

BARTOSZ MAJEWSKI

101 technik dla zarządzających

Poradnik dla przedsiębiorców i menedżerów



|C|A|S|B|E|G|

Spis treści

Słowem wstępu → 6

Postawy: → 8

- 01 Pracuj w biznesach z silnymi unit economics → 10
- 02 Gdzie konkurenci są sztywni, głupi, kłamią lub grają w gry statusowe? → 12
- 03 Rozwiązuj problemy „w górze strumienia” → 14
- 04 Właściwe rozumienie asertywności → 15
- 05 Feedback pracowników nie jest poleceniem służbowym dla przełożonych → 17
- 06 Krytykując współpracownika polemizuj ze „stalową” wersją jego argumentów → 20
- 07 Stay on issue not on person → 22
- 08 Liderzy odpowiadają za porażki. Sukcesy są zasługą zespołu → 23
- 09 Nie proś o wiarę w Ciebie. Dostarczaj dowodów → 24
- 10 Odpowiadasz za wszystko, co Ci się przytrafia (a nie za tylko to, co zrobisz) → 25
- 11 Kanapki są dla słabych menedżerów → 26
- 12 Wysoki standard wobec proponowanych rozwiązań → 28
- 13 Piszesz czy redagujesz? → 29
- 14 Podkręć tempo → 30
- 15 Antywartości – czego nie zrobimy nigdy? → 31
- 16 Feedback jest prezentem, o ile o niego prosisz (i wiesz jak to zrobić) → 32
- 17 Jednostkowa odpowiedzialność za decyzje → 32
- 18 Nie porównuj się → 33
- 19 Nie myl wyobrażeń z rzeczywistością → 34
- 20 Praktykowanie publicznej wdzięczności i oczekiwanie tego samego od współpracowników → 35
- 21 Idź bezpośrednio → 37
- 22 Miej oszczędności i nie żyj „na pokaz” → 37
- 23 Zarządzasz jazzbandem czy orkiestrą? → 38

Praktyki: → 39

- 24 Praca z celami osobistymi → 41
- 25 Ustawienie domyślnego tempa podejmowania decyzji w organizacji → 43
- 26 Nie umawiaj się na spotkania pod koniec dnia, jeśli zapowiada się luźniejszy dzień → 44
- 27 Cele Smart są dobre. Cele SmartER są lepsze → 45
- 28 Najpierw deleguj obszary, których nie lubisz i które nie przynoszą dużo zysków → 47
- 29 Czy twoja krzywa uczenia prowadzi Cię do tego, co chcesz robić, czy bycia trudniejszym do zastąpienia? → 48
- 30 Właściwe podejście do raportów okresowych → 50
- 31 Co robić ze spóźniającymi się? → 52
- 32 Czy potrzebujemy funkcji wymuszającej? → 55
- 33 Warsztaty dla wkurzających juniorów (i nie tylko) → 57
- 34 Firmowy priorytet na kwartał, miesiąc lub rok → 59
- 35 Czy Twój priorytet koresponduje z zawartością Twojego kalendarza? → 60
- 36 Jakiego koloru jest Twój kalendarz? → 61
- 37 „A czy to ważne?” oraz „A czy to pilne?” → 62
- 38 Raz w tygodniu rób pełny dzień pracy głębokiej (deepwork) → 63
- 39 Think week, czyli czas na myślenie → 65
- 40 Szklanka wody zamiast → 66
- 41 Na jakim poziomie nauki jest Twój uczeń? → 66
- 42 Zarządzanie stroną nakładową → 68
- 43 Zarządzanie przez cele → 69
- 44 Delegowanie obszarów zamiast delegowania zadań → 69
- 45 Zatrudnianie nieodkrytych i nieoczywistych talentów → 70
- 46 Nie robię niczego poniżej kwoty XYZ → 72
- 47 Co mogę zautomatyzować? → 72
- 48 Poświęć 10h na opanowanie jednej mikrokompetencji raz na dwa tygodnie → 75
- 49 Nie pozwól misji zrobić z Ciebie hipokryty → 77
- 50 To samo, ale z intensywnością 13/10 → 79
- 51 Odbieraj wszystko co ma wyjść do klienta → 80
- 52 Aktywność, jakość, urobek → 81
- 53 Jeśli zastanawiasz się nad zwolnieniem kogoś, prawdopodobnie jest gorzej niż myślisz → 82
- 54 Kto kieruje, a kto tylko z nami jedzie? → 83

Narzędzia: → 84

- 55 A może nie rób nic? → 86
- 56 Jasno określony poziom autonomii → 87
- 57 Które 20% klientów daje mi szczęście i gotówkę, a które złość, smutek i przeterminowane płatności? → 89
- 58 5 właściwych rzeczy → 93
- 59 Czy naprawdę ludzie zawsze odchodzą od menedżerów? → 94
- 60 Planowanie urlopów i długie weekendy → 95
- 61 Technologia wprowadzania dużych zmian → 96
- 62 Dostrzeganie problemu jest wyborem → 97
- 63 Przytapywanie ludzi na dobrej robocie i specyficzne komplementy → 98
- 64 Jakie umiejętności możesz opanować, żeby być lepszym menedżerem? → 99
- 65 Intencja dowódcy i domyślna intencja dowódcy → 100
- 66 Jeśli masz wątpliwości, czy ktoś zrozumiał Twoje polecenie / intencję – niech je powtórzy → 101
- 67 Czego chciałbym więcej, czego chciałbym mniej, a czego chcę tyle, ile otrzymuję? → 102
- 68 Matryca serdeczny-skuteczny → 103
- 69 System wsparcia: sprzątaczkę, asystenci, nianie, teściowie, przyjaciele i sąsiedzi → 105
- 70 Zero based budgeting → 107
- 71 Triaż → 108
- 72 Ustalanie dat granicznych dla nowych linii biznesowych → 108
- 73 Jak ciąć? → 109
- 74 Do wytłumaczenia zespołowi: Im mniej łamiesz zasad, tym mniej będziesz miał nowych zasad do przestrzegania → 113
- 75 Dlaczego zapominasz o tym, co udało Ci się zrobić? → 115
- 76 Co by zrobił fundusz Private Equity? → 116
- 77 Czego się boję? → 116
- 78 Pytania, które szczególnie lubię → 118
- 79 Teoria krążących bottlenecków → 119
- 80 Ikigai i Hedgehog Concept → 122

Sztuczki: → 123

- 81 Sztuczki dla podróżujących → 125
- 82 „I co, pomaga”? → 127
- 83 Hipopotam zabiera głos jako ostatni → 128
- 84 Tak, ale... Tak i... → 129
- 85 Ćwiczenie na priorytet → 129
- 86 „Nie wiem, a co Ty byś zrobił/a?” → 130
- 87 Słowo bezpieczeństwa i wrzucanie małą na plecy → 131
- 88 Zakaz mówienia „nie mam czasu” → 132
- 89 Zarządzający nie piją mocnych trunków na imprezach integracyjnych → 133
- 90 OK, wezmę to zadanie, ale... → 134
- 91 Zakaz przychodzenia z problemem, nakaz przychodzenia z rozwiązaniem → 135
- 92 Możesz być kimkolwiek zechcesz... → 136
- 93 Lep na dupków → 136
- 94 Zakaz przerywania innym → 137
- 95 Gest ułatwiający słuchanie → 138
- 96 Pomóż mi... → 139
- 97 Czas + wysiłek = produktywność → 140
- 98 Jaka decyzja eliminuje konieczność podjęcia 100 innych decyzji? → 141
- 99 Podatek menadżerski → 142
- 100 Czy to zebranie... → 143
- 101 Nikt nie doceni tego, że jesteś szczęśliwy mniej niż mógłbyś być → 143

Epilog → 144

Słowem wstępu

A więc pragniesz, żeby zarządzanie stało się łatwiejsze? W porządku, zaczynamy. **Bycie zarządzającym może być 20-40% łatwiejsze, ale i wtedy nadal pozostanie trudne.** Będzie łatwiej, jeśli wykazesz się właściwymi postawami, zastosujesz praktyki i narzędzia i wzbogacisz swoją codzienność o kilka sztuczek. **Poniżej znajdziesz syntezę blisko dekady moich doświadczeń menedżerskich.** Korzystaj.

Chcę, żebyś pamiętał, że poniższy tekst nie działa, jak zestaw przykazań. Toraczejszwedzkistółzesmakowitościami. Niemusisz jeść do końca, a nawet spróbować wszystkiego – uznaj, że zrobiłem dobrą robotę, jeśli się po prostu zdrowo nasycisz i Twój dzień będzie trochę lepszy. Jeśli czegoś potrzebujesz, pomachaj ręką do szefa sali – czekam pod adresem bartosz@casbeg.com.

Publikacja, którą właśnie czytasz, została napisana w taki sposób, żeby chciało Ci się polecić ją innym menedżerom – bez względu na to, czy pracują w Twojej firmie. Warto polecić ją dalej również dlatego, że łatwiej będzie Ci wytrwać w stosowaniu technik z tej publikacji, jeśli zaadaptujecie je w całej organizacji – skoro wszyscy w Twojej firmie coś robią, to łatwiej będzie Ci robić to samo. A dlaczego warto polecić ten tekst także ludziom spoza organizacji? Dlatego, że wspólna lektura to znakomity pretekst do spotkania i omówienia notatek. Z takich spotkań wynikają dobre rzeczy.



