę. Wyjaśniłem Dave’owi, że zmartwi mnie jego decyzja, jeśli oprze ją na błędnym założeniu. Jednak nie wchodziłem w szczegóły na temat zagranicznych rynków i tego, jak długo trzeba będzie czekać na zyski. Bałem się, że popsująoby to relacje między nami. Więc po prostu powiedziałem, że uważam, że podejmuje złą decyzję i że chciałbym, żeby miał do niej słuszne powody. Powiedziałem mu, że wyrażam rozczarowanie ze względu na naszą firmę, ale że myślę również o tym, co najlepsze dla niego. Nigdy nie poprosił, żebym wyjaśnił, co mam na myśli”.

Rozważając plusy i minusy zmiany firmy, Dave poprosił o radę wiceprezesa ds. personalnych. „Powiedziałem mu, że nie mam zamiaru mówić mu, co ma robić, ale że spróbuję przedstawić sposób, w jaki można się nad tym zastanowić”, przypomina sobie dyrektor działu personalnego. „Doświadczenia Dave’a w naszej firmie mówiły mi, że niezbyt dobrze porusza się w sferze niefor-



malnych układów tworzących się w danym miejscu i że powinien zachować ostrożność. Przed podjęciem decyzji powinien uważnie przyjrzeć się kulturze firmy, żeby uzyskać pewność, że jest to miejsce, w którym będzie dobrze funkcjonować. Poszedłem nawet dalej i powiedziałem mu, że być może nie jest to najlepsze miejsce dla niego i że powinien przynajmniej trochę zwolnić, żeby dokładnie przyjrzeć się, jak wyglądają tam nieformalne układy”. Na pytanie, jak zareagował na te słowa Dave, szef działu kadr odpowiedział: „Przedstawił argumenty, że żaden problem, o jakim mówiłem, nie będzie stanowić trudności. Powiedział, że prezes zarządu nowej firmy dużo mówił o programie wartości, jaki uruchomił i który się dobrze rozwijał. I że spotkał się z szefową działu personalnego oraz że szybko nawiązali świetny kontakt”.

### *Trudne początki*

Pierwsze półtora roku w nowej firmie nie przebiegało tak gładko i bezproblemowo, jak pozwolono Dave’owi oczekiwać. Prezes zarządu podkreślał mocne strony zespołu kierownictwa wyższego szczebla, lecz nie raczył poinformować Dave’a, że przynajmniej dwóch członków tego zespołu miało chrapkę na stanowisko, które otrzymał Dave. Dave również o to nie zapytał. Tych dwóch niezadowolonych menedżerów z doskonałymi wynikami kontrolowało ważne części firmy, więc napięcie było ewidentne od samego początku. Obaj kwestionowali pomysły Dave’a, a przy kilku okazjach otwarcie mu się sprzeciwili. Było jasne, że zdecydowali się traktować go z pozycji konkurentów, a nie lojalnych członków zespołu. Po kilku miesiącach jeden z nich odszedł, żeby objąć pewną mniejszą firmę, i zabrał ze sobą kilku utalentowanych menedżerów średniego szczebla, w tym wschodzącą gwiazdę firmy, pracownika uważanego za jednego z najlepszych specjalistów w branży.

Dave przekonał się również o tym, że zespół kierowniczy, który objął, nie był w stanie współpracować w celu rozwiązywania problemów wykraczających poza granice działów firmy. Próbował

ulepszyć pracę zespołową, lecz niewiele osiągnął. „To kultura wbijania noża w plecy”, powiedział. „Staratem się, żeby ludzie stali się bardziej ufni, ale to bardzo trudne. Jestem przekonany, że jedną z przyczyn opóźnień w realizacji zadań, jakie wyznaczyłem, był brak [szczerości] na samym szczycie. Ale nie bardzo udało mi się to zmienić”.

W końcu Dave’owi udało się przeprowadzić większość zaplanowanych działań, lecz trwało to dłużej, niż się spodziewał. To, co uważał za osiągalne w ciągu pierwszych sześciu do dziewięciu miesięcy, zajęło niemal dwa lata. To zadowoliłoby prezesa zarządu, gdyby agresywny program międzynarodowej ekspansji firmy okazał się sukcesem. Jednak zmiany kursów walutowych oraz koszty związane z terroryzmem spotęgowały problemy, na które wskazał były szef Dave’a — czyli problemy z jakością wynikające z braku przeszkolenia zagranicznej siły roboczej oraz nieprzewidziane koszty edukacji klientów i pozycjonowania produktów, na które rynek nie był przygotowany. Te trudności przesunęły w czasie możliwość osiągnięcia przynoszącego zyski wzrostu, na jaki liczono. Żeby nadrobić obiecane inwestorom, a niezrealizowane zyski, prezes zarządu wymógł na Dave’ie ostre cięcia kosztów oraz wypuszczenie na krajowy rynek nowego produktu, który zdaniem Dave’a nie był jeszcze gotowy.

W tym okresie prezes zarządu nigdy nie potwierdził obietnic złożonych Dave’owi podczas rekrutacji. Najbardziej ze wszystkiego Dave’a martwiło to, że obiecano mu wystarczającą ilość czasu na uporządkowanie spraw istotnych w długim okresie oraz zapewniono, że firma podziela wartości, do jakich Dave jest przyzwyczajony. „Rozumiem, że zdarzają się różne rzeczy i że nie wszystko dzieje się tak, jak oczekujemy”, powiedział. „Jednak swój plan oparłem na tym, co mówił prezes zarządu. Dokonanie ostrych cięć naraziłoby naszą przyszłość, a ta historia z wprowadzeniem nowego produktu — to była dla mnie prawdziwa niespodzianka”. Dodał z żalem, że w jego starej firmie naciski ze strony szefa, żeby wypuścić produkt przed przeprowadzeniem wszystkich badań, byłyby nie do pomyślenia.

Dave pracował w nowej firmie na tym samym stanowisku i z tym samym zakresem odpowiedzialności przez blisko trzy lata. Prezes zarządu również pozostał na swoim stanowisku, stwierdzając, że chce upewnić się co do sukcesu planów rozwoju międzynarodowego. Dave wciąż ma nadzieję, że otrzyma tytuł prezesa zarządu. Nieco upadł na duchu, kiedy jego poprzedni szef mianował jego następcę prezesem zarządu i dyrektorem generalnym starej firmy.

### *Co się tutaj stało?*

Dave podjął pewne decyzje, które mogły wydłużyć czas dochodzenia do najwyższych stanowisk. Także decyzja jego nowego szefa o pozostaniu na stanowisku więcej tak naprawdę mówi o niechęci do przekazania firmy w ręce Dave'a niż o zainteresowaniu rozwojem międzynarodowym. Czy Dave mógł postąpić inaczej? Jak dobrze wykorzystał dostępne rady?

Wszystkie trzy osoby, które dobrze знаły Dave'a i miały różne spojrzenie na jego możliwości, ostrzegały go, że okazja, jaka się pojawiła, może nie być tym, czym się Dave'owi wydaje. Jego szef (choć trzeba przyznać, że nie był w tej sytuacji obiektywnym doradcą) zwrócił uwagę na fałszywe rozumowanie. Szef działu kadr ostrzegał, że styl działania oraz mocne strony Dave'a mogą nie pasować do kultury nowej firmy i tego, co niezbędne do osiągnięcia sukcesu w takim środowisku. Jego żona miała wątpliwości, czy potencjalny nowy szef Dave'a jest szczerzy i godny zaufania. Każda z tych reakcji wskazywała na potencjalny problem. Wzięte razem powinny skłonić Dave'a do zwolnienia tempa i ponownego zastanowienia się, czy to na pewno właściwa dla niego droga.

Szef i żona Dave'a swoje spostrzeżenia przekazali mu nieproszeni, natomiast szef działu kadr wyraził swoją opinię dopiero na prośbę Dave'a. Szef Dave'a i wiceprezes ds. personalnych oferowali pomoc, przyznawali się do braku obiektywności i starali się, aby ich opinie były wyważone. Dave w sposób wyraźny poprosił o radę tylko szefa działu kadr. Nie posłuchał ani szefa, ani żony, ani rady wiceprezesa ds. personalnych, żeby dobrze się zastanowił,

czy jego własny styl pasuje do kultury nowej firmy. Pomimo ostrzeżenia dyrektora ds. personalnych dotyczącego relacji wewnątrz nowej firmy, Dave raczej kiepsko poradził sobie z zadaniem dokonania oceny potencjalnego ryzyka, które się z tym problemem wiązało. Nie pomyślał, żeby zapytać, czy którykolwiek z jego potencjalnych współpracowników, w tym osoby zajmujące stanowiska kluczowe dla jego własnego sukcesu, nie chciał objąć oferowanego mu stanowiska.

Co to wszystko mówi o umiejętnościach Dave'a jako przyjmującego rady? Niezbyt produktywnie wykorzystał otrzymane informacje. Nawet po ostrzeżeniu, jakie uzyskał od jedyne go doradcy, do którego zwrócił się o pomoc, układy wewnątrz firmy okazały się dla Dave'a problematyczne, szczególnie jego relacje z dwoma najlepszymi menedżerami. Odejście jednego z nich (prawdopodobnie spowodowane zatrudnieniem Dave'a) było stratą dla firmy, choć nieco poprawiło sytuację Dave'a. Łatwiej było mu teraz radzić sobie z jednym tylko wewnętrznym konkurentem, który stopniowo coraz mniej mu przeszkadzał. Jednak fakt, że Dave'owi nie udało się ulepszyć pracy zespołowej, to kolejny znak, że trudno mu poradzić sobie z relacjami interpersonalnymi w firmie.

Zachowanie Dave'a było charakterystyczne dla osób, które nie potrafią przyjmować rad. Nie posłuchał wskazówek swoich doradców dotyczących problemów, które dostrzegali lepiej niż on. Nie zorientował się, że to on powinien nalegać, by powiedzieli mu więcej o tym, co myślą. Wiele osób niechętnie udziela rad, zwłaszcza jeśli ich relacja z odbiorcą nie jest długotrwała lub jeśli mają wątpliwości, jak ich opinia zostanie przyjęta. Jeśli odbiorca rady poprzez zmianę tematu, zlekceważenie lub zignorowanie uwagi lub nawet poprzez subtelną mowę ciała daje do zrozumienia, że tak naprawdę nie chce żadnej rady, zwykle nikt nie nalega.

Dave nie poniósł porażki w swojej nowej firmie. Osiągnął wymierne sukcesy i przetrwał krytyczną cezurę półtora roku, kiedy to dochodzi do większości porażek na wysokim szczeblu<sup>1</sup>. Ale żeby przyczynić się do rozwoju firmy, nie musiał zmieniać pracy; to samo robił przecież w poprzednim miejscu. Zmienił firmę tylko

z jednego powodu: żeby objąć oba stanowiska, dyrektora generalnego i prezesa zarządu — żeby kierować i firmą, i zarządem. Cel ten był dla niego tak ważny, że przekonał sam siebie, iż znajduje się bliżej jego osiągnięcia, niż to było w rzeczywistości. W efekcie był głuchy na opinie ludzi, którzy usiłowali mu pomóc. I z tego powodu nie osiągnął takich sukcesów, jakie mógł.

Nieuwzględnienie w pełni istotnych uwag innych osób to częsty błąd przyjmujących rady. Innym ich błędem jest odmawianie przyjęcia pomocy ze strachu przed pokazaniem słabości lub nieumiejętności poradzenia sobie, jak to się stało w przypadku Rity.

### „Poradzę sobie sama”

Rita przejęła rodzinną firmę produkcyjną po śmierci ojca. Zaczęła w niej pracować po skończeniu studiów biznesowych, a choć jej brat pracował tam od lat, to Ritę ojciec wyznaczył na swojego następcę. „Brad i ojciec po prostu nie mogli się dogadać”, wyjaśniła Rita. „Gdy przyszedłam do firmy, widać było, że ludzie opowiadają się po czyjejsz stronie. Było to niszczące dla kultury firmy, a nawet powodowało problemy z wprowadzaniem nowych produktów ze względu na trudności we współpracy. Było tak źle, że Brad przejął sprzedaż i marketing, żeby pracować w terenie, z dala od fabryki”.

Rita skoncentrowała się na finansowych sprawach firmy, z miejsca przyczyniając się do wprowadzenia nowych metod spłacania zobowiązań oraz zarządzania dostawcami. W miarę jak coraz więcej czasu poświęcali spółce wspólnie z ojcem, zaczęła dzielić jego filozofię firmy.

