

Prezes na pierwszej linii

„Cysorz to ma klawe życie” – wedle słów nieodżałowanego Andrzeja Waligórskiego. Wszystko miał podane, o nic się nie musiał martwić. Ale czasem taki władca, by zorientować się, co naprawdę dzieje się w państwie i co myślą ludzie, przebierał się w szaty żebraka i szedł w lud. Gdyby tego nie uczynił i opierał się wyłącznie na relacjach dworzan, zapewne szybko zupełnie straciłby kontakt z rzeczywistością. I wielu władców taki kontakt traciło.



Michał Kopczewski

założyciel firmy Processum, specjalizującej się w poprawie efektywności organizacji. Od kilkunastu lat doradza zarządom jako konsultant. Autor książek „Praktyczne lekcje zarządzania projektami” oraz „Alfabet zarządzania projektami”

W dzisiejszych przedsiębiorstwach prezes też musi uważać, by nie oderwać się od rzeczywistości. Przypomina o tym dobitnie Mark Frissora – od 2006 r. prezes firmy Hertz, największej amerykańskiej firmy wynajmującej samochody. W wywiadzie, którego udzielił Rikowi Kirklandowi dla „McKinsey Publishing”¹, zdradza, że co najmniej dwa razy na kwartał organizuje tzw. „skip levels”.

Co oznacza ten angielski termin? Otóż 19 czolowych dyrektorów firmy wizytuje ludzi na pierwszej linii, przeskakując niejako ich przełożonych. Chcą mieć pewność, że nie bazują na relacjach z drugiej czy trzeciej ręki. Mark Frissora i jego koledzy dyrektorzy firmy Hertz wiedzą, że takie regularne spotkania są niezbędne, by się upewnić, czy strategia firmy ma sens i działa. Z perspektywy sali konferencyjnej w siedzibie centrali sprawy zwykle wyglądają zgoła inaczej. Zazwyczaj nieprawdopodobnie. Prezes mniej więcej 60% swojego czasu spędza na podróżach, czyli poza centralą. Stara się też zawsze wstąpić do lokalnego biura firmy Hertz na lotnisku, bez względu na to, gdzie akurat wylądował.

Ale kontakt z klientem w dzisiejszych czasach to również rozmowy telefoniczne. Dlatego trzy razy w roku cały zarząd Hertz odwiedza własne call center. Nie kończy się wcale na roboczym lunchu dyrektorów spółki z menedżerami centrum telefonicznego. Zawsze znajdzie się czas, by wspólnie posłuchać na żywo prawdziwych



rozmów z klientami. Dzięki temu zarząd widzi i rozumie, na czym polegają codzienne wyzwania, z którymi boryka się każdy ich pracownik. Mają także świadomość, o co klient pyta, z jakimi sprawami dzwoni, jakiej potrzebuje pomocy i co jest dla niego naprawdę ważne.

Ostatnio dyrektor finansowy firmy Hertz polecił do Oklahoma City, gdzie mieści się ich centrum księgowo, w którym kilkuset pracowników odpowiada za księgowanie należności. Zrobił to w tym samym celu: chciał osobiście pogadać z ludźmi, zobaczyć, co działa, a co nie w codziennych procesach na najniższym szczeblu organizacyjnej hierarchii.

TWOJA STRATEGIA NIE ZADZIAŁA, GDY NIE ROZUMIESZ PIERWSZEJ LINII
Nie wszystkim zarządom i nie wszystkim prezesom takie postępowanie wydaje się uzasadnione. „Po to mamy menedżerów średniego szczebla – argumentują – żeby to na nich scedować nad-

zorowanie działań operacyjnych na pierwszej linii”. Czy prezes naprawdę musi wchodzić w te wszystkie szczegóły? Czy to dobrze zainwestowany czas? Są przecież inne zadania, które być może zaniedbuje, jedząc akurat lunch z pracownikami call center lub spacerując po parkingu gdzieś na drugim końcu kraju?

Chyba jednym z ważniejszych zadań, których nie da się delegować na pracowników niższych szczebli, jest opracowywanie strategii rozwoju firmy. Mark Frissora podkreśla, że im niżej zjedziemy w organizacji, tym dobitniej się przekonamy, dlaczego wymyślona w gabinetach strategia może nie zadziałać. Stąd prosty wniosek, że zrozumienie codziennej pracy ludzi „na froncie” nie jest fanaberią, ale zdobywaniem wiedzy niezbędnej do tworzenia dobrej strategii. Zatem każdy prezes (i każdy członek zarządu – dokładnie jak w firmie Hertz) powinien obowiązkowo znaleźć na to czas. Inaczej będzie nieprzydatny w procesie tworzenia strategii firmy!

SKANUJ I CZYTAJ ON-LINE



JEDNYM Z WAŻNIEJSZYCH ZADAŃ, KTÓRYCH NIE DA SIĘ DELEGOWAĆ NA PRACOWNIKÓW NIŻSZYCH SZCZEBLI, JEST OPRACOWYWANIE STRATEGII ROZWOJU FIRMY

ŁATWIEJ ZREALIZUJEMY STRATEGIĘ Z ZAANGAŻOWANYM SZEFE

Ciekawe, że operacyjna aktywność przełożonych może mieć pozytywny wpływ na skuteczną realizację strategii firmy. Zakrojone na szeroką skalę badanie sprawności działania organizacji² zidentyfikowało 17 podstawowych czynników gwarantujących efektywność firmy. Jednym z nich (na siódmym miejscu pod względem istotności) jest to, że: „menedżerowie wyższych szczebli angażują się w podejmowanie decyzji operacyjnych”.