W przeciwieństwie do prawdziwych skrzynek z narzędziami, należących do majstrów i mechaników – te menedżerskie łatwo się rozmnażają. Gdy podaję Ci klucz z mojej skrzynki, wcale go nie tracę, nie musisz mi go też oddać. Uważam, że poziom kompetencji menedżerskiej (szczególnie wśród właścicieli i top-menedżerów) jest kluczowym składnikiem rozwoju gospodarczego. Kiepscy menedżerowie zakładają i rozwijają kiepskie firmy. W kiepskich firmach nikomu nie chce się pracować i realizować celów. I odwrotnie – dobrzy zarządzający zakładają i rozwijają dobre firmy. W dobrych firmach cele realizuje się jakby łatwiej. Z realizowania celów latami bierze się zwrot z inwestycji i dobrobyt, który później dzielimy między wspólników, pracowników i inwestorów.

Czasy, w których wystarczyło być menedżerem rodem z XIX wiecznej fabryki (w Polsce raczej folwarku), zmierzają ku długo wyczekiwanej końcówce. Konkurowanie w oparciu o tanią siłę roboczą staje się coraz trudniejsze z powodów demograficznych. Do dalszego rozwoju potrzebujemy m.in. przenieść się wyżej w podziale pracy, czyli robić rzeczy bardziej skomplikowane i innowacyjne, zamiast być peryferyjną montownią dla państw bogatszych od nas. W folwarcznym modelu zarządzania to się nie uda. Ta publikacja to mała cegiełka, która ma pomóc nam odejść od folwarku i przenieść się na wyższy poziom rozwoju gospodarczego.

Co, z perspektywy czasu, jest bardziej prawdopodobne:

- To, że od 1989 dojedziemy do miejsca w którym jesteśmy dziś?
- Czy to, że od dziś do 2060 będziemy latać raketami z Polski w kosmos?

Folwark w kosmos nie polecą, więc będziemy musieli się zmienić.

PS. „Może i zwracam się do czytelnika zaimkiem »on« ale nie myślę o moich czytelnikach jako o mężczyznach, przynajmniej nie bardziej niż Francuzi myślą o stołach jako o kobietach”.

– Richard Dawkins, Ślepy Zegarmistrz

Część pierwsza:

POSTAWY

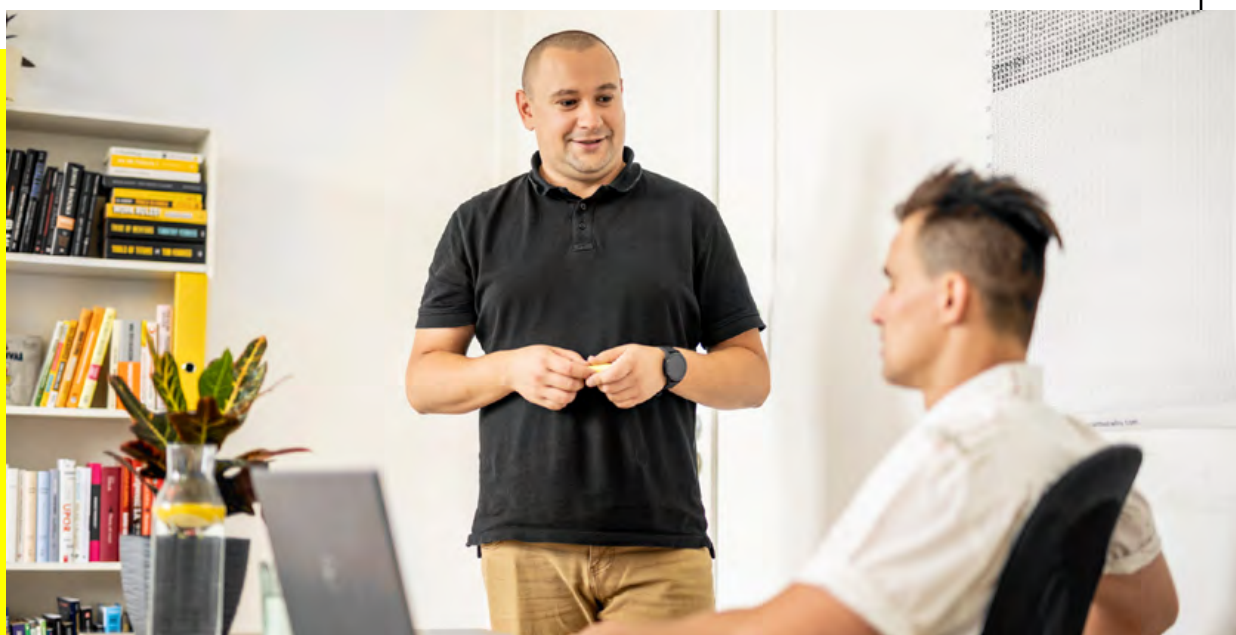
Wstęp

Dyskusja o tym, co różni menedżerów od liderów, trwa. Na prywatny użytek rozróżniam te dwa pojęcia za pomocą postaw:

- Menedżer to funkcja pełniona w organizacji, zestaw kompetencji i narzędzi do jej pełnienia – za ich pomocą menedżer ma osiągać dla firmy cele;
- Lider to ktoś, kto swoją postawą skłania innych do osiągnięcia celów i – jakby to patetycznie nie brzmiało – stawiania się lepszą wersją siebie.

Da się być menedżerem nie będąc liderem, trudno jednak być liderem nie mając kompetencji i narzędzi menedżerskich (choć stanowisko menedżerskie do bycia liderem jest opcjonalne).

„Postawy” to nieprzypadkowo pierwszy rozdział. Właściwa postawa znacząco redukuje poziom trudności bycia liderem. Jeśli przewodzisz innym przez osobisty przykład – musisz wydawać im mniej poleceń, mniej kontrolować, mniej sprawdzać i w ogóle wkładać mniej wysiłku w operacyjną stronę zarządzania. **Jeśli nie wiesz, jakim menedżerem zostać, zostań kimś, za kim warto podążać.** Bycie takim kimś zaczyna się od przejawiania właściwych postaw.



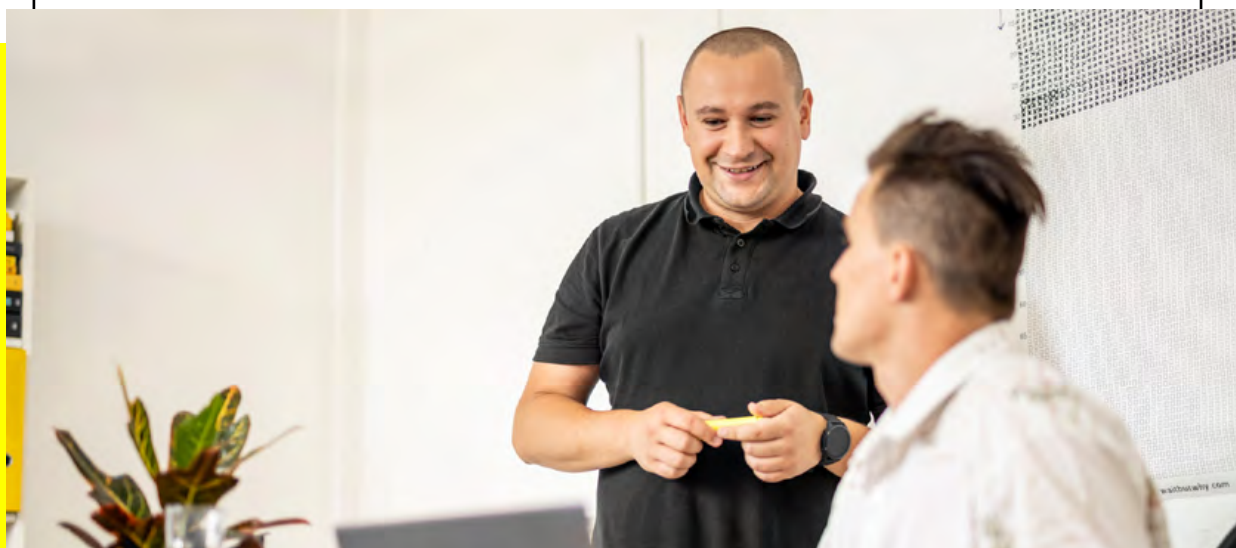
Pracuj w biznesach z silnymi unit economics

Nie zliczę, ile razy widziałem kogoś, kto ze świetnie płatnej pracy, ze świetnym szefem, zespołem i kulturą organizacyjną „poszedł na swoje”, bo zauważył okazję biznesową, która... okazała się nie przynosić zarobków i benefitów przekraczających te osiągnięte na etacie. Nieszczęście. Lata pracy, poświęceń i ryzyka, tylko po to, żeby znaleźć się w obiektywnie gorszym finansowo miejscu niż wcześniej.