*Mój ojciec był osobą chłodną, raczej zamkniętą w sobie. Gdy więc zaczął się wobec mnie otwierać w sprawach firmy, byłam zaskoczona — i trochę mi to schlebiało. Opowiadał o rynku, o kierunkach, w jakich będzie się rozwijać, o naszej konkurencji, o tym, gdzie my mamy przewagę, a gdzie oni. Mówił nawet o tym, jak nauczył się prowadzenia biznesu od*

*mojego dziadka. Mój dziadek był emigrantem, który przybywając tutaj, nie miał nic. Założył firmę razem z inną osobą, lecz stracił ją po kilku latach, gdy wspólnik ukradł wszystkie wspólne pieniądze. Dziadek musiał spłacić długi firmy, a potem zaczął od nowa. Ale po tym co się wydarzyło, nigdy nie zaufał nikomu, kto nie należał do rodziny. Mojego ojca nauczył, żeby ludziom z zewnątrz niczego o firmie nie opowiadać i żeby im nie ufać. Pewnego dnia rozmawialiśmy o możliwościach sfinansowania rozbudowy jednej z fabryk oraz pewnej nowej technologii wymagającej zasadniczych zmian w procesie produkcji. Powiedziałam, że powinniśmy wprowadzić w temat pewne osoby, które mogłyby nam doradzić, że ktoś znający się na tym problemie miał odczyt na mojej uczelni. Tak na mnie popatrzył, jakby piorunował mnie wzrokiem. Powiedział, że odkąd on prowadzi firmę, nigdy nie korzystał z pomocy doradców. Jeśli będziemy czegoś potrzebować, powiedzial, nasi pracownicy to wymyślą — że płaci naszym ludziom dużo pieniędzy, a branżę i firmę zna lepiej niż jakikolwiek konsultant. To kwestia zaufania i kontroli. Był podejrzliwy wobec osób, które sprzedają swój czas, i obawiał się, że opowiadałoby o nas naszej konkurencji lub uzależnili nas od siebie w taki sposób, byśmy zawsze ich potrzebowali.*

Rita ciężko pracowała, żeby nauczyć się prowadzić firmę, która stała się najważniejszą częścią jej życia. Rozwiodła się kilka lat po dołączeniu do firmy i nie miała dzieci. Ostrożne zarządzanie kosztami oraz reinwestycje w fabrykę i urządzenia zapewniły najlepsze w branży jakość produktów i zyski oraz stabilną i zaangażowaną siłę roboczą. Sześć lat po rozpoczęciu pracy przez Ritę firma przeżywała najlepszy okres w historii, ale też stawała wobec największych wyzwań. Podejmowanie decyzji stało się coraz bardziej skomplikowane, a czasu na ich podjęcie Rita miała coraz mniej. Najbardziej doświadczeni pracownicy odchodzili na emerytury, a zastępowali ich niewiele młodszy podwładni, pracujący w firmie od wielu lat. W międzyczasie młodzi pracownicy odchodzili, ponieważ firma nie dawała możliwości awansu.

Dwa lata później ojciec Rity zmarł. Jego odejście było wielką stratą dla rodziny, ale też dla firmy. Dobiegająca czterdziestki Rita stała na czele dobrze prosperującej firmy wartej kilkaset milionów dolarów. Jednak firma nie inwestowała w rozwój kadry zarządczej, a podejmowanie decyzji i odpowiedzialność za strategię koncentrowały się na samym szczycie. Rita czuła się bardzo samotna.

### *Źle ukierunkowane szukanie rady*

Testament ojca zapewnił Ricie kontrolę nad firmą. Przez chwilę rozważała możliwość jej sprzedania, lecz ostatecznie zdecydowała się na objęcie stanowiska dyrektora generalnego. Uważała, że wyzwaniem, jakiemu musi stawić czoła, jest utrzymanie wzrostu firmy oraz jej pozycji w branży przy jednoczesnej zmianie sposobu jej funkcjonowania, tak by lepiej przygotować ją do przyszłych wyzwań. Obrawszy ten kurs, Rita uznała, że potrzebuje pomocy. Nie miała pojęcia, gdzie i w jaki sposób szukać rady, której potrzebowała. Jej ojciec nie zbudował relacji z ludźmi mającymi niezbędną według Rity doświadczenie, ona również nigdy nie współpracowała z konsultantami ani doradcami technicznymi. Obawiała się również, że wprowadzenie pomocy z zewnątrz tak szybko po objęciu stanowiska dyrektora generalnego popsuje jej wizerunek, zwłaszcza wśród najważniejszych menedżerów o najdłuższym stażu. Jej menedżerowie najwyższego szczebla byli oddani sprawom firmy, lecz Rita była pewna, że strach oraz szacunek, jaki wzbudzał jej ojciec, stanowiły w przeszłości motywację do osiągniętych wyników. Musiała zapewnić sobie ich lojalność. Jednak Rita wiedziała, że nigdy nie rozwinie w sobie stylu rządzenia, do jakiego byli przyzwyczajeni, że będzie musiała wypracować sobie własny styl. Obawiała się, że jeśli nie zrobi tego dobrze, może to oznaczać utratę kontroli.

Kierowana nieufnością własnego ojca do zewnętrznych doradców, zwróciła się do prawnika firmy. Ten zalecił dodanie do zarządu firmy dwóch lokalnych biznesmenów, przyjaciół rodziny: kolegi ze szkoły jej ojca, który prowadził dużą firmę deweloperską,

oraz wieloletniego bankiera firmy. Zarząd przez lata funkcjonował wyłącznie w teorii, jednak według prawnika miał on zapewnić Ricie pomoc. Rita wahała się; choć osobiście nie miała nic przeciwko tym dwóm biznesmenom, nie była pewna, czy mieli doświadczenie, które uzupełniałoby jej własne doświadczenie. Jednak w trakcie ostatecznej analizy doszła do wniosku, że to jej działania, a nie działania zarządu będą podtrzymywać krzywą wzrostu firmy. Rita zwróciła się więc do byłego wykładowcy szkoły biznesu, który zaproponował zaangażowanie zespołu studentów w celu dokonania oceny strategii oraz możliwości firmy.

Przez kolejne dwanaście miesięcy ani Rita, ani firma nie osiągały takich wyników, jakich Rita oczekiwała. Jej niezadowolenie spowodowały trzy wydarzenia.

### *Seria złych posunięć*

Rita straciła okazję przejęcia małej firmy posiadającej obiecującą nową technologię, która dobrze pasowała do możliwości jej firmy. Choć to ona pierwsza dostrzegła potencjał tej firmy, jej właściciel ostatecznie zgodził się na przejęcie przez inną korporację. Rita była rozczarowana i zła na samą siebie: jej podejście wywołało wojnę na oferty, a cena została tak wywindowana, że Rita musiała się wycofać. Poza tym nie zaangażowała swoich menedżerów najwyższego szczebla, choć mogli oni być pomocni od samego początku i być może doprowadziliby do szybkiego zawarcia umowy. Zapytana, dlaczego tak zrobiła, Rita odpowiedziała: „Chyba dlatego, że chciałam im pokazać, że potrafię to zrobić, że jestem w stanie to osiągnąć, oraz udowodnić, że potrafię prowadzić firmę”. Próbowała poradzić sobie sama i wiedziała, że nie poszło jej najlepiej.

W okresie, gdy była dyrektorem generalnym firmy, Rita zaczęła martwić się spadającą wydajnością. Poprosiła dyrektora finansowego oraz szefa produkcji o przeprowadzenie analizy przyczyn tego stanu rzeczy oraz przedstawienie odpowiednich zaleceń. Rita uznała, że trzy elementy wskazują, co tkwi u źródła problemu:



przestoje maszyn były coraz dłuższe, administrowanie fabryką coraz gorsze, a hala zatłoczona zapasami produkcji w toku. Ojciec Rity był dumny z porządku w fabryce i nie ucieszyłoby go to, co się teraz działo. Rita nie była pewna, co stanowi zasadniczą przyczynę, lecz podejrzewała, że mogą nią być odgórny, nakazowo-kontrolny styl pracy szefa produkcji oraz brak przeszkolenia i rozwijania umiejętności kierowników.

Rita była rozczarowana analizą, jaką otrzymała. Szef produkcji i dyrektor finansowy przypisywali spadek wydajności spóźnionym dostawom od dwóch dostawców oraz wysokim kosztom energii i surowców. Uznali oni duże zapasy produkcji w toku za niezbędne w momencie, gdy fabryka przerabia duże ilości. Rita wątpiła w to, lecz nie kwestionowała stwierdzenia, że większa produkcja nieuchronnie oznacza większe zapasy. Jeśli chodzi o przestoje maszyn, dowiedziała się, że w przypadku kilku urządzeń wystąpiły problemy, „jake czasem się zdarzają”, natomiast inne były w trakcie naprawy, a po zakończeniu napraw wydajność wzrośnie. Kiedy spytała, czy prewencyjny program konserwacji może zapobiec przestojom, wiceprezes ds. produkcji bez entuzjazmu odparł, że się zorientuje. Podobnie gdy spytała o administrowanie fabryką, dał do zrozumienia, że nie wydaje mu się to istotne. Rita uważała, że szef produkcji za mało poważnie traktuje jej obawy, lecz nie zareagowała.

Jako dyrektor generalny Rita wprowadziła strategię i plan roczny, które wymagały ścisłej dyscypliny. Jej ojciec zajął się tym i procedura ta stała się elementem corocznych zwyczajów firmy. Plan na bieżący rok musiał być przestrzegany wyjątkowo dokładnie: konkurencja zwiększała swój udział w rynku, a Rita obawiała się, że ani ona, ani ludzie na najwyższych stanowiskach w firmie tak naprawdę nie rozumieli, dlaczego tak się dzieje. Lecz po spotkaniach dotyczących planowania nie była usatysfakcjonowana. Uważała, że analiza jest nieadekwatna, a wysiłki w zakresie przeprowadzania rozmów z klientami o konkurencji jedynie powierzchowne. Brakowało również nowych pomysłów i kreatywności. Potrzebne było nowe podejście do coraz bardziej złożonych problemów,

natomiast wielu menedżerów wyższego szczebla przedstawiało mniej więcej wciąż takie same plany.

Rita porozmawiała z dwoma nowymi członkami zarządu, jednak ewidentnie żaden z nich nie miał doświadczenia, które pomogłoby jej ustalić, co należy robić. W tym czasie zespół studentów zakończył analizę akurat w momencie, gdy firmowe spotkania dotyczące planowania były w toku. Rita miała nadzieję, że jej menedżerowie dostrzegą wady planów, które przedstawiali w ramach procesu planowania strategicznego, kiedy usłyszą opinie niezależnych obserwatorów. Jednak studenci rozwodzili się nad oczywistymi problemami, zamiast szukać leżących u ich podstaw przyczyn. Podkreślali również problematyczną kwestię dzielenia się informacjami oraz współpracy w ramach działów firmy oraz pomiędzy nimi, nie odnotowując poczynionych w tej sprawie pozytywnych zmian. Gdy menedżerowie zaczęli się bronić, Rita uświadomiła sobie, że, jak sama to określiła, „posłaniec miał zostać stracony z powodu sposobu, w jaki przekazano właściwą wiadomość”.

Od momentu przejścia firmy Rita prowadziła dziennik. Ponieważ nie miała nikogo, z kim mogłaby omówić swoje problemy, czytanie wcześniejszych zapisów uważała za oczyszczające i pouczające. Pod koniec pierwszego roku działania jako dyrektor generalny napisała:

*Problem jest ze mną, a nie z firmą. Firma da sobie radę — wszystkie elementy są na miejscu, bo Tata je odpowiednio poukładał. Moje zadanie to sprawić, żeby działały. Czy potrafię to zrobić? Ktoś kiedyś powiedział, że dobrzy przywódcy podchodzą do codziennych sytuacji jak do studiów przypadku z zakresu przywództwa — żeby we wszystkim, na co patrzymy, widzieć implikacje dla przywództwa, jak gdy idziemy do filharmonii i obserwujemy, jak [światny dyrygent] sprawia, że orkiestra gra razem, wydobywając z muzyków więcej niż ktokolwiek mógłby sobie wyobrazić. Jak mogę tego dokonać?*

*To [nieudane] przejście stanowiło ogromne rozczarowanie i to była moja wina. Sukces był w moich rękach, ale nie udało mi się. Mój wielki błąd polegał na tym, że zabrałam się*

*za to sama. Będą jeszcze inne przejścia, a ja wyciągnę nauczkę z tego, co się stało. Ogromne trudności, jakie napotkałam w tym roku, spowodowane były tym, że miałam za mało wiedzy lub za mało doświadczenia, żeby robić to, co powinnam. Nie jestem moim ojcem — a nawet gdybym była, wymagania, jakie stawiają dzisiejsze warunki, przerosłyby nawet jego możliwości. Ale też nie pomogłam sobie. Nie zwróciłam się do [moich menedżerów wyższego szczebla]. Mogli mi pomóc, ale ja ich nie zaangażowałam. Staralam się pokazać im, że potrafię prowadzić naszą firmę. To godne ubolewania, ale taka jest prawda. Nie poradzę sobie bez nich, lecz na razie za mało mnie szanują.*

### *Co się tutaj stało?*

Dlaczego pierwszy rok Rity nie był lepszy? Rita była bardziej świadoma i uczciwa wobec samej siebie niż Dave. Przed objęciem stanowiska dyrektora generalnego pokazała, że jest wystarczająco pracowita, mądra i kreatywna, żeby prowadzić firmę. W sposób oczywisty to ona w głównej mierze przyczyniła się do wzrostu i bezprecedensowego sukcesu firmy. Ponadto dokonała właściwej analizy potrzeb firmy, których zaspokojenie było niezbędne do utrzymania sukcesu, i szybko zorientowała się, że nie da rady wszystkiego zrobić sama. Jednak nie była zadowolona ze swoich osiągnięć ani wyników firmy w pierwszym roku, w którym była dyrektorem generalnym. Czy musiało tak być?

