

Spis treści

WYKAZ POJĘĆ	18
WSTĘP	26
 Część I Jasne strony bycia CEO	 37
ROZDZIAŁ I	
DROGANASZCZYT – JAK ZOSTAĆ CEO?	38
ROZDZIAŁ II	
BUDOWANIE FIRMY NA SPRZEDAŻ	60
ROZDZIAŁ III	
ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE I OPERACYJNE	82
ROZDZIAŁ IV	
ZESPÓŁ I KULTURA ORGANIZACYJNA	98
ROZDZIAŁ V	
FINANSE PODKONTROLĄ	114

CZĘŚĆ II Ciemne stroby CEO 133 |

ROZDZIAŁ VI

BÓLEWZROSTOWE I PUŁAPKISUKCESU 134 |

ROZDZIAŁ VII

BŁĘDY I RYZYKAW ZARZĄDZANIU 154 |

ROZDZIAŁ VIII

RESTRUKTURYZACJA,
UPADŁOŚĆ I ZARZĄDZANIE KRYZYSEM 172 |

ROZDZIAŁ IX

STRES,SAMOTNOŚĆ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ CEO 190 |

Część III Praktyka i narzędzia 207 |

ROZDZIAŁ X

NARZĘDZIA I TECHNIKI
SKUTECZNEGO ZARZĄDZANIA 208 |

ROZDZIAŁ XI

ZARZĄDZANIERYZYKIEM
I BEZPIECZEŃSTWO BIZNESU 222 |

ZAKOŃCZENIE	BIBLIOGRAFIA	258
WYDAWNICTWO GOLDEN TREFL		270
		279

KOMPETENCJE i osobowość lidera

Od czego bym zaczął, chcąc być skutecznym liderem? Od poznania siebie. Uważam, że to największa siła – umieć rozpoznać swoją osobowość, zdefiniować swoje wady i zalety, poznać kompetencje i zidentyfikować luki, które trzeba uzupełnić. Niestety, większość początkujących przedsiębiorców (i nie mówię tu tylko o młodych osobach) ma nadmierną potrzebę kontroli. Zaglądają w każdy zakamarek organizacji, przekonani, że tylko oni wiedzą, co się w firmie dzieje, że nikt nie zrobi nic równie dobrze jak oni. To prowadzi do fałszywego przekonania o własnej nieomyślności i utrudnia dostrzeżenie tego, że inni członkowie zespołu mogą wiedzieć

coś, czego my nie wiemy – tylko nie dajemy im przestrzeni do podzielenia się z nami tą wiedzą.

Dlatego właśnie warto zacząć od diagnozy osobowości. Dzisiaj mamy dostęp do wielu narzędzi i testów, które mogą pomóc w zrozumieniu, w czym jesteśmy dobrzy, a czego powinniśmy unikać. Na początku, zakładając firmę, i tak musimy robić wszystko – sprzedaż, obsługa klienta, księgowość, przelewy, marketing. Wiele z tych rzeczy może być zupełnie niezgodnych z naszą osobowością. Nikt za nas ich nie wykona, więc my je robimy. Z czasem, kiedy zatrudniamy ludzi, zaczynamy delegować. I właśnie wtedy musimy już wiedzieć, co nam służy, a co nas spala. W czym czujemy się dobrze, a w czym źle. I to właśnie jest moment na zatrudnienie takich ludzi, którzy uzupełnią nasze braki.

Naturalnie zawsze będzie nas ciągnąć do tych działań, które są dla nas przyjemniejsze i zgodne z naszym stylem

działania. Analityk chętniej siądzie do Excela, niż pójdzie na spotkanie networkingowe. Ekstrawertyk będzie unikać pracy w samotności przy komputerze. Trzeba to sobie uświadomić. I jeśli nie umiemy czegoś robić – to albo się tego nauczymy, albo znajdziemy osobę, która będzie to robiła lepiej. Dobrym rozwiązaniem może być wspólnik o przeciwnych kompetencjach.

Co ciekawe, osobowość właściciela niemal zawsze odzwierciedla się w kulturze organizacyjnej. W firmach, które audytowaliśmy, prawie każda struktura była lustrzanym odbiciem osoby zarządzającej. Jeśli prezes jest chaotycznym wizjonerem, a marzy o poukładanej firmie działającej jak w zegarku, jego wizja nie wejdzie w fazę realizacji, dopóki nie zatrudni dyrektorów zarządzających lub członków zarządu, którzy wprowadzą procesy i stabilność. Ale kultura organizacyjna zacznie wtedy rezonować z nimi, nie z nim.