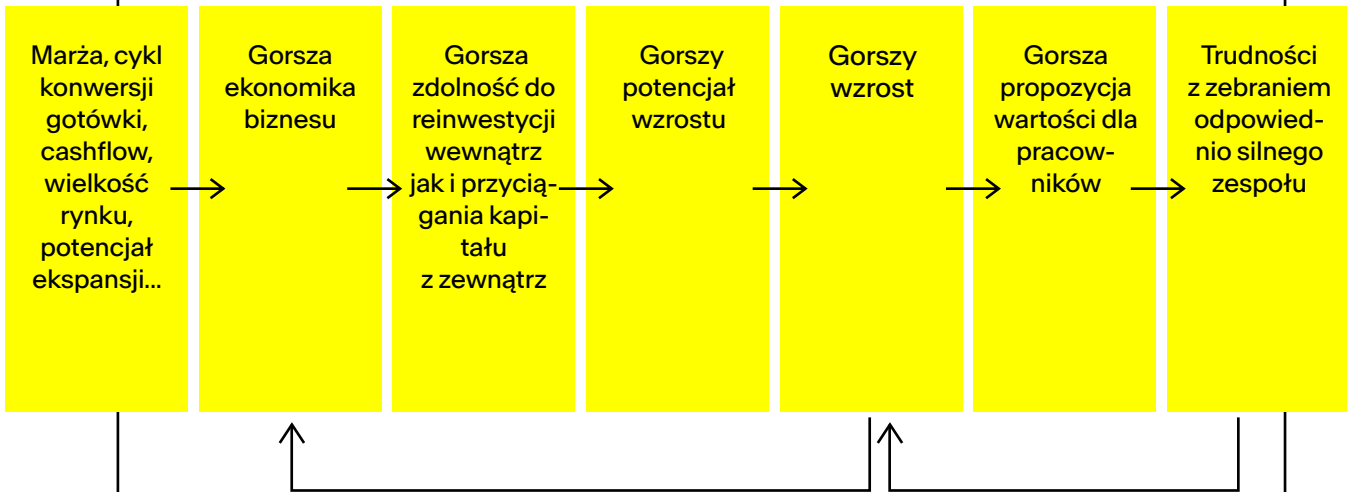
Niespodzianka: najbardziej niedocenianym etapem zakładania biznesu jest ten, w którym rozważamy, czy porywać się na dane przedsięwzięcie.

Uważam, że bardzo duży poziom selektywności w tym momencie jest więcej niż wskazany. Sam staram się taką selektywność uprawiać poprzez pytanie o zdanie mądrych i sceptycznych ludzi – myślę, że moi współpracownicy „utrącili” minimum 20 przedsięwzięć, których uruchomienie rozważałem.

Najbardziej aktywni założyciele wśród nas założą w swoim życiu pewnie z 10 biznesów. Większość założy o wiele mniej. Czyli bardzo mało. Zmarnowanie pięciu czy 10 lat na kiepski biznes, to nie jest dobry pomysł. Zwykle prowadzenie biznesu wiąże się z cięższą pracą i większymi obciążeniami oraz ryzykiem niż praca na etacie. Jeśli nie otrzymamy „premię za ryzyko”, to będzie nam ciężko wytłumaczyć rodzinie, po co właściwie tak ciężko pracujemy – ale to mniej istotny powód. Istotniejszy jest taki, że wspaniałe przedsięwzięcia powodują, że wszystko jest łatwiejsze.



Na przykład, biznesy z dobrym unit economics mają zwykle wyższy potencjał przychodowy (i marżowy) w przeliczeniu na pracownika. Dzięki temu są w stanie oferować lepsze płace. Dzięki temu mają strukturalną przewagę na rynku pracy nad podmiotami, które mają gorszą ekonomikę biznesu. I przyciągają lepszych ludzi, którzy cementują przewagę ekonomiczną zatrudniającego ich przedsiębiorstwa. Analogicznie jest z możliwościami akwizycji klientów – gdy potrafisz z tego samego klienta uzyskać więcej gotówki niż Twoi konkurenci, to możesz wydać więcej na jego pozyskanie.



Analogiczna zasada obowiązuje przy odpalaniu nowych linii biznesowych w już istniejących firmach. Raczej nie odpalajcie rzeczy, które mają gorsze unit economics i/lub mniejsze rynki do zdominowania niż to, nad czym teraz pracujecie. Dlaczego miałbyście przeznaczać ciężką forszę zarobioną na biznesie podstawowym na gorszy od niego biznes B? Dlaczego Wasi najlepsi ludzie miałby nad nim pracować, zamiast robić dalej to, co robią teraz? Kurczące się rynki też odpuśćcie.

Lepsza ekonomika biznesu, który wybierasz, powoduje, że nie musisz być genialnym zarządzającym. Żeby utrzymać na powierzchni restaurację, musisz operować 8/10 i ciężko pracować 6 dni w tygodniu. Jednocześnie, wystarczy być średnim managerem w Google, żeby zarabiać lepiej od tego właściciela restauracji i pracować istotnie mniej. Jak mawia jeden z najbogatszych Polaków:

„Jedni mają pasję, inni mają Porsche”.

Gdzie konkurenci są sztywni, głupi, kłamią lub grają w gry statusowe?

Pewna część energii, którą przeznaczamy na to, żeby poprawić biznes, w którym jesteśmy, powinna zostać przeznaczona na wybór lepszego biznesu, w którym mamy znaleźć się w przyszłości (poprzez nowe linie biznesowe, pivot lub zmianę pracy).

Menedżerski koszmar to sytuacja, w której musimy konkurować z kimś, kto ciężko pracuje, nie oszukuje, jest stabilny emocjonalnie, inteligentny, uczciwy i skoncentrowany na zarabianiu pieniędzy. Tego typu ludzie zasługują na sukcesy, które osiągają. Co gorsza, żeby ich pobić, trzeba pracować jeszcze ciężiej, być mądrzejszym i tak dalej. To nie jest dobre miejsce do tego, żeby konkurować (albo pojechać na urlop, czy mieć gripę, która wyłączy nas z gry na dwa tygodnie). Zamiast tego lepiej zidentyfikować segment rynku, w którym tego typu ludzi nie ma. Kilka przykładów rynków, na których zastosowano ten podpunkt:

1 Gdy w 2018 zakładaliśmy Casbeg naszą istotną konkurencją substytucyjną były agencje marketingowe. Część z nich w tamtym czasie była skrajnie skoncentrowana na grach statusowych (rozdania nagród) i bardzo kiepsko rozumiała marketing B2B. Dzięki temu mogliśmy wyróżnić się poprzez skupienie się na firmach B2B, usługi obliczone na to, żeby portfolio klienta spuchło i komunikację akcentującą to zagadnienie. W ciągu 5 lat sytuacja uległa zmianie – ale tylko trochę. Być może coś wspólnego z tą zmianą miało to, że przeprowadziliśmy w tym czasie ponad 50 projektów dla agencji marketingowych?

2 Jack Bogle założył swoje imperium funduszy indeksowych Vanguard, które słynie z niskich opłat na kontrze do wysokich opłat i słabych zwrotów dostarczanych przez aktywnie zarządzane fundusze z Wall Street. Ponieważ nie miał funduszy na marketing (niskie opłaty mają też swoje złe strony), pisał książki, w których wyjaśniał, dlaczego ma rację. A że miał rację, to książki zyskiwały coraz większą popularność, przyciągając wieloletnich klientów, którzy otrzymywali zwroty z inwestycji, które następnie reinwestowali i polecali książki znajomym.

Vanguard zyskał tak wierne grono klientów, że zaczęto ich nazywać „Bogleheads”. Dziś, blisko 50 lat po starcie, Vanguard zarządza aktywami w wysokości 8,1 biliona dolarów. Konkurując z Wall Street „wystarczyło” mówić prawdę, nie łupić klientów i poczekać kilka dekad.

3 Netflix w swojej wczesnej fazie rozwoju konkurował z Blockbusterem. Blockbuster ogromną część ze swojego zysku czerpał z kasowania tzw. late fees, a więc opłat za przetrzymanie DVD dłużej niż okres domyślny. Klienci nienawidzili tej opłaty. Osią wczesnej komunikacji Netflixu stał się brak znienawidzonych „late fees”. W efekcie Blockbuster znalazł się w dylemacie innowatora z dwoma niekorzystnymi opcjami do wyboru. Albo zostaniemy przy znienawidzonej opłacie i nasi klienci będą odchodzić do konkurencji, albo pozbedziemy się opłaty i zatrzymamy klientów – ale zniknie istotna część naszego zysku. Reszta jest historią. Gdy to piszę, Netflix ma prawie ćwierć miliarda subskrybentów, a Blockbuster pozostaje nostalgicznym wspomnieniem amerykańskich millenialsów.

4 Najlepiej widać to w branżach uchodzących za zdemoralizowane. Ostatnio remontowaliśmy z ekipą budowlaną mieszkanie. Panowie robili dobrą robotę, nie byli pijakami, a na koniec kupili nam kosz prezentowy. Najlepsza ekipa remontowa ever – tylko dzięki temu, że trzymali standard, który uchodzi za normę w innych branżach. Utopiliśmy ich w poleceniach.

5 Z tej perspektywy patrzę też na najbliższą dekadę w kontekście sukcesji w biznesie. Tam, gdzie Ty widzisz prezesa po sześćdziesiątce odjeżdżającego świetnym samochodem spod biura o 14:00, ja widzę szansę na zbudowanie agresywnego konkurenta, który przejmie klientelę tej firmy (można ją też od niego odkupić, np. za pomocą seller financing).