Jej wątpliwości ukształtowały w krytycznych momentach decyzje dotyczące pomocy, z jakiej skorzysta. Nie znalazła pomocy tego rodzaju i na takim szczeblu, jakich wymagały jej własne cechy jako przywódcy oraz wyzwania, przed którymi stanęła jej firma. Rita przyznała, że niektórzy z menedżerów wyższego szczebla w firmie mogliby pomóc w przeprowadzeniu przejścia, lecz obawiała się, że zwrócenie się o pomoc zostanie odebrane jako słabość i podważy jej autorytet i pozycję w ich oczach. Wcale nie jest oczywiste, że ich zaangażowanie przełożyłoby się na udane sfinalizowanie przejścia. Gdyby zaangażowanie menedżerów mo-

gło zmienić sytuację, byłoby to mądre posunięcie, nawet uwzględniając ryzyko osłabienia własnej wiarygodności. Jednak brak reakcji Rity, gdy szef produkcji składał raport na temat efektywności fabryki, prawdopodobnie bardziej wpłynął na ich opinię o Ricie jako szefie. Zachowywał się lekceważąco, a nawet w sposób niesubordynowany, i należało go co najmniej upomnieć.

Drugi błąd Rity polegał na tym, że wybrała doradców, którym brakowało doświadczenia oraz wyrobienia w najistotniejszych obszarach. Również nowi członkowie zarządu nie spotkali się dotąd z wyzwaniem biznesowymi, których wielkość i złożoność można by porównać z tymi, jakie stały przed Ritą. Byli lojalni i rzeczywiście troszczyli się o jej dobro, jednak ich doświadczenie nie wystarczało, żeby mogli służyć wnikliwą oceną lub specjalistyczną poradą. Lepiej byłoby powołać trzeciego członka zarządu, na przykład obecnego dyrektora generalnego podobnej, lecz nie konkurencyjnej firmy.

Błędem było również zlecenie zadania wymagającego doświadczonych profesjonalistów studentom. Nie ma nic złego w skorzystaniu z pomocy grupy błyskotliwych studentów studiów MBA, ich entuzjazm może wnieść świeży powiew do doświadczonej organizacji, a zadawane przez nich pytania często kwestionują fundamentalne założenia i prowadzą do ponownego przemyślenia przyjętych praktyk i zwyczajów. Jednak zasadniczym powodem skorzystania z pomocy studentów jest zaoferowanie im możliwości nauczenia się czegoś, a nie rozwiązanie istotnego problemu. Rita miała rację, zamawiając ocenę strategii i możliwości firmy, jednak skorzystanie z pomocy ludzi, którzy więcej mogli się sami nauczyć niż zaoferować, było zmarnowaną okazją oraz kiepskim wykorzystaniem czasu firmy. Lepszym rozwiązaniem byłoby zatrudnienie najlepszych możliwych konsultantów strategicznych i połączenie ich sił z zespołem studentów.

Jeszcze innym częstym błędem przy korzystaniu z rad jest szukanie pomocy tylko w obszarze, w którym dana osoba dobrze się czuje, zamiast tam, gdzie naprawdę pomoc jest potrzebna. Przyjrzyjmy się przypadkowi Barry'ego.

## „Lepiej znam się na strategii niż na relacjach między pracownikami”

Barry rozpoczął pracę jako wiceprezes wykonawczy w firmie zajmującej się sprzętem i oprogramowaniem komputerowym, będąc po czterdziestce i licząc na objęcie stanowiska dyrektora generalnego po Chucku. Chuck uważał, że Barry dysponuje idealnym życiorysem, który umożliwi mu zajęcie jego pozycji w ciągu dwóch lub trzech lat, gdy Chuck odejdzie na emeryturę. Po uzyskaniu doktoratu z matematyki Barry pracował dla dużej firmy konsultingowej, a następnie był współzałożycielem nowego biznesu opartego na modelu analitycznym, który opracował wraz ze współnikiem. Firmę tę kupiła mała spółka w branży Chucka, w której Barry został pierwszym wiceprezesem ds. technologii i rozwoju firmy. Chuckowi imponowało techniczne wykształcenie Barry’ego oraz jego doświadczenie jako przedsiębiorcy, więc zatrudnił go od razu, mimo tego, że Barry nigdy dotąd nie pracował w firmie tak dużej jak firma Chucka. Chuck sądził, że będzie w stanie nauczyć Barry’ego wszystkiego, czego ten nie wiedział o zarządzaniu dużą i złożoną organizacją.

Pod kierownictwem Chucka jego firma stała się siłą napędową całej branży. Wcześniej plasowała się na środkowym miejscu, zapewniając znaczące i pewne, lecz niezbyt imponujące zyski. Kiedy Chuck przez dwa lata był prezesem zarządu i dyrektorem generalnym, nastąpił rozkwit i przez następne dziesięć lat firma rozwijała się w imponującym tempie. Gdy Chuck i zarząd ustalili datę jego przejścia na emeryturę, przewodniczący rady dyrektorów oraz przewodniczący komisji ds. wyboru członków zarządu poprosili Chucka o przygotowanie planu sukcesji oraz strategii odejścia. Stwierdziwszy, że w firmie nie ma godnego następcy, Chuck zapowiedział zarządowi, że rozpocznie poszukiwania osoby mającej objąć stanowisko pierwszego wiceprezesa. Będzie następnie pracował z tą osobą przez dwa lub trzy lata i wówczas, jeśli nie pojawi się wśród pracowników żaden konkurent, a zarząd wyrazi zgodę, przekaze tej osobie ster.

*Konkurencja i trudności organizacyjne*

Kilka miesięcy po przyjęciu Barry'ego Chuck powiedział mu o reorganizacji, jaką planował. Choć wprowadził Barry'ego w proces podejmowania decyzji na wczesnym etapie, Barry odniósł wrażenie, że Chuck był już zdecydowany. Reorganizację wdrożono, zanim minął rok pracy Barry'ego w nowej firmie.

Sześć miesięcy później Barry świetnie radził sobie na niektórych frontach, lecz zmagał się z trudnościami na innych. Menedżerowie firmy uważali się za najlepszych w branży i w większości nie byli przekonani, że firma potrzebuje Barry'ego, zwłaszcza jako wyznaczonego następcy. Nawet gdyby Barry został powszechnie uznany za idealnego kandydata do prowadzenia firmy, menedżerowie najwyższego szczebla i tak by go wypróbowywali. Chucka nie zaskoczyło zachowanie menedżerów, a zwłaszcza tego szykującego się na stanowisko, które objął Barry. Chuck wyjaśnił, że w jego firmie zawsze popierano konkurencję między menedżerami, choć odkąd został dyrektorem generalnym, starał się tę walkę łagodzić. „Silna konkurencja ma swoje dobre strony”, powiedział Chuck, „jednak traciliśmy czas, walcząc ze sobą, zamiast pokonywać konkurencję”. Jednocześnie Chuck przyznał, że delikatnie popierał konkurencję, żeby sprawdzić, jak Barry sobie z nią poradzi. „Chciałem zobaczyć, jak go testują. Bo jeśli mu się powiedzie, będzie musiał tymi ludźmi zarządzać”, wyjaśnił Chuck. „A jeśli nie da sobie rady z nimi już teraz, tym bardziej nie uda mu się to, gdy będzie ich szefem”.

Barry widział to inaczej. Obwiniął strukturę organizacyjną, jaką stworzył Chuck, i uważał, że Chuck powinien był bardziej zadbać o wzmocnienie jego pozycji w firmie. Ponieważ wciąż był wiceprezesem wykonawczym, nowa struktura zapewniała mu dużo władzy, lecz nie tyle, ile pragnął. Chuck skoncentrował w rękach Barry'ego tworzenie oprogramowania, rozwój nowych produktów na istniejących rynkach, tworzenie i zarządzanie nowymi sojuszami, komercjalizację technologii na rynkach wschodzących oraz centralne biuro zarządzania projektami rozwojowymi, które działało

ponad granicami jednostek organizacyjnych firmy. Jednak Chuck skonsolidował także kilka działów marketingowych oraz sprzedaży, tworząc potężną organizację marketingową i sprzedażową. Do jej prowadzenia stworzył stanowisko wiceprezesa wykonawczego dla George'a, ambitnego i agresywnego menedżera, który wcale nie ukrywał, że spodziewa się zostać następcą Chucka.

Chuck dokonał tych wszystkich zmian z trzech powodów. Po pierwsze, chciał zmniejszyć liczbę osób raportujących bezpośrednio do niego. Struktura organizacyjna była płaska: działy rozwoju, marketingu, sprzedaży i inne raportowały bezpośrednio do Chucka. Taki układ umożliwiał mu ścisłą kontrolę nad każdym obszarem, uniemożliwiając jednocześnie jakiemukolwiek menedżerowi zbudowanie podstawy dla swojej władzy. Taka struktura służyła firmie, przynosząc rekordowe obroty i zyski. Służyła również Chuckowi, który nie musiał stawiać czoła żadnemu zagrożeniu swojej władzy. Jednak żeby przygotować firmę na czasy, kiedy zabraknie go u steru, Chuck uznał, że musi stworzyć nieduży zespół na wyższym szczeblu zarządzania.

Drugim powodem zmiany struktury organizacyjnej firmy był wzrost liczby nowych produktów tworzonych zarówno w ramach prac rozwojowych wewnątrz firmy, jak i poprzez sojusze. Chuck dostrzegał potrzebę skonsolidowania obu tych obszarów pod przewodnictwem jednej osoby, która będzie mogła skoncentrować się na tym zadaniu. Trzecim powodem była chęć sprawdzenia, czy Barry potrafi skutecznie pracować w organizacji o strukturze matrycowej (macierzowej)<sup>iii</sup>, którą Chuck uważał za odpowiednią na

---

<sup>iii</sup> Struktura matrycowa (macierzowa) — jeden z typów struktury organizacyjnej polegający na tym, że jednostki organizacyjne uporządkowane są na zasadzie matrycy (macierzy), gdzie kolumny są zazwyczaj odpowiednikami zadań stale powtarzanych, natomiast wiersze wyrażają działania wykonywane doraźnie (różnorodne projekty). Jednym z problemów związanych z taką strukturą jest brak jedności rozkazodawstwa, który oznacza, że szeregowy pracownik może podlegać kilku niezależnym od siebie przełożonym (np. szefowi swojego działu i menedżerowi danego projektu) — *przyp. red.*

przyszłość. Jeśli Barry będzie potrafił dobrze działać, nie kontrolując bezpośrednio marketingu i sprzedaży, rozumował Chuck — czyli będzie potrafił wpływać na George'a bez relacji podległości — udowodni, że potrafi kierować całą organizacją. Niemniej jednak Barry zastanawiał się raczej nad tym, jak Chuck mógł mu ułatwić objęcie jego obecnego stanowiska. Uważał, że do osiągnięcia docelowych wyników powinien móc kontrolować działy podlegające George'owi.

### *Ocena sytuacji według Barry'ego*

„Wiem, że potrafię wykonać zadanie i zapewnić to, czego firma potrzebuje”, powiedział mi Barry około sześciu miesięcy po rozpoczęciu pracy dla nowej firmy. „Ale jedną rękę mam związaną. George nie chce, żeby mi się udało, ponieważ on też pragnie stanowiska dyrektora generalnego. A jeśli on nie osiągnie celów sprzedaży, zawsze może powiedzieć, że nie dostał ode mnie danego produktu na czas”. Spytałem Barry'ego, dlaczego według niego Chuck stworzył taką a nie inną strukturę organizacyjną. „Myślę, że on tego nie rozumie. To mądry facet, ma doświadczenie, ale trafił na inne czasy”, odpowiedział. „Obecnie nie można po prostu wyznaczyć stałych granic między rozwojem produktów a ich marketingiem i sprzedażą. To wszystko to tak naprawdę jeden proces, a dwóch ludzi na tym samym szczeblu zajmujących się różnymi częściami powoduje tylko problemy i wszystko spowalnia”.

Zapytałem Barry'ego, czy nie uważa, że Chuck chciał również przekonać się, czy potrafi on dobrze pracować z kimś, kto mu nie podlega. „Tu nie chodzi o relacje”, odpowiedział Barry. „Chodzi o to, jak wprowadzić najlepsze nowe produkty na rynek, zanim zrobi to konkurencja. W każdym razie ja się nie znam na wewnętrznych układach w firmie. Lepiej znam się na strategii. Jeśli będę miał to, co niezbędne do wykonania mojego zadania, i nie będę się musiał za bardzo martwić o relacje interpersonalne, możemy dokonać wspaniałych rzeczy”.



Dyrektor finansowa dostrzegła potencjał Barry'ego, który mógł przynieść firmie korzyści, a także trudności, jakie musiał pokonać, żeby to się udało. Dobrze znała George'a i doceniała jego umiejętności, lecz rozumiała, że jego ambicje i styl działania mogły bardzo utrudniać współpracę. Jako bliski doradca Chucka uczestniczyła w podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu Barry'ego oraz o zmianie struktury organizacyjnej firmy. Po miesiącu czy dwóch funkcjonowania nowej struktury dyrektor ds. finansowych zwróciła się do Barry'ego z pytaniem, jak mu idzie, oraz ofertą wszelkiej pomocy, jakiej będzie potrzebować. Rozmowę tę opisała później jako „dość krótką, miłą, lecz Barry wydawał się odrobinę zaskoczony, tak jakby nie wiedział, co powiedzieć”. Spytałem, czy uważa, że Barry nie rozumiał, co ma na myśli, i nie wiedział, jaką pomoc sugeruje. „Chyba o to chodziło”, odparła. „Świat Barry'ego jest praktyczny i konkretny, i raczej myślał, że powinien znaleźć kilku światowej klasy specjalistów od oprogramowania i stworzyć kolejny wspólny sojusz, który dałby nam od razu kilka nowych produktów. Oferując pomoc, miałam na myśli relacje z George'em — a także z Chuckiem, ponieważ widziałam, że Barry męczy się z nową strukturą. Ale nawet nie wiem, czy on w ogóle dostrzega konieczność zajęcia się relacjami”.