Poza osobowością ważne jest też zrozumienie swoich talentów i wewnętrznych sprzeczności. Nie zawsze dobrą drogą jest wzmacnianie słabych stron – czasem lepiej jest skupić się na tym, co wychodzi nam naprawdę dobrze. Żeby to zrobić, trzeba to najpierw zdefiniować – u siebie i u zespołu. I dobierać ludzi tak, by kompetencyjnie i osobowościowo się uzupełniali. Tylko wtedy zespół może dobrze funkcjonować i się rozwijać.

Oczywiście nikt nie urodził się prezesem. Wszyscy zaczynamy z podobnego poziomu. Predyspozycje to jedno, ale umiejętności, wiedzę, doświadczenie zdobywamy z czasem. Jeśli dziś nie potrafię delegować, rozliczać, tworzyć strategii, planować, to po prostu muszę się tego nauczyć. To nie jest opcja, to konieczność. Rozwijając firmę, powinienem równolegle rozwijać siebie: czytać książki, chodzić na kursy, uczyć się.

Nie muszę być ekspertem w każdej dziedzinie. Ekspertów mogę zatrudniać. Muszę natomiast rozumieć, po co ich

zatrudniam i jakie pytania powinienem im zadawać. Bo jeśli nie mam podstawowej wiedzy, to nie wiem nawet, czy i w jakim zakresie potrzebuję specjalisty. A jeśli tego nie wiem, to nie będę w stanie ocenić, czy jego praca jest wartościowa.

Uzupełnianie kompetencji jest nieodłącznym elementem stawania się skutecznym liderem. Proces ten się nigdy nie kończy. Firma się rozwija i są tylko dwa scenariusze: albo my się rozwijamy szybciej i firma nadąza za nami, albo firma rozwija się szybciej niż my i musimy ją dogonić lub z niej odejść. I to też jest w porządku, ale pod warunkiem, że wiemy, co zrobić dalej.

Jeśli wychodzimy z operacyjnego zarządzania i chcemy zatrudnić interim managera lub najemny zarząd, potrzebujemy zupełnie nowego zestawu kompetencji. Musimy wiedzieć, jak wyznaczać cele, jak kierować zarządem z pozycji właściciela, jak kontrolować realizację strategii, jak budować

system wskaźników, na podstawie których podejmowane będą decyzje. Tego już nie robi się intuicyjnie. W dużej organizacji błędna decyzja może być niezwykle kosztowna.

Bez wiedzy i kompetencji zrobimy sobie krzywdę. Zatrudnimy najemny zarząd, ale nie będziemy wiedzieć, dokąd firma zmierza, nie będziemy mieć strategii ani narzędzi do kontroli. Przy czym odpowiedzialność i ryzyko pozostają zawsze po naszej stronie, mimo że nie mamy realnego wpływu na to, co się w naszej firmie dzieje.

BUDOWANIE

profesjonalnej organizacji: od mikroorganizacji do dużej firmy

Wspomniałem już o fazach rozwoju, towarzyszącej im ścieżce, o świadomości własnych kompetencji i osobowości. Teraz musimy się dowiedzieć, jak przejść do zbudowania profesjonalnej organizacji.

Wszystko zaczyna się znów od świadomości. Przede wszystkim trzeba sobie uświadomić, że istnieje coś takiego jak organizacja profesjonalnie zarządzana i organizacja

zarządzana w sposób przedsiębiorczy. Możemy być bardzo dobrymi organizatorami, spinać procesy i świetnie gasić bieżące pożary. Ale to nie jest jeszcze profesjonalne zarządzanie. Bo profesjonalne zarządzanie to działanie na podstawie planu, procesów i przewidywania.

Każda organizacja musi mieć swój kręgosłup, którym jest struktura organizacyjna. To ona definiuje sposób komunikacji między działami a osobami. Gdy mamy już nazwane działy i określone stanowiska, budujemy mapę procesów. Zaczynamy od tych kluczowych. W firmie handlowej może to być sprzedaż, logistyka, marketing. Najpierw musimy zdefiniować, który z tych procesów jest najważniejszy. Działamy zgodnie z zasadą Pareto: skupiamy się na tych 20%, które wpływają na 80% rezultatów.