***„Jeśli znalazłeś się w sprawiedliwej walce,
twoja taktyka jest do niczego”.***

– David Hackworth

Przy okazji: dobrym następnym krokiem po lekturze tego rozdziału może być wyszukanie w YouTube „Bartosz Majewski niesprawiedliwe gry”. Albo, po prostu **[kliknij tutaj.](#)** →

Rozwiązuj problemy „w górze strumienia”

Jeden z bardzo doświadczonych menedżerów, od których uczyłem się roboty, opowiedział mi kiedyś historię. Wyobraź sobie, że:

Jesteśmy na biwaku w grupie ludzi. Podzieliliśmy się zadaniami. Ja rozpalam ognisko. Ktoś przygotowuje jedzenie. Ty odpowiadasz za to, żeby czerpać czystą wodę ze strumienia tak, żeby każdy mógł się umyć lub napić. Niestety, to dość oblegany teren i raz na jakiś czas kilkadziesiąt metrów wyżej zatrzymują się wycieczki turystów i... sikają do strumienia, co uniemożliwia realizację tego, za co odpowiadasz. Jakie masz opcje?

- 1 Możesz zainstalować drogi system filtrów do wody.
- 2 Możesz czerpać wodę nocą, gdy nie ma turystów.
- 3 Ale możesz poprosić przewodników wycieczek, żeby stawali gdzie indziej. Jeśli nie zadziała – możesz ich zachęcić, przekupić albo im zagrozić.

Niezależnie od tego, co zrobisz – taniej, przyjemniej, szybciej i sprawniej będzie rozwiązywać problemy w górze strumienia, a nie radzić sobie z ich skutkami w jego dole.

Oczywiście, najlepszą formą rozwiązywania problemów jest zapobieganie im. W tym znaczeniu lepszym menedżerem od tego, który poszedł rozwiązać problem sikających do strumienia turystów, jest ten, który nie musiał iść – bo zainstalował w okolicy strumienia strategicznie rozmieszczone elektryczne pastuchy, by turyści nie zbliżali się do źródła wody. To działa nie tylko na biwaku – **w prowadzeniu biznesu magisterka z unikania problemów jest warta więcej niż doktorat z ich rozwiązywania.**

04

Właściwe rozumienie asertywności

Potoczna definicja asertywności to „umiejętność postawienia się”, względnie „umiejętność poruszania spraw trudnych” lub „zadbania o siebie”. Faktyczna, zdaniem PWN, definicja to:

„Umiejętność wyrażania własnych uczuć, opinii, pragnień w sposób adekwatny, otwarty i pozbawiony lęku, a zarazem respektujący uczucia i postawy innych osób”.

Wikipedia dodaje, że:

„Jest to umiejętność nabyta”.

Co jest istotne i daje pewną nadzieję. Niby proste. To sprawdźmy teraz, czy potrafisz uszeregować zdania pod kątem tego, które z nich są i nie są asertywne?



- A** „Zaimponowałaś mi, gdy na zebraniu wstawiłaś się za Iksińskim. To wymagało dużo odwagi, szacunek”.
- B** „500 złotych i ani grosza więcej. To jest moje ostatnie słowo”.
- C** „Odmawiam odpowiedzi na pytanie. Nie muszę się tłumaczyć z tego, dlaczego postanowiłem skorzystać z L4. To mi, wedle prawa, po prostu przysługuje”.
- D** „Jesteś najlepszym szefem, jakiego miałem. Bardzo dużo Ci zawdzięczam i chcę, żebyś wiedziała, jak wiele się od Ciebie uczę”.

Wiesz już, które z nich jest asertywne, a które nie? Niespodzianka (dla niektórych z Was): wszystkie są. Gdy wielokrotnie robiłem to ćwiczenie, trenując menedżerów na szkoleniach, obserwowałem, że menedżerowie postrzegają jako asertywne postawy obronne, broniące swoich granic, nie dostrzegając asertywności w pochwałach czy zdaniach wzmacniających innych. Działo się tak nawet wtedy, gdy mieli przed oczami definicję. To błąd. Szczególnie w Polskim kontekście kulturowym mamy kłopot z docenianiem innych tak, jak na to zasługują. Częściowo dlatego, że uważamy to za okazywanie słabości, podległości, czy cios w naszą pozycję w „porządku dziobania”. To błąd, którego można się dość łatwo wyzbycić.



Feedback pracowników nie jest poleceniem służbowym dla przełożonych

W wielu firmach miałem do czynienia z pętlami informacji zwrotnej (feedback loops) od pracowników w kierunku kierownictwa. Możemy tu mówić m.in. o ocenach eNPS, ocenach 360, feedbacku w drugą stronę na spotkaniach 1on1. To są przydatne narzędzia, które pomagają zarządzającym zidentyfikować obszary, które wymagają poprawy w firmie, sobie i swoim stylu zarządzania. Jednocześnie, z mojego doświadczenia wynika, że wielu menedżerów nie ma umiejętności odbierania informacji zwrotnej, co prowadzi mniej więcej do takiej sytuacji:

Krok 1:

Pracownik zapytany na spotkaniu 1:1 „Co mógłbym Twoim zdaniem poprawić, żeby być lepszym szefem?” odpowiada:

*„OK, mam 3 rzeczy:
Po pierwsze, przestać tyle kłąć.
Po drugie, zacząć więcej chwalić mnie za rzeczy,
które dostarczam.
Po trzecie, przestać czepiać się innych za to, że spóźnili się
minutę na spotkanie”.*

Krok 2:

Menedżer, nauczony na szkoleniu menedżerskim, że zawsze należy dziękować za feedback, mówi:

*„Dzięki za feedback. W sumie nie zdawałem sobie sprawy
z tego, że tak dużo przeklinam. Postaram się poprawić”.*

Krok 3 (3 miesiące później):

Ponieważ zmiana zachowań impulsywnych i/lub kluczowych osobistych wartości (odbieranie spóźnień jako braku szacunku dla innych, nawyk przeklinania co drugie zdanie) jest bardzo trudna i wymaga wiele pracy, prawdopodobnie nie wystąpiła – lub nie wystąpiła w postulowanej przez pracownika skali. Kto próbował rzucić palenie albo schudnąć – wie, o co chodzi. Dlatego, jeśli menedżer nie zmienia się tak, jak postulował pracownik, może dorobić się opinii „niestuchającego, co się do niego mówi”, czy „niereagującego na feedback”. Jeszcze wyraźniej to wychodzi, gdy cały zespół daje zarządzającym ten sam trzypunktowy feedback, np. w ocenie 360.

Problem polega na tym, że często dający feedback egzekwują jego wykonanie jak polecenia służbowe. **Najlepsi menedżerowie, których poznałem, z jednej strony dawali swoim ludziom zarówno poczucie bezpieczeństwa, dzięki czemu mogli oni wiedzieć, że mogą „przyjść ze wszystkim”, jak i jasną hierarchię priorytetów.** Nie akceptowali też feedbacku, który nie prowadzi do rezultatów, które są priorytetem.

Menedżer z przykładu mógł odpowiedzieć:

„Ja siebie słyszę i wiem, że czasem uszy wiodną. Jednocześnie, jesteśmy w pracy i mamy tu konkretne cele, więc jeśli nie powiesz mi, jak moje nieprzeklinanie przełoży się na ich osiągnięcie, to nie jest to feedback, na którego wdrażaniu będę się skupiał”.



Ale również:

„Dobrze, że zwracasz mi uwagę na kwestię doceniania cię. To nie jest coś, co przychodzi mi naturalnie, ale pracuję nad tym. Za mało cię w tym kwartale doceniłem, a to, co dowiozłeś, było spektakularne. Będę starał się nad tym pracować – jednocześnie pilnuj sam siebie, żeby powodów do chwały dla ciebie nie brakowało, żebym miał łatwiej w budowaniu tego nawyku. Daję ci też prawo upominać mnie, gdy się nie poprawiam. Obiecuję, że nie będę się na to złościć”.

Jak i:

„Nie ma mowy, żebym przestał egzekwować opierdziel dla ludzi, którzy się spóźniają. 1 minuta spóźnienia na 15-osobowe spotkanie to kwadrans zabrany innym, którzy się nie spóźnili. Mało tego, oczekuję, że zaczniesz stosować podobną normę, bo ostatnio usłyszałem, że czekałeś 10 minut, bo Iksiński się spóźnił”.

Najważniejsze: nie pozwól na to, żeby ludzie rozliczali Cię z wdrażania feedbacku tam, gdzie nie zamierzasz lub nie możesz go wdrażać. Menedżerów można oceniać negatywnie, gdy nie biorą feedbacku pod uwagę. Jeśli biorą – ale go odrzucają, wszystko jest OK (tak długo, jak mają słuszność).



Krytykując współpracownika polemizuj ze „stalową” wersją jego argumentów

Jednym z bardzo skutecznych sposobów na utratę szacunku współpracowników jest umniejszanie ich propozycji i argumentom, których używają. Niezawodny sposób to dyskusowanie ze „słomianą” wersją ich argumentu.

<Współpracownik proponuje w trakcie spotkania planującego przyszły rok rebranding>

„Słomiany” argument menedżera:

„To zajmie minimum 9 miesięcy i pożre kilkaset tysięcy złotych oraz Bóg wie, ile czasu kluczowych w organizacji ludzi. Dodatkowo, będziemy musieli pracować z kreatywnymi, a wiadomo, jak bardzo oni są niezorganizowani. A to wszystko, żeby uzyskać efekt, który nie jest mierzalny. To bez sensu”.