Wiedząc, że firma regularnie korzysta z pomocy podwykonawców, specjalistów technicznych oraz konsultantów, spytałem Barry'ego, czy skorzystał z pomocy ludzi z zewnątrz. Wymienił specjalistów od rozwoju produktów oraz spraw technicznych i dodał, że zorganizował „dwie techniczne grupy doradcze, składające się z samych najbystrzejszych ludzi w branży. To trzeba Chuckowi przyznać, że naprawdę potrafi zachęcić do znajdowania najmądrzejszych ludzi, jakich się tylko da”.

Barry pracuje dla firmy od ponad roku, Chuck planuje odejście na emeryturę za około dwanaście miesięcy. George zrealizował cele sprzedaży z nawiązką i potrafił zarządzać zróżnicowaną grupą rozproszonych po świecie handlowców. Barry również osiągnął cele podlegających mu działów. Jednak tempo wprowadzania nowych produktów było wolniejsze, niż oczekiwał Chuck.

Brak dobrej relacji współpracy między Barrym a George'em utrudniał współpracę pomiędzy innymi ludźmi. Barry wciąż może zostać następcą Chucka, jednak nie jest to tak pewne, jak myślał na początku. W efekcie George osiągnął mocniejszą pozycję konkurencyjną, która w innych warunkach nie byłaby możliwa.

### *Co się tutaj stało?*

Barry nie dostrzega interpersonalnych aspektów funkcjonowania w organizacji. Nie widzi, że relacje często decydują o ścieżce kariery, zwłaszcza na wyższych szczeblach. Koncepcja, że Chuck mógł traktować umiejętność opanowania relacji z George'em jako sprawdzian, czy Barry nadaje się na jego następcę, jest mu obca. Uważa, że powinny liczyć się tylko wymierne czynniki, jak liczba nowych produktów dostarczonych do sprzedaży czy też osiąganie celów w zakresie efektywności projektów międzydziałowych.

Poza tym Barry nie zwraca uwagi na to, jak odbierają go inni ludzie, i nie umie właściwie odczytywać ich reakcji. Często nie dostrzega tego, co kryje się za ich pytaniami i czego od niego chcą. Jego ograniczona świadomość wpływu własnych emocji na relacje z innymi oraz niski poziom empatii również utrudniają mu dostrzeganie emocji innych ludzi<sup>2</sup>. Wpływa to na sposób, w jaki Barry słucha i reaguje na ludzi, co z kolei określa relacje, jakie tworzy. Jego typowy sposób interakcji z ludźmi to zaferowanie rozwiązania, gdyż Barry prawie nigdy nie reaguje refleksyjnie ani nie wyraża współczucia czy wsparcia<sup>3</sup>.

Nie wyklucza to jednak możliwości zostania następcą Chucka. Barry jest bardzo inteligentny i pewny siebie. Ma silną potrzebę osiągania sukcesów i sprawowania kontroli oraz wysokie poczucie własnej wartości, co sprawia, że dobrze nadaje się do objęcia sterów w tej firmie<sup>4</sup>. Poza tym doskonale zna się na produktach, a także na technologii, na której się opierają, jak i na rynku — a wszystko to jest niezbędne dla sukcesu jego oraz firmy. Jeśli jednak nie zostanie wybrany jako następca Chucka, najprawdopodobniej przyczyną tego będą jego skromne umiejętności w za-

kresie budowania relacji z innymi pracownikami. Żeby zwiększyć swoje szanse, Barry powinien poczynić postępy w trzech obszarach: (1) uświadomienia sobie, jak jego własne uczucia i działania wpływają na jego relacje z innymi ludźmi; (2) przewidywania sytuacji, w których to jego emocje, a nie logiczne myślenie, kształtują jego zachowanie; oraz (3) zdolności dostrzegania, jak odbierany jest przez innych. Chuck rozmawiał z Barrym o jego wadach i nalegał, aby poszukał osób, które mogą mu pomóc. W jaki sposób Barry może uzyskać i zastosować właściwą radę? Przyjrzyjmy się temu, co wiemy na temat sposobu, w jaki Barry podchodzi do uzyskiwania pomocy. Wyraźnie widoczne są dwie trudności związane z korzystaniem z rad.

Barry nie przeanalizował swojej sytuacji wystarczająco dokładnie. Jego umiejętność logicznego myślenia doprowadziła go do wniosku, że to struktura organizacyjna firmy utrudnia mu osiągnięcie oczekiwanych wyników. Prawdopodobnie miał rację. Jednak nie zrozumiał, że doskonałe wyniki operacyjne, choć ważne dla firmy, są tylko jednym z wielu celów Chucka. Innym jego celem jest sprawdzenie, czy Barry potrafi skutecznie pracować w takim stylu i w takiej strukturze, które według Chucka najlepiej odpowiadają firmie. Barry ocenił swoje zapotrzebowanie na pomoc w jednym tylko wymiarze i podobnie jednowymiarowo podchodził do swoich relacji z innymi menedżerami.

Choć Barry szybko skorzystał z firmowej praktyki wyszukiwania najlepszej pomocy, doradcy, do których się zwrócił, byli specjalistami w zakresie technologii, rozwoju oprogramowania, zarządzania programami oraz analizy przedsięwzięć związanych ze znacznym ryzykiem i sojuszów. Żaden z nich nie miał umiejętności w tym obszarze, który stawiał przed Barrym największe wyzwanie: tworzenia przynoszących korzyści relacji oraz posiadania wpływu bez formalnej zwierzchności. Barry pilnie potrzebował pomocy w zrozumieniu kultury, której miał nadzieję przezwyciężyć, oraz w zrozumieniu, co jest potrzebne, żeby zostać następcą Chucka. Prawdopodobnie najbardziej obiecującym źródłem pomocy była dyrektor ds. finansowych. Jako bliski doradca szefa Barry'ego

miała duże wpływy w firmie i doskonale orientowała się w relacjach, które panują między pracownikami. Zwróciła się do Barry'ego z ofertą pomocy, lecz Barry nie zrozumiał jej chęci ani nie zorientował się, że potrzebuje rady, jaką oferowała. Nie dostrzegł również tego, że nie oferowałaby swojej pomocy, gdyby uważała, że George jest najlepszym kandydatem na następcę Chucka. Ona nie tylko potrafiła Barry'emu pomóc, lecz wręcz pragnęła, żeby odniósł sukces.

Z czasem sukces jest nieosiągalny, nawet gdy dysponujemy obszerną siecią doradców, jeśli lider nie potrafi jej dobrze wykorzystać. Przyjrzyjmy się przypadkowi Wayne'a.

### „Wiem, że mam rację”

Wayne odnosił sukces za sukcesem. Został zatrudniony w pewnej firmie produkującej artykuły gospodarstwa domowego, po tym jak jej prezes zarządu i jednocześnie dyrektor generalny wyznaczył datę swojego przejścia na emeryturę. Prezes zarządu, pełniący jednocześnie obowiązki dyrektora generalnego, oraz zarząd uzgodnili, że następny lider powinien być osobą energiczną, z wizją oraz wyjątkowymi umiejętnościami w zakresie sprzedaży i marketingu. Firma od lat rozrastała się i prosperowała, produkując niezawodne artykuły gospodarstwa domowego wysokiej jakości. Przychody i zyski były duże i pewne. Akcjonariusze mogli liczyć na dywidendę, a pracownicy i ich rodziny na stabilne zatrudnienie. Taka formuła sprawdzała się przez lata.

Jednak nowa generacja konsumentów, którzy przeprowadzali się kilka razy, zanim osiadali gdzieś na stałe, wolała tańsze produkty z wieloma funkcjami zamiast wieloletniej trwałości. A konkurencja na to zapotrzebowanie odpowiadała. Efekt dla nowej firmy Wayne'a był taki, że jej sprzedaż spadała, a udział w rynku malał. Żeby zwiększyć sprzedaż, dyrektor generalny zdecydował o obniżce cen najbardziej popularnych (lecz o niskiej marży) modeli, co spowodowało spadek zysków. Utrzymał również dość wysoką cenę akcji poprzez agresywny program ich odkupywania. Ta kombinacja działań sprawiła, że liberalny zarząd nie zauważył zmniejszenia

szenia się udziału w rynku. Kilku członków zarządu było przyjaciółmi dyrektora generalnego i zarząd nie kwestionował wyników firmy ani jej podstawowych zasad funkcjonowania. Dyrektor generalny uparcie twierdził, że nie ma potrzeby podejmowania radykalnych działań, jakie przeprowadzała konkurencja, na przykład zamykania amerykańskich fabryk czy reinwestowania zysków zamiast wypłacania dywidendy, a zarząd potakiwał. Żadne zasadnicze zmiany nie były konieczne, a firma potrzebowała jedynie lepszych działań marketingowych. I w tym momencie na scenie pojawił się Wayne. Szybko awansował w firmie produkującej podstawowe artykuły konsumpcyjne, na każdym stanowisku ustalał nowe rekordy i z całą pewnością był kandydatem sprawiającym najlepsze wrażenie. Jeśli firmę potrafi zareklamować tak jak siebie, to zatrudniając go, dobrze spełniliśmy swoje zadanie, uznał zarząd.

Wayne rozpoczął pracę w firmie jako osoba numer dwa, rozumiejąc, że jeśli wszystko dobrze pójdzie, zostanie prezesem zarządu i dyrektorem generalnym, kiedy obecny prezes zarządu przejdzie na emeryturę. Przez pierwszych kilka lat wszystko szło doskonale. Energia Wayne'a, jego zdolności przywódcze oraz umiejętność sprzedania swoich pomysłów to było dokładnie to, czego firma potrzebowała. Zlikwidował istniejące od wielu lat bariery między działami, awansował młodych ludzi z nowymi pomysłami i zatrudniał menedżerów o doskonałych umiejętnościach w zakresie marketingu oraz zarządzania marką. Kilka nowych produktów było już opracowywanych przed przyjściem Wayne'a, lecz jego umiejętności w zakresie działań marketingowych, ustalania cen oraz pozycjonowania produktów zwiększyły ich sukces i ożywiły wizerunek oraz przychody firmy.

### *Napięcia w relacjach z prezesem*

Jednak napięć nie brakowało. Prezes zarządu nie był przygotowany na to, ile go będzie emocjonalnie kosztować odejście z firmy, w której spędził całe swoje zawodowe życie, a zarząd nie spisał się dobrze, jeśli chodzi o pomoc w poradzeniu sobie z tą osobistą

zmianą. Prezes zarządu wiedział, że ostatnie sukcesy firmy to zasługa Wayne'a, lecz za każdym razem, gdy go chwalono, czuł zawiść i było mu przykro. W ich wzajemnych relacjach był dystans. Zarząd nie zauważył sygnałów ostrzegawczych, choć były one ewidentne dla menedżerów mających do czynienia i z prezesem zarządu, i z Wayne'em. Niektórzy z nich byli lojalni względem prezesa zarządu, inni wierzyli w wizję przyszłości firmy Wayne'a. W miarę jak zbliżał się dzień przejścia prezesa zarządu na emeryturę, napięcie rosło.

Wayne lepiej uświadamiał sobie te napięcia niż prezes zarządu i jednocześnie więcej ryzykował. Jednak podobnie jak duma prezesa zarządu uniemożliwiała mu wyciągnięcie ręki do Wayne'a, tak duma Wayne'a uniemożliwiała mu zadbanie o to, by prezes zarządu mógł z zadowoleniem odejść na emeryturę. „Dlaczego miałbym się wysilać, żeby mu to ułatwić?”, pytał. „Spójrz, czego tutaj dokonałem przez te kilka lat. Jego akcje są dziś warte o wiele więcej niż w dniu, w którym tu przyszedłem”. Wayne uważał również, że ma objąć firmę, która jest mniej solidna, niż się wydaje. Prezes zarządu, jak powiedział, „zawsze niewiele reinwestował w firmę. Po prostu podkreślał wszystko i parł do przodu, do momentu gdy był gotowy się odmeldować. To była inżynieria finansowa, a nie prawdziwe tworzenie wartości”.

Prezes zarządu odszedł na emeryturę zgodnie z planem. Wayne natychmiast zaczął realizować kilka nowych inicjatyw, w tym program kreatywności/innowacji oraz energiczne poszukiwanie sojuszy zapewniających dostęp do nowych technologii. Zainicjował ogólnofirmowy program wydajnościowy, żeby obniżyć koszty i sfinansować inicjatywy w zakresie tworzenia nowych produktów, a także zaczął rozważać przeniesienie jednej z fabryk firmy za granicę. Wayne przejął również osobistą odpowiedzialność za projekt przedsięwzięcia *joint venture*<sup>iv</sup> za granicą, który zainicjował jego poprzednik. Każde z tych działań mogło zapewnić przynoszący

---

<sup>iv</sup> *Joint venture* — współpraca przedsiębiorstw krajowych z zagranicznymi lub przedsiębiorstwo z udziałem kapitału zagranicznego — *przyj. red.*

zyski wzrost w przyszłości, jednak wszystkie wymagały kapitału, zasobów oraz czasu i uwagi Wayne'a. W międzyczasie przychody i zyski z działalności podstawowej pogorszyły się. Zamiast wdorożyć zaplanowany program odkupienia akcji, Wayne dostępne środki zainwestował w firmę. W efekcie cena akcji nieco spadła. A protest lokalnego związku zawodowego z fabryki, której przeniesienie za granicę rozważano, przyciągnął uwagę ogólnokrajowych mediów.