Trzeba nazwać te procesy, najlepiej w trakcie warsztatów z osobami zarządzającymi. Zadajemy strategiczne pytania:

Jaka jest nasza misja? Co jest naszą wizją? Jakie wartości reprezentujemy? W praktyce każdy z pracowników wysokiego szczebla odpowie inaczej, czym jest firma. A przecież powinniśmy mówić jednym językiem, bo z takim przekazem wychodzimy na zewnątrz. Musimy zbudować twardą kulturę organizacyjną: u nas robi się to tak, mamy taki zestaw wartości, zmierzamy w tym kierunku.

Kiedy mamy strukturę, misję, wizję i wartości, możemy wypracowywać strategię. Strategia wynika z poukładanych procesów, powiązana jest z właścicielami tych procesów, zespołami nadzorującymi, systemami raportowania. Profesjonalne zarządzanie oznacza przewidywanie tego, co wydarzy się za tydzień, miesiąc, rok. Nie chodzi o wróżenie ze szklanej kuli, ale o możliwość planowania i spokojnego podejmowania decyzji.

Strategia to plan ogólny, ale potrzebne są też szczegółowe plany ze wskaźnikami, które regularnie monitorujemy.

Codziennie, tygodniowo, miesięcznie albo kwartalnie, w zależności od ich specyfiki. Sprawdzamy, czy te wskaźniki zmieniają we właściwym kierunku. Gdy pojawia się problem, jesteśmy w stanie szybko go wychwycić.

Wielokrotnie spotkałem firmy, które rosły, ale zaczynały tracić płynność finansową. Bo szybki wzrost często powoduje ujemny cash flow. Firmy nie upadają z powodu braku rentowności, tylko przez brak płynności. Znam organizacje, które, choć latami funkcjonowały na stracie, przeżyły, bo stale się rozwijały. Znam i takie, które, choć były rentowne, to upadły z powodu braku pieniędzy na bieżącą działalność.

Profesjonalne zarządzanie to planowanie i przewidywanie. Trzeba uwierzyć, że taka forma zarządzania jest możliwa. Spotykam prezesów firm, które wypracowują po 100–200 milionów złotych obrotu, zatrudniają 100–300 osób,

a mimo to nie potrafią wyobrazić sobie, że można zaplanować pracę na tydzień do przodu. Większość ludzi przychodzi w poniedziałek do pracy i dopiero wtedy dowiaduje się, który z procesów napotkał problemy i gdzie trzeba na szybko zainterweniować. W taki sposób można funkcjonować przez rok, dwa, pięć lat, czasem i dłużej, jednak długotrwały stres zostawia ślad w organizmie. Ciało jakoś funkcjonuje na kortyzolu i adrenalinie, ale kiedy ciśnienie spada, pojawiają się problemy: depresja, wrzody, nowotwory. Tego efektu nie widać od razu, cały proces działa latami, prowadząc do poważnych problemów zdrowotnych.

Dlatego należy zacząć od zmiany przekonania na takie, że można prowadzić firmę, opierając się na planie. Pracownicy też muszą wiedzieć, co będą robić w przyszłym tygodniu. Najlepiej, by ich zadania były zaplanowane na miesiąc, dwa do przodu. Nie w 100%, ale w takim zakresie, w jakim się da. Tylko wtedy można myśleć o profesjonalnej organizacji.

Jeśli przez 20 lat działało się w trybie bieżącego gaszenia pożarów, to zmiana tego modelu będzie trudna i bolesna. Można przewidzieć, że część zespołu odejdzie, część trzeba będzie przenieść. Firma się zmieni i to będzie dla niej dobre. Trzeba tylko pamiętać, że profesjonalizacja usuwa elastyczność małej firmy. Już nie zrobimy wszystkiego „na telefon”. To moment, w którym musimy podjąć decyzję: albo idziemy w rozwój i profesjonalizację, albo zostajemy firmą butikową.

Jedna i druga decyzja jest dobra, o ile jest świadoma. Jeśli ktoś ma 60 lat i myśli o emeryturze, niekoniecznie musi dalej inwestować w rozwój. Ale jeśli ktoś ma 25 czy 30 lat, to nie powinien zatrzymywać się na obecnym etapie, choćby dlatego, że otaczający świat podlega ciągłym zmianom. I jest niemal pewne, że firma, która nie wprowadza organizacyjnych zmian, nie przetrwa.