Słyszając argumentację taką, jak powyższa, łatwo dojść do wniosku, że menedżer próbuje „wygrać dyskusję” lub „zgasić temat”, a nie wybrać najlepszą możliwą ścieżkę, czy dojść do prawdy. Bardzo trudno uchodzić za lidera z takim podejściem do współpracowników. Dlatego rekomenduję w dyskusjach podejście odwrotne, a więc dyskutowanie z możliwie najsilniejszą, wersją argumentu współpracownika – „stalowym” argumentem.

<Współpracownik proponuje w trakcie spotkania planującego przyszły rok rebranding>

„Stalowy” argument menedżera:

„Zastanówmy się nad tym, jak mógłby wyglądać świat, w którym robimy to, co proponujesz i nam wychodzi. Na pewno zespołowi marketingu pracowałoby się łatwiej, prawdopodobnie wzrosłaby konwersja na naszej stronie internetowej – zarówno, jeśli chodzi o klientów, jak i potencjalnych pracowników. Może dostalibyśmy jakąś nagrodę za projekt. Wszyscy czulibyśmy się też lepiej i wizualnie odróżnilibyśmy się od konkurentów. Jak sądzisz, czy to, co powiedziałem, wyczerpuje zestaw pozytywnych konsekwencji, czy chciałbyś coś dodać? <przestrzeń dla pracownika na dodanie argumentów>

OK, z drugiej strony...<menedżer prezentuje swoje krytyczne zdanie, z którego wynika, że pomimo dobrych stron propozycji nie powinniśmy robić rebrandingu>”.

Efekt ubocznym argumentowania w ten sposób jest nie tylko szacunek współpracowników. Niemniej ważnym skutkiem będzie to, że parafrazując wypowiedź rozmówcy, upewnisz się, że zrozumiałeś ją zgodnie z jego intencją i dasz mu prawdziwą szansę na przekonanie innych. Na ogół skutkuje to podejmowaniem lepszych decyzji bez oglądania się na to, kto był autorem pomysłu, który realizujecie.

Stay on issue not on person

To kolejna zasada, która sprzyja konstruktywnemu prowadzeniu sporów i dobremu podejmowaniu decyzji. Omawiając jakieś zagadnienie, skupmy się na nim, a nie na tym, kto jest autorem pomysłu lub go przedstawia. **Zespoły, w których najlepsze pomysły wygrywają bez względu na to, kto je przedstawia, mają więcej najlepszych pomysłów.** Z drugiej strony: firma, w której pracownicy za każdym razem muszą realizować pomysł menedżera (lub, co gorsza, prezesa) to firma, w której zarządzający mają zdecydowanie zbyt duże ego (i/lub za słaby zespół). Niby jakim cudem ludzie najbardziej oddaleni od klienta/problemu mieliby za każdym razem wpadać na najlepszy pomysł?



Liderzy odpowiadają za porażki. Sukcesy są zasługą zespołu

„To niesamowite, co można osiągnąć, gdy nie interesuje Cię, komu przypadną zasługi”.

– Harry Truman, 33 prezydent USA

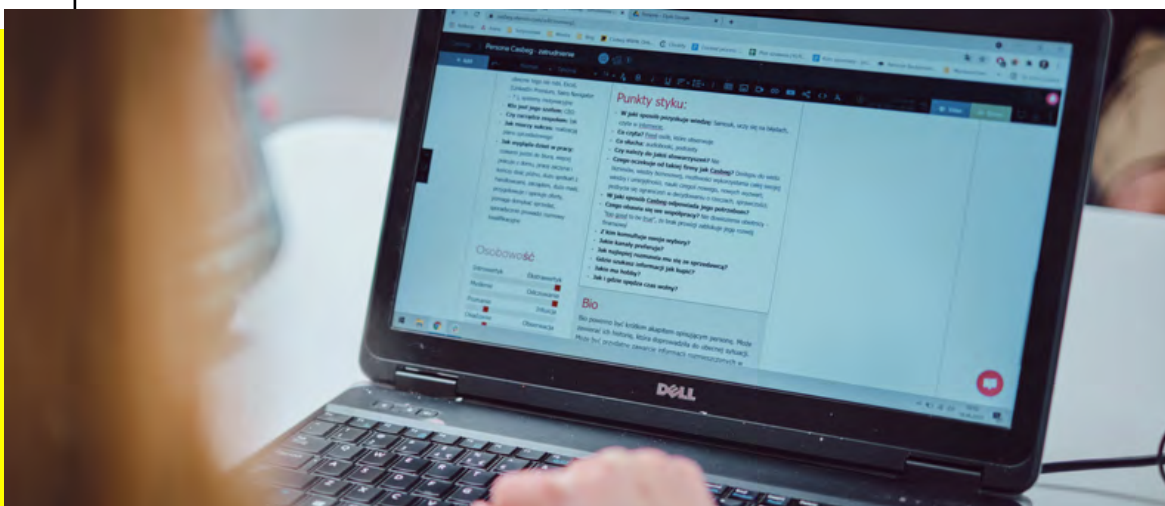
Jednym z najskuteczniejszych sposobów oduczenia ludzi inicjatywy jest przypisywanie sobie ich pomysłów i sukcesów, będących ich zasługą. Odwrotnie, jeśli Twoi ludzie wiedzą, że w razie czego weźmiesz istotną część lub całość ich porażki na siebie, szczególnie wtedy, gdy była duża, to będą czuli przyzwolenie do działania z większą dozą ryzyka, odwagą i rozmachem. Na koniec dnia wszystkie błędy w Twoim zespole wynikają z decyzji albo Twojej, albo kogoś, kogo zatrudniasz, albo kogoś, kogo wspierasz (za mało?). Gdybyś podjął lepszą decyzję, lepiej wybrał współpracownika lub lepiej go wspierał – błąd nie nastąpiłby lub miałby mniejsze szanse na wystąpienie. I to jest Twoja, jako menedżera, odpowiedzialność.



Nie proś o wiarę w Ciebie. Dostarczaj dowodów

Wielu młodych ludzi, szczególnie tych, aspirujących do stanowisk menedżerskich, popełnia błąd, oczekując od otoczenia wiary: „Szeffie, daj mi szansę, a udowodnię, że jestem świetnym menedżerem!”. To błąd. Jak by to brutalnie nie brzmiało: nic ci się, młody, nie należy.

Zamiast prosić, co zawsze wiąże się z negocjowaniem z pozycji słabości i zużywaniem relacji z przełożonymi, zrób coś innego: dostarcz dowodów. Spisuj najlepsze notatki ze wszystkich spotkań, na których jesteś. Bądź zawsze punktualny i przygotowany. Demonstruj, że potrafisz oddzielać rzeczy ważne od nieważnych. Cały czas się ucz i nie zapominaj zademonstrować tego, czego się nauczyłeś, w praktyce. Raz na jakiś czas wspomnij przełożonym o swoich aspiracjach i o tym, co robisz, żeby je zrealizować. Kiedyś miałem okazję obserwować młodego człowieka, który nieproszony wysłał swojemu szefowi podsumowanie swojego tygodnia. Podsumowanie składało się z sekcji: „Co zrobiłem w tym tygodniu?”, „Co zrobię w przyszłym tygodniu?”, „Prośba o wsparcie”, „Czego się nauczyłem”. W sekcji „Prośba o wsparcie” wiało pustkami, bo ten człowiek za moją rekomendacją starał się polegać na wsparciu kolegów bardziej niż przełożonego. W sekcji „Czego się nauczyłem” zwykle znajdowało się coś, co interesowało również jego przełożonego. Jak sądzisz, ile tego typu raportów musisz wysłać, nim Twój przełożony dojdzie do wniosku, że ma do czynienia z człowiekiem rzetelnym, na którym można polegać? Z tego wrażenia już tylko krok do większej odpowiedzialności, awansów, podwyżek i wszystkich innych rzeczy, na których Ci zależy. Z perspektywy czasu powiedziałbym do tego człowieka, żeby dodał w tym podsumowaniu post scriptum o treści: „PS. Jeśli jest coś, co mogę zrobić, żeby Twój przyszły tydzień był łatwiejszy lub jakoś Ci pomóc, daj mi znać – na pewno znajdę czas”.



Odpowiadasz za wszystko, co Ci się przytrafia (a nie tylko za to, co zrobiłeś)

Jako menedżer, nawet jeśli nie wiesz w szczegółach o tym, że Twój zespół coś robi – ponosisz za to odpowiedzialność. Jest tak szczególnie wtedy, gdy masz aktywną rolę w zarządzie, nie wspominając już o byciu CEO – na tym stanowisku ponosisz odpowiedzialność za wszystko, co Ci się przytrafia.

Doskonale zostało to pokazane w scenie serialu „W garniturach”:

Główny bohater, Harvey Specter, do swojego klienta-CEO, który 10 sekund temu zwolnił swojego wiceprezesa za oszustwo, po czym zapewnił prawnika, że o niczym nie wiedział:

„Gdy miałem 13 lat mój młodszy brat był dręczony przez jednego chłopaka z sąsiedztwa. Pewnego dnia skonfrontowałem się z jego tatą. Ojciec powiedział mi, że nic o tym nie wiedział. Wiesz, na czym polegał jego problem? To była jego cholerna robota, żeby wiedzieć”.

Odpowiedzialność polityczna występuje nie tylko w polityce.