### *Stres i przepracowanie*

Kolejnym problemem, z jakim Wayne musiał się zmierzyć, było to, że jego wizja, czym firma powinna się stać, choć fascynująca dla menedżerów wyższego szczebla, wymagała umiejętności i doświadczenia, jakich niewielu z nich posiadało. Zewnętrzni doradcy ostrzegali Wayne'a, że uzdolnienia zespołu, jaki odziedziczył, nie odpowiadają jego aspiracjom w odniesieniu do firmy. Wayne przyjął tę uwagę i wykorzystał przejścia na emeryturę, żeby wprowadzić kilku ludzi dysponujących niezbędnymi umiejętnościami. Zdecydował jednak, że nie będzie dokonywać radykalnych zmian w zespole kierownictwa najwyższego szczebla, żeby nie wyglądać jak nowy szef, który spieszy się wprowadzać nowe porządki. Jego decyzja oznaczała, że będzie musiał wziąć na siebie większą odpowiedzialność niż w sytuacji, gdyby dysponował odpowiednim zespołem. Często orientował się, że sam proponuje rozwiązania, na które powinni byli wpaść jego menedżerowie. A te kilka osób z odpowiednim doświadczeniem i umiejętnościami było również tak zapracowanych, że Wayne nie mógł liczyć na ich regularne wsparcie. Nie miał żadnych doradców w ramach firmy, którzy mogliby zaoferować odmienne spojrzenie, informację zwrotną czy inne możliwe opcje.

Wpływ, jaki miało to wszystko na Wayne'a, pozostawał niewidoczny dla większości ludzi. Nadal pracował na wysokich obrotach, lecz jego żona Cathy dostrzegła zmianę. Pracował przez osiemnaście godzin na dobę przez trzy, cztery tygodnie, po czym, jak opowiadała, „po prostu padał i przesyiał praktycznie cały

weekend”. Czasami Wayne milczał i w ogóle nie chciał rozmawiać o pracy. A to ją martwiło, bo Wayne zawsze opowiadał Cathy o tym, co się dzieje, a ona była jego głównym osobistym doradcą. Jednak zdecydowała, że nie będzie naciskać, uznając, że widocznie po prostu potrzebuje czasu, żeby odetchnąć i wszystko sobie poukładać, a gdy będzie gotowy, jak zwykle zwróci się do niej o radę.

Zarząd również był zaniepokojony. Członkowie zarządu przez pierwszy rok prowadzenia firmy przez Wayne’a zachowywali dystans, lecz kilku z nich zaczęło ostatnio wyrażać niezadowolenie z płaskiego kursu akcji oraz negatywnego rozgłosu w związku z zamknięciem fabryki. Narzekali również na to, że ze względu na liczne podróże Wayne jest często nieosiągalny, kiedy próbują się z nim skontaktować. Wayne wiedział, że utrzymywanie relacji z zarządem jest ważne, jednak w praktyce pomiędzy posiedzeniami zarządu w ogóle nie poświęcał mu czasu. „Wiem, że kiedyś jeden z członków zarządu zadzwonił do mnie, a mnie przez tydzień nie udało się oddzwonić. Muszę zwrócić na to większą uwagę”, powiedział. „Ale, wiesz, mam milion rzeczy do zrobienia, a każda z nich jest ważniejsza niż rozmowa z tą osobą. Jak dzwonią, to zwykle w sprawie, która po prostu nie jest istotna. Oni nie rozumieją biznesu. Jeśli mają dobry pomysł, prawdopodobnie już na to wpadliśmy. Ale zwykle to wcale nie są dobre pomysły. I tylko tracimy czas”.

### *Ostateczna rozgrywka z zarządem*

Wayne przygotowywał się do zbliżającego się posiedzenia zarządu, kiedy zadzwonił przewodniczący rady dyrektorów, by poprosić o spotkanie następnego dnia. Wayne odpowiedział, że jest zajęty od 7:30 do kolacji. „Będę o siódmej”, odpowiedział przewodniczący. „To nie zajmie dużo czasu”. Wiadomość, jaką miał do przekazania przewodniczący zarządu, była krótka: zaufanie, jakim zarząd obdarzał Wayne’a, wyczerpało się, a żeby je odzyskać, musi zmienić sposób, w jaki działa. Członkowie zarządu chcieli, żeby Wayne stopniowo ograniczył działania dotyczące sojuszy i nowych pro-



duktów, odłożył dalsze przygotowania do przeniesienia fabryki za granicę, zbadał możliwości wycofania się z międzynarodowego przedsięwzięcia *joint venture* i poświęcał więcej czasu zasadniczej działalności firmy. Choć marże były w ich przypadku niższe niż w przypadku innych linii produktów, firma była znana właśnie dzięki nim. Członkowie zarządu uważali, że nadal możliwy jest wzrost obrotów, jeśli przeznaczy się na nie więcej reklamy i obniży ceny. Przewodniczący rady dyrektorów powiedział Wayne'owi, żeby przygotował plan działań w tych obszarach na następne posiedzenie zarządu.

Wayne zaprotestował, argumentując, że za jego strategią stoi zespół menedżerów najwyższego szczebla i że nie tylko on planował obecny kierunek, w jakim zmierza firma, że został on wypracowany przez całą grupę menedżerów. Przewodniczący rady dyrektorów odpowiedział, że do zarządu wpłynęły skargi — a nie ujawni, kto je złożył — że Wayne nie jest otwarty na pomysły menedżerów i że nie można na niego wpłynąć w kwestii programów, które wdrażał. Członkowie zarządu mieli wrażenie, jak powiedział, że menedżerowie czują się przytłoczeni poglądami Wayne'a i że Wayne niechętnie przyjmuje ich pomysły, uwagi czy wątpliwości. Wayne spytał, czy wszyscy członkowie zarządu uzgodnili wytyczne, jakie właśnie otrzymał. Przewodniczący rady dyrektorów odpowiedział, że tak. Wayne odrzekł, że wygląda na to, że spotkali się w tej sprawie nie jeden raz; przewodniczący rady dyrektorów odpowiedział, że rozmawiali na ten temat kilka razy. Przez cały dzień Wayne był zszokowany i zdezorientowany. Dopiero wieczorem poczuł złość, że zarząd spotykał się za jego plecami, ingerował w decyzje leżące w gestii kierownictwa firmy, a przede wszystkim że wszyscy kwestionowali jego sposób zarządzania firmą. Jego rozmowa z Cathy trwała do wczesnych godzin porannych.

Przez kolejnych kilka dni Wayne rozważał, jakie ma możliwości wyboru. Był przekonany, że zainwestowanie skromnych zasobów w zasadnicze produkty firmy okaże się w długim okresie błędem i że jego strategia była jedynym sposobem na uniknięcie długiego, powolnego i trwałego upadku. Jeśli jego plan, lub jakiś

zbliżony, nie zostanie teraz wprowadzony, to jego zdaniem firma zostanie w końcu przejęta. Był również przekonany, że bez dodania prawdziwej wartości cena akcji może się utrzymać tylko tymczasowo, a jedynym sposobem na dodanie prawdziwej wartości było opracowanie nowych produktów przeznaczonych na rynki krajowe, przesunięcie starszych produktów na rynki zagraniczne oraz obniżenie kosztów produkcji tradycyjnych artykułów. Wayne był pewien, że ma rację. Cathy zadała mu dwa pytania. Po pierwsze, czy nie powinien porozmawiać z kilkoma swoimi menedżerami wyższego szczebla i poprosić ich o pomoc w przygotowaniu odpowiedzi. Wayne powiedział, że to jest sprawa, z którą musi zmierzyć się on sam jako prezes zarządu. Cathy zastanawiała się również, dlaczego zarząd tak nagle się uaktywnił, i przypuszczała, że może za tym stać były prezes.

Wayne uświadomił sobie, że były prezes zarządu prawdopodobnie rozmawiał z zarządem i wysunął hipotezę, że to właśnie on przekazał negatywne uwagi, prawdopodobnie od któregoś ze starszych menedżerów utrzymujących kontakt ze swoim byłym szefem. Były prezes był nieszczęśliwy z powodu przekazania firmy Wayne'owi i nigdy nie był zachwycony jego nową strategią. Gdy Wayne zaczął sobie przypominać słowa przewodniczącego rady dyrektorów, wszystko zaczęło się zgadzać. Sam zarząd nigdy by czegoś takiego nie wymyślił. Wayne'owi doradzano, żeby zastąpił niektórych członków zarządu ludźmi, którzy będą lojalni wobec niego i będą popierać jego wizję. Było to jedno z tych zadań, którymi miał zamiar się zająć, jak tylko strategia zostanie wdrożona. Teraz miał do czynienia z poważniejszym problemem: jeśli miał rację co do zaangażowania byłego prezesa zarządu, prawdopodobnie walczył teraz o posadę.

Wayne doszedł do wniosku, że powinien przekonać zarząd o słuszności swojej strategii. Absolutnie pewien swoich umiejętnościach przekonywania, nie miał żadnych wątpliwości, że „sprzeda” swoją strategię. Odwołał inne zobowiązania i cały tydzień przygotowywał się do posiedzenia zarządu. Ulegając namowieniu Cathy, zadzwonił do starego przyjaciela, który doradzał mu, kiedy obej-

mował w firmie stanowisko dyrektora generalnego. Opowiedział mu, co się wydarzyło w ciągu ostatniego roku, o obiecujących sojuszach oraz inicjatywach dotyczących nowych produktów. Następnie zrelacjonował spotkanie z przewodniczącym rady dyrektorów oraz przedstawił to, co zamierza powiedzieć na posiedzeniu zarządu następnego dnia. Przyjaciel spytał Wayne'a, dlaczego uważa, że zarząd zaakceptuje teraz plan, którego do tej pory nie popierał, i zwrócił jego uwagę na to, że przewodniczący zarządu poprosił o plan zmiany kierunku, a nie prezentację przekonującą zarząd, że obecny plan Wayne'a jest właściwy. Wayne poczuł, że ma dosyć tego, że wszyscy kwestionują jego pomysły. Prawdziwy problem, jak powiedział, polega na tym, że nigdy nie poświęcił wystarczająco dużo czasu, żeby w pełni wyjaśnić swoją strategię zarządowi, i że jeśli to zrobi, zrozumieją, że jego plan jest najlepszy. „Mam nadzieję, że masz rację”, odpowiedział jego przyjaciel, „ale co będzie, jeśli jej nie masz?”.

„Mam rację”, odparł Wayne. „Wiedzą, że potrzebują mnie do przeprowadzenia tej organizacji, a nie wyglądałoby to dobrze, gdyby nowy dyrektor generalny zrezygnował. Jak tylko im wszystko wyłuszczę, przekonają się, że mam rację”.

Rezygnację Wayne'a ogłoszono po posiedzeniu zarządu. Zarząd stwierdził, że bardzo dobrze wykonał swoje zadanie, ale zrezygnował, żeby realizować swoje możliwości jako przedsiębiorca i spędzać więcej czasu z rodziną.

### *Co się tutaj stało?*

Strategiczny błąd, jaki popełnił Wayne, polegał na tym, że próbował zrobić zbyt wiele zbyt szybko, nie mając pewności, czy podstawowe działy firmy są w dobrej formie operacyjnej i czy mogą wygenerować zysk niezbędny do sfinansowania ekspansji. Nawał pracy, jaką miał do wykonania, kłócił się z ilością czasu, którą dysponował. Jego zespół menedżerów nie dysponował umiejętnościami i doświadczeniem niezbędnymi do realizacji planu Wayne'a. Oczywiście jest, że wziął na siebie zbyt wiele, jednak

sytuację pogarszał brak struktury personalnej pasującej do jego stylu działania i ukształtowanej zgodnie z jego mocnymi i słabymi punktami. W efekcie Wayne musiał sam przygotowywać się na spotkania i zapewniać realizację podejmowanych decyzji. Czasami decyzje docierały do niego przedwcześnie, a on musiał prosić ludzi, żeby wrócili, jak będą mieli więcej danych czy analiz. W efekcie miał za mało czasu, żeby skoncentrować się na najważniejszych kwestiach strategicznych czy budowaniu relacji z członkami zarządu.

Najważniejszy błąd popełniony przez Wayne'a dotyczył relacji między pracownikami: nigdy nie zdobył jako prezes zarządu pełnej kontroli nad zarządem. Nigdy dotąd nie przewodził zarządowi spółki akcyjnej i brakowało mu wiedzy o postępowaniu z członkami zarządu. Z drugiej strony, zarząd oraz poprzednik Wayne'a w dużym stopniu ponoszą odpowiedzialność za to, że nie sprawdził się jako jego następcą. Ani zarząd, ani były prezes nie pomogli Wayne'owi w przejściu roli prezesa zarządu, ani nie doradzali mu, gdy już tę funkcję pełnił. Jednak bez względu na stopień ich winy, to Wayne miał najwięcej do stracenia lub zyskania. Gdyby podjął inne decyzje, sprawa mogłaby skończyć się inaczej.