Warto zdać sobie sprawę z trudności spełnienia tego postulatu. Z jednej strony tyle się mówi, że tzw. micromanagement to cecha destrukcyjna, a z drugiej strony przestrzega menedżerów przed bujaniem w obłokach i odcinaniem się od podstawowych procesów biznesowych. A jednak nie ma w tym sprzeczności. Nie chodzi bowiem o wyręczanie pracowników czy przekreślanie ich pomysłów bądź decyzji. Raczej o to, by z szefem naprawdę dało się pogadać o kwestiach operacyjnych. Powinien na tyle się w nich orientować, by każdego dnia mógł stanowić prawdziwe wsparcie dla podwładnych, gdy ci napotkają na niecodzienne dylematy lub będą musieli podjąć decyzje zbyt trudne na niższym szczeblu. Szef, który przestał rozumieć biznes, niestety, szybko traci autorytet.

WIELCY NIEKONIECZNIE UCIEKAJĄ DO GÓRY

Steve Jobs nie szczędził czasu na zajmowanie się detalami produktu. Jego obsesja na punkcie najdrobniejszych szczegółów wyglądu stała się wręcz legendarna. Potrafił uprzeć się, by tak długo pracowano nad słuchawkami do iPod, aż odgłos kliknięcia wtyczki przy wsuwaniu jej do gniazda będzie dla niego zadowalający. Czepiałski pedant, który potrafił swoim uporem doprowadzić pracowników do łez? Być może. Ale ewidentnie nie żałował swojego czasu na zajmowanie się szczegółami operacyjnymi, na których zbudowano fundament marki Apple. Wiedział, że jego miejsce zawsze jest na pierwszej linii.

Można przytoczyć więcej przykładów szefów, którzy bardzo silnie angażują się w podstawową działalność firmy. Larry Page i Sergey Brin – założyciele Google – również doskonale ilustrują takie podejście. Pierwsze pieniądze od funduszu inwestycyjnego dostali dlatego, że inwestorzy zauważyli i docenili ich maniakalne wręcz oddanie swojej misji. Firma rosła, a ich zaangażowanie nie malało. Nie oderwali się od podstaw działalności. Wręcz przeciwnie: w 2001 r. zatrudnili Erica Schmidta – ówczesnego prezesa Novelli – na stanowisko dyrektora generalnego, aby pomógł w kierowaniu ich szybko rosnącą firmą, co im samym pozostawiało więcej czasu na taką pracę, jaką lubili najbardziej.

Ale nie musimy szukać tak daleko. Dr Irena Eris przyznała kiedyś, że jej ulubionym zajęciem zawsze była i jest praca w laboratorium. Jej firma rośnie i dywersyfikuje działalność – otwiera instytuty kosmetyczne, hotele, spa, ale wciąż podstawą działalności firmy są kosmetyki. Irena Eris o tym nie zapomina i chętnie sama wkłada biały fartuch, gdy tylko nadarzy się okazja. Poszukiwanie nowych receptur wciąż jest fascynujące. ■

² Gary L. Neilson, Karla L. Martin oraz Elizabeth Powers opisują swoje badanie w artykule „Jak z powodzeniem wdrożyć strategię” (Harvard Business School Publishing Corporation, 2011).

Michał Kopczewski Praktyczne lekcje zarządzania projektami One Press 2013

Co łączy pomoc humanitarną, wycieczki rowerowe, budowę hotelu SPA czy zdobywanie ośmiotysięczników? Niezależnie, czy budujemy nowy odcinek autostrady, czy wprowadzamy na rynek nowy napój, musimy poradzić sobie z podobnymi zadaniami.

Michał Kopczewski w swojej książce pokazuje na dwunastu, różnych przykładach, jak wiele mają one zagadnień wspólnych, uniwersalnych niezależnie od tematu, którego projekt dotyczy.

Każdy, kto chociaż raz prowadził projekt, doskonale wie, że powinien wyznaczyć cel, ustalić terminy, pokierować zespołem, śledzić postępy prac, aż wreszcie zakończyć projekt, podsumować go i wyciągnąć wnioski.

W tych dwunastu rozmowach autor daje nam niezwykle ciekawy materiał do przemyśleń. Każdy z rozmówców to nietuzinkowa postać ze świata biznesu, sportu czy życia publicznego. Każdy z nich dzieli się swoimi doświadczeniami, pomysłami. Autor dodatkowo daje nam, jak na nauczyciela przystało, lekcje zarządzania projektami, czyli krótkie i bardzo konkretne podsumowanie każdej z tych rozmów. Wnioski przydatne dla każdego, komu przyjdzie zmierzyć się z prowadzeniem projektu.

Książka ma jeszcze jedną, ogromną zaletę – napisana jest łatwym, przystępnym językiem, który każdy z naszych Czytelników miał już okazję poznać na łamach naszego magazynu.

K.F.