Kanapki są dla słabych menedżerów

„Kanapka” jest jednym z najpopularniejszych i najszerzej znanych narzędzi menedżerskich. Jeśli ktoś z Was jeszcze o niej nie słyszał: chodzi o przekazanie odmowy, trudnej informacji, krytycznego feedbacku drugiej osobie poprzez sekwencję „dobrego komunikatu”, „komunikatu właściwego / negatywnego” i zakończenia „dobrym komunikatem”.

„Zdzisiek, jest parę rzeczy, na które chciałem zwrócić Twoją uwagę, żebyś wiedział, jak efekty Twojej pracy wyglądają z mojej perspektywy. Zacznę od tego, że bardzo mi się podoba to, że robisz postępy z czytaniem książek – a jeszcze bardziej to, że starasz się wdrażać wiedzę, którą w ten sposób pozyskujesz.

Zwróciłem też uwagę na to, że czasami brakuje ci empatii. Tłumaczenie, że »nic się nie stało« Mariannie, której właśnie skasowaliśmy projekt, w który zainwestowała rok pracy, nie było w mojej opinii zbyt wspierające.

Nie umyka mi jednak, że nie masz tego problemu, gdy rozmawiamy z klientami. Twoje pytania są bardzo trafne i drażą sedno problemu – pogłębiaj tą umiejętność, bo już jest dobrze, a myślę, że w ciągu kilku miesięcy możesz zrobić na tym odcinku mocny postęp”.

Powyższy przykład to jeszcze w miarę dobrze „dostarczona” kanapka. Zwykle jest dużo gorzej, bo mowa ciała oraz nienaturalność wypowiedzi zdradza intencje menedżera już od pierwszego zdania. **Osobiście uważam, że stosowanie kanapki świadczy o braku szacunku do współpracownika.**

Równie dobrze możemy komuś powiedzieć „Uważam, że jesteś na tyle niedojrzały/a, że nie potrafisz znieść negatywnej informacji zwrotnej” albo „Uważam, że jesteś na tyle głupi, że nie zauważysz, że to, co podaję, to kanapka”. Nawet gdyby ten argument Cię nie

przekonywał, **to po co chcesz uczyć ludzi tego, że gdy tylko słyszą od Ciebie jakiś komplement, powinni mieć się na baczności, bo zaraz za nim pójdzie prawdziwy komunikat?**

Bez sensu. Nie serwujcie ludziom kanapek i nie pracujcie z ludźmi, którzy muszą otrzymywać negatywne komunikaty w postaci kanapki.



Wysoki standard wobec proponowanych rozwiązań

Gdy ktoś przychodzi do mnie z rozwiązaniem problemu, pomysłem na nową linię biznesową lub zmianę i pyta, co o tym sądzę, bardzo często, zamiast od razu podzielić się swoją opinią, odpowiadam pytaniem: „A co Ty o tym sądzisz?”. Często w odpowiedzi słyszę: „Nie wiem”, „To jest niezłe”, „To jest OK”. Wtedy, zamiast podzielić się opinią na temat tego, co zostało mi przyniesione, daję rozmówcom do zrozumienia, że to nie jest standard, który tolerujemy w firmie. Wszyscy powinniśmy być podekscytowani i dumni z tego, nad czym pracujemy. „To jest niezłe” to nie jest standard, którego szukam. **Umacniasz to, co tolerujesz.** Żeby Twoja firma osunęła się w nijakość i przeciętność, wystarczy obniżyć standardy wobec tego, co ląduje na Twoim biurku lub pozwolić na to innym zarządzającym.

Trzymaj standard, jeśli chcesz być dumny z tego kim jesteście i co robicie.



Piszesz czy redagujesz?

Jedną z najlepszych metafor pracy menedżera jest „redagowanie”.

Praca zarówno redaktora, jak i menedżera na ogół polega na tym, że upraszczamy i wyjaśniamy, bardzo często poprzez eliminację zbędnych słów, zdań, akapitów, inicjatyw, pracowników, linii biznesowych, pozycji kosztowych.

Zarówno praca redaktora, jak i menedżera, polega również na zadawaniu trafnych pytań. Osobiście bardzo często pracuję za pomocą metody sokratejskiej, w ramach której zadaję moim współpracownikom pytania, by zmusić ich do myślenia na temat jakiegoś problemu i wypracowania rozwiązania samemu, bez uczenia ich bezradności i liczenia na mnie.

Czasami narzucamy podwładnym inicjatywy, na ogół jednak to oni przychodzą do nas z sugestią uruchomienia jakiegoś projektu czy skupienia większej ilości zasobów na czymś, co już działa.

Zarówno u redaktorów, jak i menedżerów, łatwo poznać, czy ktoś robi dobrą robotę po tym, czy używa z czasem coraz mniej czerwonego atramentu do wykreślenia i poprawiania.

Jeśli używasz coraz więcej lub tyle samo – Twój ludzie ewidentnie nie usamodzielniają się w pracy, którą wykonują. Jeśli używasz z miesiąca na miesiąc lub kwartału na kwartał coraz mniej – oznacza to, że idziecie we właściwym kierunku. Jeśli masz coraz mniej do sprawdzenia – oznacza to, że zespół zyskuje na autonomii.

Innym sposobem na ocenę tego, czy robimy dobrą robotę, jest to, ile piszemy/robimy sami. **Lwią część roboty nie powinni wykonywać menedżerowie, tak samo, jak redaktorzy nie piszą większości treści w gazetach.** Nie jest problemem, jeśli redaktor czasami coś napisze. Jeśli jednak ciągle musisz robić wiele rzeczy lub jedną, tą samą rzecz zamiast swojego zespołu – nie robisz dobrej roboty jako menedżer.

Na początku to normalna sytuacja. Z czasem jednak nasz zestaw obowiązków, które przypominają pisanie, a nie redagowanie, powinien się kurczyć – po tym, że tak się dzieje, można rozpoznać kogoś, kto robi dobrą menedżerską robotę.

14 Podkręć tempo

Ilekoć ktoś chce wrócić do Ciebie za tydzień – zapytaj „A czemu nie jutro?”. Ilekoć ktoś chce ustalić jakiś kamień milowy na „za 6 miesięcy”, zapytaj „A dlaczego nie za dwa?”. Nie zawsze się uda, patrz: słynne powiedzenie developerów: „9 matek nie urodzi dziecka w miesiąc”. Nie zawsze warto – przyspieszenie zdecydowanej większości rzeczy dziejących się w organizacjach nie zrobi żadnej różnicy. **Ale czasami warto i czasami się da.** Więc warto próbować. Mistrzem świata w tej technice jest Frank Slotman, którego książkę poświęciłem **pierwszy odcinek mojego podcastu „Interesy”**. →



Antywartości – czego nie zrobimy nigdy?

Jednym z najlepszych narzędzi kształtowania kultury organizacyjnej (poza tym, kogo zatrudniasz, zwalniasz i awansujesz), są antywartości. Jeśli wyznaczymy jasną granicę co do kwestii, których nie zrobimy nigdy, nawet za cenę zbankrutowania firmy – pokazujemy jasno, kim jesteśmy. Nie polecam w tym zakresie daleko idących deklaracji. Lepiej być pryncypialnym w mniejszej ilości zasad niż wycofać się rakiem z czegoś, co okazało się zbyt daleko idącą deklaracją.

Kilka przykładów antywartości, z którymi się spotkałem i które uważam za dobry przykład:

- Nie pracujemy z sektorem publicznym
- Nie pracujemy z klientami z krajów, z których nie da się odzyskiwać forsy (chyba, że płacą całość z góry)
- Nie pracujemy dla klientów z krajów niedemokratycznych
- Nie pracujemy z/dla dupków
- Nigdy nie staniemy się miejscem nieprzyjaznym rodzicom
- Jesteśmy stoikami. Nie pracujemy z/dla drama queens
- Nie tolerujemy roszczeniowości.

Antyprzykłady:

- Nigdy nie przeprowadzimy zwolnień grupowych
- Zawsze dajemy innym drugie szanse
- Nie traktujemy siebie zbyt poważnie.

Feedback jest prezentem, o ile o niego prosisz (i wiesz, jak to robić)

Proszenie o feedback jest zakamuflowanym proszeniem o krytykę. Krytyka bywa użyteczna, choć zdecydowana większość ludzi proszących o feedback tak naprawdę poszukuje potwierdzenia swoich tez. Jeśli go nie otrzymają – prawdopodobnie zignorują feedback. Zamiast tego możesz spytać o radę. Lub o wskazanie najważniejszych punktów rozwiązania, decyzji, produktu czy tekstu.

Jednostkowa odpowiedzialność za decyzje

Jeśli możesz, doprowadź do tego, żeby w Twoim obszarze odpowiedzialności wszystkie decyzje miały pojedynczego właściciela, będącego odpowiedzialnym za wyegzekwowanie decyzji do końca i ich konsekwencje. Jeśli nie masz władzy nad całą firmą – zacznij od swojego działu. W skali działu efektem będzie większa sprawczość wszystkich na pokładzie (każdy o czymś decyduje), co istotnie odciąży menedżerów. Na ogół okazuje się też, że podejmowane są lepsze decyzje, bo podejmują je ludzie, którzy mają czas na to, żeby je potem wyegzekwować i są najbliżej problemu. Efektem ubocznym w skali organizacji będzie to, że bardzo szybko Twój zespół zacznie pozytywnie odstawać od normy, a to da ci lewar w negocjacjach z innymi menedżerami. Użyj go do wynegocjowania więcej odpowiedzialności dla siebie i swojego zespołu.