Wayne przegapił okazję umieszczenia swoich ludzi w zarządzie, nie udało mu się także ukształtować członków zarządu, których odziedzyczył. Potrafił motywować ludzi i zdobył lojalność zarówno wieloletnich pracowników, jak i młodszych osób, które dopiero zaczynały pracę w firmie. Większość z nich popierała go i podziwiała jego wizję. Jednak Wayne nie postarał się o zdobycie takiego samego poparcia wśród członków zarządu. Ponieważ to nie on ich zatrudniał, nie czuł się odpowiedzialny za relacje z członkami zarządu lub zapewnianie ich zaangażowania. Znaczną część energii koncentrował na podległych mu pracownikach oraz prowadzeniu firmy, a nie na zarządzie. Podsumowując, Wayne widział siebie bardziej jako dyrektora generalnego niż prezesa zarządu.

Wayne zaniedbał zbudowanie takiej relacji ze swoim poprzednikiem, która pomogłaby mu w stosunkach z zarządem. Wiedział, że najbardziej wpływowi członkowie zarządu darzą byłego

dyrektora generalnego ogromnym szacunkiem i że jego poprzednik może pomóc mu w zbudowaniu pozytywnych relacji z nimi. Jednak nie zwrócił się o pomoc, a nawet nie poprosił o radę, jak budować takie relacje. Pozwolił, aby przeszkodziła mu w tym duma, przekonując sam siebie, że nie potrzebuje pomocy, żeby kontrolować zarząd. Gdyby tak było rzeczywiście, czy udałoby się uniknąć problemu z zarządem? Prawdopodobnie nie. Jednak ignorowanie byłego dyrektora generalnego stanowiło niemal pewną gwarancję niezadowolenia oraz zwiększone zagrożenie intrygami w firmie. Wayne nie miał nic do stracenia, gdyby spróbował włączyć byłego dyrektora generalnego do swojej sieci doradców.

Choć ani zarząd, ani poprzednik Wayne'a mu nie pomogli, nie uniemożliwiali mu skorzystania z pomocy, jakiej potrzebował. Wayne sam podejmował decyzje, jak wykorzysta czas oraz jakie inicjatywy podejmie. Nadmierna pewność siebie była prawdopodobnie główną przyczyną jego niepowodzenia. Czasami podejście „Wiem, że mam rację” wpływa na sposób, w jaki lider traktuje swoich najbardziej zaufanych podwładnych oraz ich rady. Jeśli nie traktuje ich właściwie, może to mieć wpływ nie tylko na jego relacje z pracownikami, lecz również na przyszłość firmy. Przyjrzyjmy się, co przydarzyło się Fredowi.

### „Moi menedżerowie będą musieli po prostu jeszcze bardziej się wysilić”

Fred objął niedawno prowadzenie dużej i dobrze znanej, lecz walczącej z trudnościami firmy z branży pakowanych produktów konsumpcyjnych. Był szanowanym profesjonalistą w tej branży, pracował wcześniej w kilku dużych korporacjach, dwukrotnie pełniąc funkcję prezesa i dyrektora generalnego. Wprowadzał nowe marki, które stawały się czołowymi markami w branży, lub przywracał do życia stare, które najlepsze czasy miały już za sobą. Jednak Fred uważał się za bardziej zdolnego niż ludzie, którym podlegał, i przed przejściem na emeryturę chciał pokazać swoją

prawdziwą wartość. Gdy od zarządu pewnej firmy, któremu zależało na tym, aby stała się ona ponownie znana jako wprowadzająca innowacyjne rozwiązania oraz atrakcyjna dla inwestorów, dostał propozycję objęcia stanowiska prezesa zarządu i dyrektora generalnego, nie wahał się ani chwili. Dzięki umiejętności przekonywania udało mu się przyciągnąć najbardziej utalentowanych pracowników z odnoszących sukcesy firm konkurencyjnych, kuszonych obietnicami finansowej nagrody za uzdrowienie firmy.

Fred ostro traktował swoich podwładnych, wymagając nienagannej pracy, ścisłych analiz i nie pozwalał na popełnianie tych samych błędów. Jednak tego samego wymagał od siebie i był dumny z własnej energii, ciężkiej pracy oraz troski o szczegóły. Taki styl działania często powodował napięcia, na które z upływem lat Fred nauczył się reagować z humorem. Udawało mu się zapobiegać nadmiernemu gęstnieniu atmosfery, a swój zespół zachował nienaruszony przez najtrudniejsze miesiące procesu uzdrawiania.

Po osiemnastu miesiącach plan Freda został zrealizowany z nawiązką. Zapewnił nowe korzystne źródła finansowania oraz poprawił relacje z kilkoma dużymi sieciami detalicznymi, które ograniczyły ekspozycję produktów firmy oraz dostęp do najlepszych miejsc na półkach ze względu na kiepski serwis oraz nieelastyczne ceny w przeszłości. Fred przekonał te sieci do bardziej korzystnego eksponowania produktów jego firmy, obiecując lepszy serwis oraz w przyszłości wspierać nowe produkty.

### *Jednostronna decyzja*

Fred nie ukrywał, że chce przejść nowe linie produkcyjne. Sukces w rozmowach z sieciami detalicznymi przekonał go, że nadszedł odpowiedni moment na takie posunięcie. Żeby zapewnić poparcie członków swojego zespołu, którzy mogli uważać, że firma znajduje się na zbyt wczesnym etapie procesu uzdrawiania, żeby przejść nowe linie produkcyjne, wymógł na komisji zarządu ds. wynagrodzeń przyznanie grupie menedżerów najwyższego szczebla

akcji zastrzeżonych<sup>v</sup>, mając nadzieję, że taka zachęta złagodzi ich opór. W rzeczywistości Fred miał na oku coś bardziej ambitnego niż przejęcie produktów. Dowiedział się, że będzie możliwe przejęcie pewnej firmy, wielkości mniej więcej połowy jego przedsiębiorstwa. Wcześniej nie rozważał zakupu całej firmy, zwłaszcza tak dużej, ale im więcej o tym myślał, tym bardziej go to ekscytowało. Dostrzegał korzyści z synergii wynikającej ze zintegrowanej linii produkcyjnej oraz to, że sprzedanie niepasujących linii produkcyjnych przyniosłoby środki, które można by zainwestować w marketing oraz obniżenie marży, co zapewniłoby większą elastyczność cen w negocjacjach z sieciami detalicznymi. Byłaby to odważna decyzja jak na firmę, która wciąż znajdowała się w fazie uzdrawiania, jednak Fred wierzył, że tak właśnie należy postąpić.

Bardziej niż kiedykolwiek istotne było teraz poparcie ze strony zespołu menedżerów najwyższego szczebla. Fred zaplanował spotkanie wyjazdowe na temat strategii, pierwszą taką imprezę w firmie. Spotkanie odbywało się w nadmorskim kurorcie, a pierwsze pół dnia poświęcono na grę w golfa i łowienie ryb. Podczas kolacji Fred w samych superlatywach wyrażał się o każdym z członków zespołu. Atmosfera była wesoła, a wszyscy pozytywnie nastawieni na efektywną pracę.

O ile Fred był przekonany, że firma da sobie radę z przejęciem, dyrektor finansowy wprost przeciwnie. Pracował już dla Freda w innej firmie, a teraz był jego najbliższym doradcą wewnątrz obecnej. Fred poprosił go o przeanalizowanie danych firmy do przejęcia, żeby oszacować koszty integracji oraz korzyści z synergii. Dyrektor finansowy uważał, że to nie jest właściwy moment na dokonanie przejęcia, gdyż systemy komputerowe i finansowe firmy

---

<sup>v</sup> Akcje zastrzeżone — rodzaj akcji, które pracodawca sprzedaje po preferencyjnej cenie lub udostępnia nieodpłatnie pracownikom, przy czym mają oni warunkową możliwość pełnego rozporządzania tymi akcjami. Pełne rozporządzenie akcjami zastrzeżonymi zostało obwarowane spełnieniem określonych warunków, np.: osiągnięciem danego poziomu zysku, sprzedaży czy wydajności — *przyp. red.*

nie będą w stanie obsłużyć organizacji zwiększonej o 50%, a kultura organizacyjna, którą tworzył Fred, jeszcze nie okrzepła. Dyrektor finansowy obawiał się, że przejęcie zatrzyma postęp, a co gorsza, delikatna infrastruktura załamie się pod nadmiernym obciążeniem. Pomimo że argumenty dyrektora finansowego były przekonujące, Fred nie zmienił stanowiska. Uważał, że przejęcie stanowi okazję, jakiej nie można przegapić, firma po prostu będzie musiała ciężiej pracować, a menedżerowie jeszcze bardziej się starać. Fred nawiązał kontakt z prezesem zarządu tej drugiej firmy oraz zatrudnił bank inwestycyjny.

Dyrektor finansowy był również przeciwny ogłoszeniu starań o dokonanie przejęcia na spotkaniu wyjazdowym. Argumentował, że Fred powinien porozmawiać osobno z każdym z menedżerów wyższego szczebla i zgromadzić ich opinie co do plusów i minusów ewentualnego przejęcia. Na osobności będą bardziej otwarci, powiedział dyrektor finansowy, niż w trakcie spotkania ze wszystkimi współpracownikami. Fred ponownie się z nim nie zgodził. Biorąc pod uwagę podróże służbowe, jakie odbywają, indywidualne spotkania z menedżerami trwałyby kilka tygodni, co zwiększyłoby ryzyko przecieku informacji o ewentualnym przejęciu. Na spotkaniu wyjazdowym Fred sam mógłby zdecydować o właściwym momencie, a oficjalne ogłoszenie starań o przejęcie odbyłoby się po powrocie ze spotkania.

### *Reakcja zdumienia*

Pod koniec drugiego dnia wyjazdowej sesji, po udanym posiedzeniu roboczym, Fred zaprezentował koncepcję przejęcia. Pierwszą reakcją na jego rewelację było milczenie. Fred wypełnił pustkę, opisując, jak doskonale produkty obu firm będą do siebie pasować na rynku, a nawet spekulując, które fabryki będzie można zamknąć i jak zostanie zorganizowana nowa firma po połączeniu. Im dłużej mówił, tym większe milczenie zalegało wśród słuchaczy. Twarze większości pozostawały bez wyrazu, unikali również kontaktu wzrokowego z Fredem. Fred w końcu przestał mówić i czekał,



aż ktoś się odezwie. Po długiej chwili niezręcznego milczenia szef działu personalnego zaproponował, aby dać wszystkim trochę czasu na oswojenie się z nową wiadomością. Powiedział, że będą mogli przedyskutować ją później, podczas kolacji. Wszystkim jakby ulżyło, a spotkanie zakończono. Z sali wychodzono parami, rozmawiając ściszymi głosami.

W czasie kolacji pierwszy głos zabrał szef marketingu, faworyt Freda i mocny kandydat na popierającego nową koncepcję. Dyplomatycznie wyraził uznanie dla zdolności przywódczych Freda, który sprawił, że firma osiągnęła tak mocną pozycję, że mogła rozważać posunięcie nie do pomyślenia jeszcze sześć miesięcy temu. Fred zaprotestował (po części z przekonania, a po części w celach motywacyjnych), że to nie on, a cały zespół, zasiadający teraz przy stole, doprowadził firmę do tego miejsca. Następnie zażartował, że słowa dyrektora ds. marketingu zabrzmiały jak wprowadzenie do „Jednak problem w tym, że...”. Nikogo to nie rozbawiło. Wiceprezes ds. marketingu powiedział, że obawia się, że przejście jest zbyt poważnym posunięciem i że firma nie jest na to gotowa. Plany na przyszły rok obejmują bardzo ambitne cele, dodał, i każdy dział będzie musiał pracować ciężiej niż kiedykolwiek tylko po to, żeby osiągnąć to, do czego został zobowiązany.

Wiceprezes ds. personalnych zwrócił uwagę na coraz wyższy poziom stresu wśród pracowników, który może doprowadzić do wypalenia i licznych rezygnacji. Pozostali zgodzili się z tą uwagą. Fred nie sprzeciwiał się ani nie próbował przekonywać ich, jak korzystne byłoby przejście. Był zadowolony, że wyrażają swoje zdanie, lecz czuł, że nie mówią wszystkiego do końca. Zdecydował, że nie będzie naciskać, i zamiast tego poprosił dyrektora ds. finansowych o przedstawienie wniosków z wstępnej analizy. Dyrektor finansowy dokonał prezentacji w typowym dla siebie suchym i ograniczonym do czystych faktów stylu. Fred liczył na to, że wykrzesze z siebie nieco więcej entuzjazmu. Gdy kolacja dobiegła końca, Fred był zadowolony, że koncepcja przejścia została zaprezentowana, jednak zastanawiało go, czy współpracownicy czegoś nie ukrywają.

Wczesnym rankiem następnego dnia szef działu personalnego poprosił Freda o spotkanie, jeszcze zanim cały zespół ponownie się zbierze. Powiedział mu, że po kolacji ludzie poszli do hotelowego baru i do późna dyskutowali o gotowości firmy do dokonania przejęcia. Dominującym odczuciem było niezadowolenie, że Fred już zatrudnił bank inwestycyjny i zlecił procedurę kompleksowej analizy ekonomiczno-finansowej, nie pytając ich o zdanie. Najdobitniej wyrażali je szefowie działów marketingu, sprzedaży i produkcji — czyli tych, które w największym stopniu odczułyby skutki przejęcia. Szef działu personalnego poradził Fredowi, żeby powiedział zespołowi, że rozumie wątpliwości, jakie wyrazili poprzedniego dnia, i że bardzo chciałby poznać wszelkie inne zastrzeżenia, jakie mają.

Fred zastosował się do rady szefa działu personalnego. Pierwszym zgłoszonym problemem była kwestia gotowości firmy do przejęcia. Omówienie tego tematu oraz konsekwencji ewentualnego przeprowadzenia przejęcia zajęło całe spotkanie. Nie wspomniano o niezadowoleniu z wyłączenia z podejmowanych decyzji. Fred doszedł do wniosku, że szef działu personalnego przesadził, jeśli chodzi o niezadowolenie członków zespołu, albo też dyskusja wczoraj wieczorem wyczerpała temat. Nie usłyszał również sprzeciwu, jakiego oczekiwał ze strony ludzi, których działy musiałyby pracować jeszcze intensywniej bez zapewnienia dodatkowych środków, żeby integracja była możliwa. Fred wrócił z sesji wyjazdowej zadowolony z przekonaniem, że zrealizował wszystkie swoje cele. Optymizm, pozytywne podejście do wyzwań i ciężka praca zawsze się sprawdzały. Następny etap nie będzie łatwy, ale był pewien, że to właściwy krok.

### *Trudności operacyjne i rezygnacje*

Sześć miesięcy później dokonano transakcji. Ale kolejny rok nie przebiegał tak gładko, jak spodziewał się Fred. Nastąpiło pogorszenie wyników operacyjnych działalności podstawowej: nie osiągnano założonych celów sprzedaży, a także wyznaczonej wydajności fabryk.

Serwis ciągle pozostawał problemem, a duzi klienci detaliczni znów się niecierpliwiłi. Żeby zdobyć poparcie analityków, Fred musiał wyznaczyć trudne cele w zakresie oszczędności kosztów wynikających z konsolidacji dwóch spółek. Był również sfrustrowany tym, że działy informatyczny i finansowy nie są w stanie wygenerować trafnych prognoz ani dostarczać aktualnego obrazu sytuacji firmy, co pozwalałoby na dokonywanie natychmiastowych korekt. Wszyscy, również Fred, pracowali po godzinach dłużej niż kiedykolwiek, czego skutkiem był stres, choroby i rezygnacje.

Pierwszą osobą, która odeszła, był szef produkcji. Na jego szczerość Fred zawsze mógł liczyć. Przed swoim odejściem powiedział Fredowi, że decyzja o niezaangażowaniu zespołu menedżerów wyższego szczebla w proces przejęcia aż do ostatniej chwili była błędem, który na zawsze zaważył na funkcjonowaniu tego zespołu. Fred odparł, że ludzie w ogóle by o tym nie pamiętali, gdyby integracja lepiej przebiegała. „Być może”, odpowiedział wiceprezes, „ale tak nie było”. Zwrócił uwagę, że Fred nie docenił niezadowolonia zespołu, podobnie jak nie docenił wymogów udanej integracji.

Kilka miesięcy później odszedł szef działu sprzedaży niezadowolony z tego, że Fred wciąż utrzymywał dwa oddzielne piony sprzedaży. Nie mając innego wyjścia, Fred uczynił szefa marketingu jednocześnie szefem działu sprzedaży. Kolejną osobą, która odeszła, był szef działu komputerowego. Zdecydował, że wróci do większej i bardziej zaawansowanej firmy, z której przeszedł za namową Freda. Wierzył w wizję Freda, jak powiedział, ale po prostu brakowało elementów składowych, z których można by zbudować systemy i procesy potrzebne firmie. Dobrze mu się pracowało dla Freda i wierzył, że jego opcje na akcje<sup>vi</sup> oraz akcje zastrzeżone w końcu przyniosą zyski, ale nie wierzył już, że jest w stanie robić to, czego obaj z Fredem oczekiwali. Zespół, z którym Fred czuł się komfortowo jeszcze rok temu, rozpadł się.

---

<sup>vi</sup> Opcje na akcje — prawo wykupu akcji firmy w przyszłości za obecną cenę. Celem stosowania tego instrumentu jest związanie pracownika z firmą w dłuższym okresie — *przyp. red.*

Dwa i pół roku po przejęciu obie firmy nadal uczyły się, jak funkcjonować razem. Systemy informatyczne wciąż sprawiały trudności, a poziom serwisu był lepszy, lecz nadal niewystarczający. Najważniejszy konkurent firmy zaproponował Fredowi jej zakup. Cena akcji nie rosła tak szybko, jak oczekiwał Fred, i sprzedaż była najlepszym rozwiązaniem dla akcjonariuszy. Będąc pewnym, że problemy firmy zostaną rozwiązane, Fred nie chciał jej sprzedawać, jednak rozumiał swoją finansową odpowiedzialność wobec inwestorów. Firmę szybko sprzedano. Jej nazwa oraz kilka czołowych marek zniknęły, gdy została wchłonięta przez konkurencję.

### *Co się tutaj stało?*

Czy opowieść o Fredzie musiała się tak skończyć? Być może, gdyż firma przez lata przed przyjściem Freda była słabo zarządzana i wiele trzeba było naprawić, zanim jej potencjał mógł się zrealizować. Przejmująca ją firma dysponowała pieniędzmi, doświadczeniem oraz umiejętnościami zarządczymi niezbędnymi, by dokonać tego, co konieczne. Z drugiej strony, firma nie musiała zostać sprzedana w tym konkretnym momencie. Fred przewidywał możliwość sprzedaży za jakiś czas w celu zdobycia środków finansowych na zwiększenie udziału w rynku, przeprowadzenie przejęć oraz stworzenie wartości dla siebie i innych. Jednak taki krok przewidywał w przyszłości, za pięć, sześć lat, i za dużo wyższą cenę. Podsumowując, gdyby Fred zamierzał sprzedać firmę w tym momencie, w którym to zrobił, przeprowadzanie przejęcia byłoby raczej zbędne. A bez towarzyszącego mu zamieszania i stresu rentowność firmy z pewnością byłaby wyższa, podobnie jak cena sprzedaży.

Historia Freda to opowieść o liderze, który nadmiernie się wysiłał i chwycił okazję w momencie, w którym powinien był działać ostrożnie. Można też uznać, że Fred i jego zespół przejęli firmę w kryzysowej sytuacji, a udało im się zapewnić inwestorom dobry zwrot z inwestycji. Z biznesowego punktu widzenia oba stwierdzenia są słuszne. Jednak jeśli chodzi o umiejętności przywódcze

w zakresie korzystania z rad, wnioski są odmienne. Fred nie docenił trudności we wdrażaniu swojego planu integracji. W szczególności źle ocenił reakcje członków swojego zespołu oraz stopień ich niezadowolenia spowodowanego wyłączeniem z procesu decyzyjnego. Fred jest doświadczonym biznesmenem i dobrym przywódcą, który odniósł o wiele więcej sukcesów niż porażek. W tym przypadku zawiódł, błędnie odczytując interpersonalne aspekty biznesowego wyzwania, jakie przed nim stały.

Jednak nawet po popełnieniu tego pierwszego błędu rady, jakie otrzymał od dwóch najważniejszych współpracowników, umożliwiały mu złagodzenie jego konsekwencji. Przeprowadzenie indywidualnych spotkań Freda z członkami zespołu najwyższego szczebla zarządczego, jak proponował dyrektor finansowy, ujawniłoby ich oburzenie faktem wykluczenia z procesu podejmowania decyzji. Później, w trakcie porannej rozmowy podczas sesji wyjazdowej, wiceprezes ds. personalnych sugerował zachęcenie członków zespołu do wyrażenia swoich pretensji. Fred przyjął radę wiceprezesa ds. personalnych, lecz nie zrealizował jej do końca, pozwalając, aby wątek niezadowolenia umknął podczas rozmowy.

Czy efekt końcowy byłby inny, gdyby Fred posłuchał swoich wewnątrzfirmowych doradców? Prawdopodobnie tak. W końcu oni nie sprzeciwiali się przejściu, a tylko ostrzegali, że firma nie jest na nie gotowa. Gdyby Fred był bardziej dociekliwy, powody stojące za ich brakiem entuzjazmu sprawiłyby prawdopodobnie, że byłby ostrożniejszy lub zachęciły go do przyśpieszenia działań zmierzających do osiągnięcia przez firmę gotowości do przejścia. Kolejne pytanie to, kto zawinił: czy Fred zlekceważył rady, jakie otrzymał, czy też jego doradcy zbyt nieśmiało wyrażali swoje zastrzeżenia? Z mego doświadczenia wynika, że zwykle obie strony mogły się bardziej postarać. Jednak w interesie przywódcy leży upewnienie się, że rozumie argumenty swoich doradców. Fred podjął decyzję, zanim dał swoim ludziom możliwość wyrażenia ich obaw. W jego zachowaniu nie było nic zgubnego aż do czasu, w którym poinformował ich o swoich zamiarach. W tym momencie

powinien był zwolnić tempo, tak żeby mogli przywyknąć do nowego pomysłu, a następnie powinien był uważnie wysłuchać wątpliwości swojego zespołu.

## Błędy popełnione przez pięciu zdolnych liderów: zasadnicze przyczyny błędów oraz wnioski praktyczne

Przyjrzelśmy się pięciu zestawom często spotykanych błędów w zarządzaniu radami. Każdy bohater powyższych opowieści jest uznanym przywódcą, który potrafi ciężko pracować, umiejętnie rozwiązywać problemy oraz prowadzi firmę z nastawieniem na wyniki. Wszyscy jednak wpadli w pułapki związane z korzystaniem z rad, które utrudniły im osiągnięcie celów jak najbardziej znajdujących się w zasięgu ich możliwości. Żeby zrozumieć, dlaczego tak się stało, przyjrzyjmy się błędom, jakie każdy z nich popełnił, oraz ich zasadniczym przyczynom.

### *Dave: nie podejmuj decyzji przedwcześnie*

Dave zdecydował się na odejście z firmy, w której wiedział, jak osiągnąć sukces, żeby wkroczyć na nieznane terytorium, gdzie obowiązywały inne zasady. Zrozumienie kultury oraz stylu pracy menedżerów zajęło mu czas, jaki powinien był poświęcić na realizację swojego nadrzędnego celu, czyli objęcia stanowiska prezesa zarządu i dyrektora generalnego wcześniej, niż było to możliwe w poprzedniej firmie. Gdyby zwrócił uwagę na to, jak postrzega go trzech jego doradców, oraz ich wątpliwości dotyczące kultury, w której zamierzał funkcjonować, lepiej rozumiałby zagrożenia oraz kluczowe czynniki sukcesu. Jego decyzja mogłaby być taka sama, jednak przygotowałby się na to nowe środowisko i z pewnością lepiej wszystko zaczął.

Dwa sygnały ostrzegawcze, które Dave zignorował, to nierealistyczne obietnice przyszłego szefa oraz jego własna reakcja na te obietnice. Jego pragnienie osiągnięcia konkretnego celu przesłoniło

mu fakt, że znajduje się w środku negocjacji: prezes zarządu sprzedawał taką szansę, jakiej Dave według jego słuszných domysłów najbardziej pragnął. Jednak troje ludzi dobrze znających Dave'a wyraziło zastrzeżenia, które okazały się prorocze. Jedną z tych osób była jego żona. Dlaczego Dave nie zagłębił się w przyczyny jej braku zaufania do swojego ewentualnego szefa? Odpowiedź na to pytanie znał prawdopodobnie szef ds. personalnych w poprzedniej firmie Dave'a. Kiedy zwrócił uwagę na możliwe niedopasowanie kultury nowej firmy, Dave zlekceważył jego obserwację. „Najpierw pomyślałem, że nie zrozumiał, co mam na myśli”, relacjonował szef ds. personalnych. „Jednak myślę, że Dave pragnął tego stanowiska i po prostu nie chciał dostrzec, że jest mnóstwo powodów, które mogą sprawić, że nie uda mu się go zdobyć”.

Dave naruszył pierwszą zasadę skutecznego korzystania z rad: zachowaj otwarty umysł i uważnie słuchaj, gdy ludzie, którzy są bardziej obiektywni od ciebie, oferują radę. Upewnij się, że w pełni rozumiesz to, co oni dostrzegają, a co umknęło twojej uwadze. Zachowanie otwartego umysłu wymaga uczciwości wobec samego siebie w odniesieniu do powodów, dla których chcesz podążać określoną drogą.

*Rita: nie rezygnuj z rad tylko dlatego,  
że inni mogą zarzucić ci, że potrzebujesz pomocy*

Rita nie jest zagrożona utratą swojej pozycji ze względu na błędy popełnione oraz okazje przegapione w pierwszym roku pełnienia funkcji dyrektora generalnego. Jednakże odzyskanie utraconej w oczach menedżerów wiarygodności zajmie trochę czasu tak potrzebnego jej i jej zespołowi. Ponadto stracona możliwość dokonania przejęcia zapewni konkurencji przewagę, która może przesładować firmę Rity. Błędna decyzja Rity, by dążyć do przejęcia bez pomocy własnych menedżerów, oznacza utraconą szansę przejęcia nowej technologii. Mogła również sprowokować niesubordynację wiceprezesa ds. produkcji podczas rozmowy o wydajności. Ricie trudno będzie rozwiązać dręczący ją problem wiarygodności.