Jednym z najlepszych sposobów na to, żeby być nieszczęśliwym, jest porównywanie się do innych ludzi, firm, kogo i czegokolwiek. Gdy się porównujemy, mówimy, de facto: „Będę czuł się źle/niekompletny do momentu aż nie wyprzedzę Iksińskiego”. Mechanizm ten wydaje się niegroźny i może stanowić napęd do działania. Niestety, w praktyce zawsze po „pokonaniu” Iksińskiego wymieniamy go na Kowalskiego, wobec którego będziemy czuli się gorsi... aż do momentu wyprzedzenia i podmianki na Nowaka. Lepiej więc nie porównywać się wcale, lub, jeśli nie jesteśmy w stanie, porównywać się inaczej. Na przykład:

- Porównuj się tylko z tym, jak było u Ciebie/w firmie tydzień/miesiąc/rok temu;
- Porównuj się tylko w wąskim zakresie, gdzie możesz wyciągać z tego wnioski (Jak się ma nasza konwersja na stronie do firm X,Y i Z?);
- Nie porównuj się do ludzi, którzy prowadzą diametralnie inne życie od Ciebie. Pracowity rodzic dwójki małych dzieci nie ma szans porównując się pod kątem ilości godzin spędzanych w firmie z pracowitym singlem bez dzieci.

Ten sposób myślenia się nie kończy – nie tylko dobrze, ale w ogóle wcale. Cóż z tego, że za dwudziestym siódmym pokonaniem adwersarza kupisz sobie jacht i popłyniesz do Monako, skoro wpływając do portu będziesz uwarunkowany na to, żeby znaleźć kogoś, kto ma większy jacht od Ciebie, poczuć się od niego gorszym i mieć parcie na dwudziesty ósmy wyścig?

Alternatywnie: Joseph Heller i Kurt Vonnegut stali pewnego razu na imprezie pewnego miliardera w Nowym Jorku.

Vonnegut: Joe, jak się czujesz, wiedząc, że nasz gospodarz tylko wczoraj zarobił więcej pieniędzy niż ty tantiemów za cały Paragraf 22?

Heller: Mam coś, czego on nigdy nie będzie miał.

V: Co to może być?

H: Mam wystarczająco dużo.

Moim zdaniem dużo fajniejszym od gościa, który ma Lamborghini, jest gość, który może, ale nie musi mieć Lamborghini.

Nie myl wyobrażeń z rzeczywistością

Decydenci biznesowi nie opierają swoich decyzji na rzeczywistości, tylko na tym, jak widzą rzeczywistość. Obraz Twojego konkurenta w Twojej głowie jest zwykle odmienny od faktycznego stanu jego firmy. W jakim stopniu tak naprawdę wiesz, co u Twojego współpracownika, a jak bardzo tylko Ci się wydaje, bo ktoś na Ciebie krzywo spojrział i jesteś teraz w nieco paranoicznym nastroju? To przykłady w skali jednostki czy firmy, ale ta teoria tak samo dobrze sprawdza się w skali rynku:

Jeśli inwestorzy uważają, że ceny danego aktywa będą rosnąć – to ich cena wzrośnie, umacniając przeświadczenie inwestorów, co do dalszego wzrostu cen, co z kolei napędzi ich dalszy wzrost. Między innymi na podstawie tego typu przeświadczenia rosły wynagrodzenia programistów na rynku IT, co zostało brutalnie zweryfikowane po podwyżce stóp procentowych przez banki centralne w latach 2021-2023.

„Przewidzieliśmy 9 z ostatnich 2 recesji”

– Bartosz Majewski & Marcin Deręgowski

„Przeżyłem wiele lat i miałem wiele problemów, z których większość nigdy się nie wydarzyła”

– Mark Twain

Pozostaje nie ustawać w konfrontowaniu naszych wyobrażeń z faktami.

Praktykowanie publicznej wdzięczności i oczekiwanie tego samego od współpracowników

Ostatnio kolega przypomniał mi dialog, który prowadziłem z jednym handlowcem, a który zrobił na nim duże wrażenie. Poniższa technika jest szczególnie użyteczna dla ludzi o niewielkim doświadczeniu życiowym, szczególnie takich, którzy nigdy nie pracowali ciężko fizycznie i ogólnie „mieli łatwo”.

Było to mniej więcej tak:

Listopad w Polsce. Poniedziałek Rano. Zimno, ale przynajmniej pada. Prowadzę zebranie w biurze.

Ja: <zwracam uwagę na to, że w zespole nie ma dziś zbyt dynamicznej atmosfery, wszyscy są ospali>

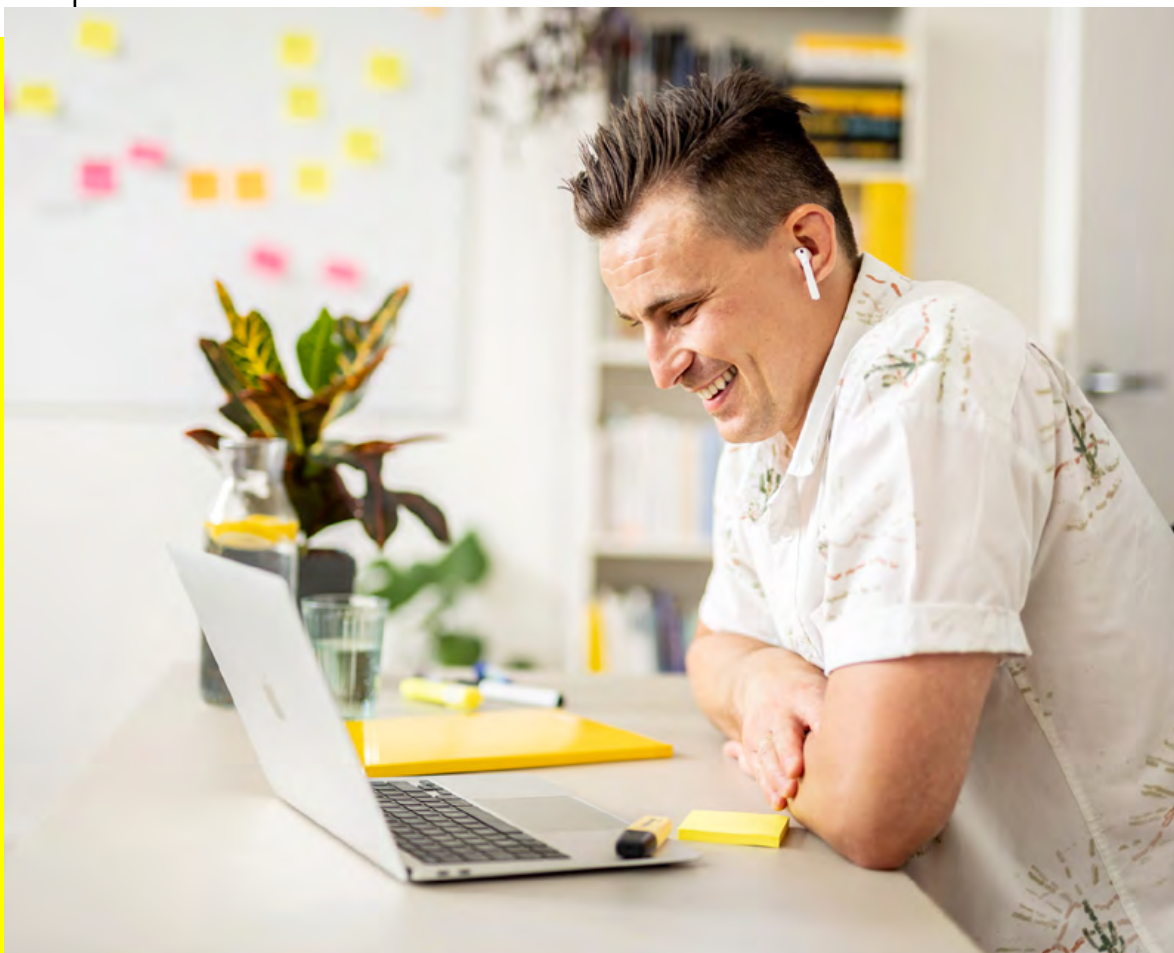
Handlowiec: Bartek, ale czego Ty oczekujesz? Że będziemy zadowoleni, bo nasz tydzień zaczyna się od 40 maili od klientów, którzy czegoś od nas chcą?

Ja: Nie, nie, nie. Źle mnie zrozumiałeś. Ja nie oczekuję, że będziecie zadowoleni. Ja oczekuję, że będziecie przeszczęśliwi, że nie będziecie posiadać się z radości, że będziecie zasuwać do biura przeskakując schody po dwa stopnie, z piosenką na ustach. Pozwólcie, że wyjaśnię, bo to ważne. Mamy wszelkie powody do radości. Klienci mogliby mieć nas w dupie, a chcą z nami pogadać o tym, co sprzedajemy. Mamy w biurze ciepło, a moglibyśmy stać w rowie na deszczu, po kostki w wodzie. Klepiemy w klawiatury i rozmawiamy przez telefon, a moglibyśmy machać łopatą, tak jak panowie, których mijacie w drodze do pracy. Albo wspinać się na dźwig dwa razy dziennie po 20 minut w wietrze, tak jak pan, którego tam widzisz za oknem i marzyć o tym, żeby ktoś nam na górze zainstalował mikrofalówkę, toaletę albo klimatyzację. Więc macie być bardzo wdzięczni losowi za to, że możecie sobie w ciepłku, z herbatką odpisywać na maile i uśmiechać się do klientów. A jeśli kiedyś, w chwili zwątpienia, najdzie cię myśl

o tym, że może nie mam racji – to kopnij się tam na dół do panów i zapytaj, czy nie mają miejsca w ekipie. Bo mi się wydaje, że każdy z nich by się z tobą na robotę zamienił i nie byłoby to dla nich decyzja z gatunku tych trudnych.