W przeciwieństwie do Dave'a Rita szukała pomocy, mianując nowych członków zarządu oraz zwracając się do wykładowcy ze szkoły biznesu. Jednak popełniła błąd typowy dla osób niepotrafiących korzystać z rad, wybierając doradców (członków zarządu oraz studentów), którzy nie mieli ani wystarczających umiejętności, ani doświadczenia, żeby jej pomóc. Zły wybór doradców przez Ritę można przypisać podejrzliwości jej ojca wobec osób z zewnątrz. Jednak Ritę do podjęcia tych decyzji skłonił raczej strach, że jej najwyżsi rangą podwładni odbiorą szukanie porady jako słabość. Rita naruszyła drugą zasadę skutecznego przyjmowania rad: nigdy nie podejmuj ważnej decyzji, kierując się tym, jak może ona wpłynąć na twoją pozycję w oczach innych. Takie postępowanie prowadzi do błędnego odczytania lub niedocenienia tego, co niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Osoby, które doskonale potrafią korzystać z rad, rozumieją, że ich pozycji bardziej zaszkodzi samodzielna porażka niż sukces osiągnięty dzięki mądrym skorzystaniu z dostępnej pomocy.

*Barry: nie ograniczaj sieci swoich doradców do obszarów,  
w których czujesz się pewnie*

Nie potrafiąc zrozumieć własnej sytuacji oraz jej wymagań tak wyraźnie, jak potrafili to inni, Barry niepotrzebnie pomógł swojemu konkurentowi i dostarczył swojemu szefowi powód do kwestionowania, czy jest jego odpowiednim następcą. Dyrektor ds. finansowych właściwie rozpoznała sytuację i zaoferowała swoją pomoc, jednak ponieważ Barry nie zdiagnozował właściwie swoich potrzeb i braków, przegapił szansę dołączenia jej do grona swoich doradców.

Sygnałem ostrzegawczym w przypadku Barry'ego było upieranie się, że zarządzanie relacjami z pracownikami firmy jest mniej istotne niż techniczne wymogi jego pracy. Definiował „elementy interpersonalne” jako zakłócenie uwagi bez znaczenia dla wyzwań, w których obliczu się znajdował. Przeoczył to, że na jego szczeblu doświadczenie techniczne czy operacyjne jest oczywistością.



Ludzie, którzy dochodzą do najwyższych stanowisk i dobrze sobie tam radzą, są uwrażliwieni na aspekt relacji interpersonalnych w swojej sytuacji i uważają go za niezbędny element życia organizacji. Nieświadomość znaczenia pozytywnych relacji roboczych na najwyższych szczeblach zarządzania spowodowała, że Barry błędnie interpretował kulturę swojej nowej firmy oraz oczekiwania szefa. Ta ignorancja spowodowała, że błędnie rozumiał, co jest konieczne w celu zdobycia najwyższego stanowiska, a w konsekwencji źle ocenił rodzaj pomocy, jakiej potrzebuje do osiągnięcia sukcesu. Barry naruszył trzecią zasadę korzystania z rad, czyli stworzenie zrównoważonej sieci doradców. Należy unikać przesadnego polegania na tym rodzaju porad, które są wygodne, kosztem pomocy umożliwiającej opanowanie nowych umiejętności.

*Wayne: niech własna duma nie stanie ci na przeszkodzie*

Błędne oceny Wayne'a, w przeciwieństwie do błędnych ocen innych liderów, kosztowały go utratę pracy. Źle zarządzał swoim czasem i priorytetami, próbując osiągnąć zbyt wiele i nie zapewniając tego, co niezbędne do osiągnięcia sukcesu. Zignorował również grupę, które mogła decydować o jego losie, czyli zarząd. Nie jest jasne, czy poprzedni prezes był zamieszany w decyzję zarządu, jednak lekceważenie zarządu przez Wayne'a stworzyło pustkę w obszarze przywództwa. Gdyby Wayne postarał się wpływać na członków zarządu i uświadamiać ich, prawdopodobnie zdobyłby ich zrozumienie i wsparcie dla swoich zamiarów wobec firmy.

Sygnałem ostrzegawczym w przypadku Wayne'a było jego przekonanie, że ponieważ jego sposób jest najlepszy, inni z pewnością będą go popierać. Jego analiza strategicznych słabych punktów firmy była słuszna, a jego zalecenia najprawdopodobniej rozsądne. Jednak stracił z oczu najważniejszy elektorat, czyli zarząd. Wayne traktował zarząd raczej jako swoich podwładnych niż partnerów. W sytuacji, jaką zastał, przy braku wyrobienia członków zarządu oraz w obliczu zawiści byłego prezesa każdy lider dołożyłby

wszelkich starań, aby zdobyć poparcie wszystkich członków zarządu dla nowego, zorientowanego na zmiany, planu działań. Jednak fakt, że Wayne nie miał żadnej sieci doradców, wewnątrz firmy czy poza nią, oznaczał, że nie dysponował systemem wczesnego ostrzegania umożliwiającym przewidywanie, kiedy należy zmienić ukierunkowanie swojej uwagi lub zweryfikować sposób wykorzystania czasu. W efekcie zupełnie nie był w stanie wykryć problemów, które ostatecznie okazały się fatalne w skutkach.

Żona Wayne'a — najważniejsze źródło osobistego wsparcia — rozumiała go lepiej niż ktokolwiek. Jednak kiedy jego gorączkowe tempo pracy zaczęło się na nim niekorzystnie odbijać, a Wayne bardziej niż kiedykolwiek potrzebował jej rady, nie zwrócił się o nią. Być może wciąż wszystko sobie układał i być może, jak uznała Cathy, po prostu potrzebował czasu, żeby się zrelaksować. Jednak Wayne popełnił błąd, rozmawiając z żoną dopiero po spotkaniu z przewodniczącym rady dyrektorów. Również Cathy popełniła błąd, nie wyciągając ręki do Wayne'a. Wiedziała, że omawianie spraw było typowym dla niego sposobem rozwiązywania dręczących go problemów. Samotne rozważanie możliwości nie doprowadziłoby do wypracowania właściwego planu działania. Wayne bardziej niż odpoczynku potrzebował rozmowy.

Dlaczego Wayne nie zwrócił się do Cathy? „Zajmowałem się kilkoma bardzo złożonymi problemami strategicznymi”, powiedział później, „próbując doprowadzić do zawarcia kilku skomplikowanych umów. Na dodatek zamieszanie robił lokalny związek zawodowy w jednej z fabryk. Zwykle nie przynosiłem takich problemów do domu”. Wayne przeoczył, że te problemy wraz z pozostałymi wpływały na jego osąd. Zwrócenie się z nimi do żony zapewniłoby nie tyle uzyskanie odpowiedzi, lecz (1) możliwość usłyszenia samego siebie i ewentualnie dojście do jakichś postanowień oraz (2) danie ujścia napięciu, w jakim się znajdował, co pozwoliłoby Cathy zwrócić mu uwagę, że nie może znaleźć rozwiązań, ponieważ stres przeszkadza mu trzeźwo myśleć.

Fatalnym w skutkach błędem Wayne'a było prawdopodobnie to, że kiedy najbardziej potrzebował rady — czyli kiedy zarząd

zaczął sygnalizować swoje niezadowolenie na długo przed tym, zanim zjednoczył się przeciwko niemu — zamknął się w sobie. Miał dostęp do zaufanych ludzi, zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią, którzy znali jego styl podejmowania decyzji, jednak nie skorzystał z ich pomocy w momencie, gdy najbardziej jej potrzebował. Dlaczego? Uzasadnienie, dlaczego nie zwierzył się swojej żonie — czyli to, że zmagął się z problemami technicznymi i strategicznymi, a nie interpersonalnymi czy osobistymi — tylko po części wyjaśnia, dlaczego z nią nie rozmawiał. Inną przyczyną mogło być zakłopotanie spowodowane tym, że zarząd spotykał się za jego plecami oraz tym, że sprawy popszyły się na tyle, że doszło wręcz do konfrontacji. Wayne naruszył czwartą zasadę korzystania z rad, czyli: jeśli możesz skorzystać z pomocy, zrób to. Nie pozwól, by przeszkodziły ci w tym własna duma czy poczucie wstydu.

*Fred: zwracaj uwagę na rady osób,  
których wsparcia potrzebujesz do realizacji celów*

Fred rzucił się na okazję przejęcia konkurencyjnej firmy, co zwiększyło rozmiary jego przedsiębiorstwa o 50% i poszerzyło jego asortyment o cenne marki. Jednak robiąc to, spowodował, że strategia, jaką wdrażał, wymknęła się spod kontroli. Wynikający z tego stres doprowadził do tego, że zespół na najwyższym szczeblu zarządzania, który zbudował, rozpadł się oraz umożliwił przedwczesną sprzedaż firmy Freda. Fred zignorował radę swoich menedżerów dotyczącą przejęcia, mimo że to oni byli osobami, które miały zarządzać integracją. Poza tym lepiej niż Fred znali możliwości zmiany własnej firmy.

Fred tak bardzo pragnął udowodnić, że jest w stanie szybko doprowadzić do rozwoju firmy, że nie zauważył, że jego menedżerowie doszli do kresu swoich możliwości. Przacenił własne umiejętności zachęcania ich do cięższej pracy. W efekcie zbyt szybko zdecydował się na podążanie obraną ścieżką, a następnie nie chciał ponownie przemyśleć tej decyzji czy skorygować obranego kierunku. Przekształcenie firmy w siłę napędową branży

prawdopodobnie stało się istotne bardziej dla niego samego niż jako zobowiązanie wobec akcjonariuszy czy firmy, stało się palącym osobistym pragnieniem. Być może traktował przejście jako najszybszy sposób na realizację osobistego marzenia o przejściu na emeryturę jako podziwiany dyrektor generalny dużej i dobrze znanej firmy. Ewidentnie było to dla niego na tyle ważne, że zdecydował się na podążanie w ryzykownym kierunku bez zapewnienia wsparcia i zaangażowania swoich menedżerów. Fred naruszył piątą zasadę korzystania z rad: jeśli cel jest tak ważny, że jesteś gotów wiele zaryzykować dla jego osiągnięcia, zwróć szczególną uwagę na rady ludzi, których wsparcia potrzebujesz.

To, co przydarzyło się Dave'owi, Ricie, Barry'emu, Wayne'owi i Fredowi, jest bardzo częste wśród przywódców, którzy próbują w zasadniczy sposób zmienić swoją organizację. Zmiany, które tych pięcioro liderów chciało przeprowadzić, ulepszyłyby ich firmy. Wszyscy byli dobrymi przywódcami. Wszystkim tym kompetentnym i utalentowanym liderom brakowało słownika pojęć niezbędnych do zastanowienia się nad własnymi potrzebami w zakresie porad. A ten brak powodował, że ignorowali znaki ostrzegawcze i wpadali w pułapki, które poważnie zagroziły ich planom zmian, mimo że z łatwością mogli uzyskać rady mogące zapobiec popełnieniu błędów. Niezbędne zmiany, zdolni liderzy, dostępna pomoc — czego zabrakło? Zabrakło przynajmniej czterech elementów:

- Zasadniczych reguł, na których można zbudować model korzystania z rad.
- Punktów odniesienia dotyczących ról, zasad i norm, na jakich można oprzeć poszukiwanie odpowiednich doradców oraz optymalne wykorzystanie rad, jakie oferują.
- Modelu cech i umiejętności, jakie odróżniają liderów potrafiących dobrze korzystać z rad, od tych, którzy tego nie potrafią.
- Zrozumienia kluczowych czynników sukcesu, które pomagają przekształcić ogólne zasady i cechy w praktyczne narzędzia.

Rozdział 3. przedstawia dokładnie takie punkty odniesienia, jakich potrzebowało tych pięcioro liderów, żeby sprawnie poruszać się w dziedzinie znajdowania oraz wykorzystywania właściwych porad.

## Przypisy

- <sup>1</sup> Dan Ciampa, Michael Watkins, *Right From the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*, Harvard Business School Press, Boston 1999.
- <sup>2</sup> Patrz: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Emotional Intelligence*, Bantam Books, Nowy Jork 1997, pierwsza książka, jaką Goleman napisał na ten temat; a także Daniel Goleman, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002, przedstawiająca praktyczne zastosowanie modelu inteligencji emocjonalnej w odniesieniu do przywództwa.  
Polskie wydania: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Naturalne przywództwo*, tłum. D. Cieśla, A. Kamińska, K. Drozdowski, Jacek Santorski — Wydawnictwa Biznesowe, Warszawa 2002; Daniel Goleman, *Inteligencja emocjonalna*, tłum. A. Jankowski, Media Rodzina, Poznań 2007.
- <sup>3</sup> David Maister, *Trusted Advisor*, Free Press, Nowy Jork 2000. Maister twierdzi, że jeden rodzaj słuchania i reagowania wyraża zrozumienie („wydaje mi się, że mówisz, że...”), inny rodzaj ma charakter wspierający („to musiało być dla ciebie naprawdę nieprzyjemne”), a jeszcze inny zorientowany jest na rozwiązanie sytuacji („teraz trzeba zrobić to i to”). Barry reaguje w ten ostatni sposób.
- <sup>4</sup> Wyniki badań Davida McClellanda dotyczące podstawowych rodzajów oraz natury motywacji zawierają *The Achieving Society*, Wiley, Nowy Jork 1976, *Motivating Economic Achievement*, Free Press, Nowy Jork 1971 oraz *Human Motivation*, Cambridge University Press, Nowy Jork 1988.