Z dzisiejszej perspektywy dodałbym coś o tym, że mamy pewność, że jutro nie spadnie na nas rakietą, albo, że nie porwą nam dziecka i nie wywiozą kilkaset kilometrów dalej, bo mamy szczęście mieszkać tu, a nie kawałek dalej.

W bardzo wielu służbowych sytuacjach naszym współpracownikom brakuje właściwej perspektywy. Często tym młodszym – ale nie tylko im. Jako menedżerowie, ale też bardziej doświadczeni życiowo koledzy i koleżanki, mamy tu decyzję do podjęcia. Albo na to pozwolimy (bo tak naprawdę mamy naszych współpracowników w głębokim poważaniu), albo coś z tym zrobimy. Z mojej perspektywy wybór jest oczywisty. Uważam, że **konflikt może być formą inwestycji w relację.**



21 Idź bezpośrednio

Kiedykolwiek potrzebujesz coś załatwić z kimś w Twojej organizacji – idź bezpośrednio. Nie idź do swojego szefa zapytać, czy możesz. Nie idź do przełożonego tej osoby. W ten sposób da się skokowo zredukować poziom „bzdurazgód”, których menedżerowie muszą udzielać. Informacja jest w organizacjach bronią, którą bywa używana do grodzenia swoich księstw-silosów przez kiepskich menedżerów. Jeśli więc widzisz menedżera, który nie pozwala swoim podwładnym iść bezpośrednio do kogokolwiek w organizacji lub odwrotnie, blokuje dostęp do swoich podwładnych bez dobrego powodu, rozważ reprimendę dla tego menedżera, a w przypadku braku poprawy sytuacji, pożegnaj się z nim.

Barometr: Jeśli do gabinetu CEO nie może wejść junior, to albo jestes już korporacją, albo jesteś silosową organizacją. **Liderzy powinni być blisko ludzi.** W latach osiemdziesiątych pewien barman zainwestował oszczędności swojego życia w Capital Cities. Zapytany, dlaczego podjął taką decyzję, odpowiedział, że gdy obsługiwał imprezy integracyjne tej firmy, nigdy nie wiedział, kto jest z kierownictwa, bo wszyscy bawili się ze wszystkimi. Ten barman przeszedł na emeryturę jako majątny człowiek.

22 Miej oszczędności i nie żyj „na pokaz”

To jest ebook o zarządzaniu, niemniej: jeśli masz trochę forsy i nie żyjesz z dnia na dzień, Twoja zdolność do zachowania zimnej krwi w pracy jest większa i robi się nieco łatwiej. Jeśli najgorszy możliwy scenariusz tego, czy innego kryzysu, to taki, w którym tracisz robotę, to chcesz zabezpieczyć się na taką ewentualność i nie martwić się tym, że gdyby tak się stało, to nie zapłacisz następnego czynszu. Jeśli możesz nie brać pierwszej lepszej roboty, żeby zapłacić czynsz, to też będzie Ci łatwiej radzić sobie z nieuchronnymi turbulencjami. Nie dołączaj też do rzeszy właścicieli firm, którzy dzień po kupieniu sobie pierwszego sportowego samochodu znaleźli na mailu 15 wniosków o podwyżkę, dzięki czemu zapłacili za bardzo drogi samochód drugi raz.

Zarządzasz jazz bandem czy orkiestrą?

Są dwa bardzo różniące się od siebie style zarządzania. Niestety, menedżerowie nieustannie je ze sobą mylą, co prowadzi do katastrof. Żeby przestać je mylić i zacząć je zgłębiać, musisz zrozumieć zarówno to, którego używasz teraz, jak i to, który jest Ci bliższy.

W pierwszym, najczęściej występującym, **zarządzamy firmą jak orkiestrą**. Wszystko jest ustandaryzowane. Każdy wie dokładnie, co ma robić i pod żadnym pozorem nie wychodzi poza swoją rolę. Mamy dobrze opisany i zdefiniowany proces, którym podążamy. Kreatywność szkodzi. Przykładem takiego środowiska pracy jest fabryka samochodów – czy chciałbyś, żeby gość, który odpowiada za kontrolę jakości Twojej poduszki powietrznej, był kreatywny? A może wolisz, żeby był przewidywalny i sumienny? Jeśli będziesz zarządzać tym środowiskiem pracy, jak zespołem kreatywnym w agencji 360, wykasujesz efekty skali, usterki będą się mnożyć, a inżynierowie nabawią się nerwicy.

Drugi styl zarządzania jest bardzo bliski przeciwieństwa tego pierwszego – **to środowisko pracy podobne do jazzbandu**. Kreatywność jest wymagana. Procesów jest mało – o ile w ogóle są. Standaryzacja jest niewielka. W najmniej spodziewanym momencie puzonista zaczyna grać bez ostrzeżenia na harmonijce. Najlepszą metaforą tego typu środowiska pracy jest pokój scenarzystów w Pixar. Jeśli będziesz zarządzał tego typu środowiskiem jak fabryką Forda – ludzie odejdą, a praca stanie się beznadziejnie nudna.

Różne działy mogą funkcjonować w różny sposób nawet wewnątrz tej samej firmy, np. w nawet najbardziej kreatywnych środowiskach pracy działy prawne i finansów są dużo „sztywniejsze”. Mnie osobiście bliższy jest model jazzbandu niż orkiestry – ale oba mogą wspaniale działać. Wnioski są dwa:

- a. Wiedz, czym zarządzasz;
- b. Zarządzaj tym adekwatnie do tego, czym to jest.

Pamiętaj, że **jazzbandy rzadko osiągają spore rozmiary**. Jeśli masz wątpliwości, czym zarządzasz – prawdopodobnie jest to mała orkiestra, tylko fałszuje.

Część druga:

PRAKTYKI

Wstęp

Problem z postawami polega na tym, że **nie wystarczy tylko wyznawać jakiś pogląd, żeby być kimś. Trzeba jeszcze zachowywać się w sposób, który dostarcza dowodów na tym, że to naprawdę jest nasza tożsamość.** Nie możesz o sobie powiedzieć, że jesteś odważny jeśli nie robisz rzeczy, które wymagają odwagi. To znaczy, oczywiście, możesz, ale reakcja innych prawdopodobnie nie będzie tą, której sobie życzysz. Analogicznie, trudno zarzucić komuś brak odwagi, jeśli regularnie robi rzeczy, które odwagi bezsprzecznie wymagają.

Z zarządzaniem jest trudniej niż z odwagą. Zwykle odznaczenia są przyznawane żołnierzom za jedną decyzję oraz następujące po niej kilka minut heroizmu. W zarządzaniu na ogół liczy się to, co robisz ciągle, regularnie, dzień po dniu i tydzień po tygodniu. Jeśli nie praktykujesz przez dłuższy czas, to zdolność do osiągnięcia rezultatów, które kiedyś przychodziły łatwo, zaczyna zanikać. Szczęśliwie, w zarządzaniu atrofia nie postępuje tak szybko, jak w sporcie. W efekcie, jak powiedział w tytule swojej drugiej książki Ben Horowitz: **„To, co robisz, jest tym, kim jesteś”**. Dlatego, drugą najważniejszą rzeczą w zarządzaniu, po postawach zarządzającego, jest żmudne praktykowanie.



Praca z celami osobistymi

Z pewnością masz za sobą eksperymenty z planowaniem celów noworocznych. Jeśli tak, to pewnie niemała część z nich zakończyła się niepowodzeniem (to nie jest przypadek, że w połowie lutego siłownie są już nieco bardziej puste). Po latach eksperymentów z różnymi metodami trzymam się takiej, która powoduje, że osiągam między 60 a 120% założeń, które sobie stawiam.

Zacznij od określenia celów rocznych. Rekomenduję nie więcej niż 5 celów, choć w duchu transparentności przyznam, że akurat w tym roku mam ich 7. Przykładowe cele na bazie poprzednich lat mogą wyglądać, np. tak:

- Zrobić przynajmniej X treningów;
- Spędzić w podróży przynajmniej X dni;
- Opublikować X tekstów;
- Spłacić kredyt hipoteczny poniżej kwoty X;
- Przeczytać X książek;
- Zarobić X złotych.

I tak dalej. To jest najprostsza część tego ćwiczenia, niczym nie różniącą się od klasycznych postanowień noworocznych. Dlatego...

Rozbijamy cele roczne na cele na pierwszy kwartał. Jednocześnie, nie dzielimy celu książkowego na 4, tylko staramy się zrobić nieco więcej, niż wynika z podzielenia celu rocznego na równe kwartały. Jeśli więc założyliśmy, że chcemy przeczytać 40 książek w 4 kwartały, to zakładamy, że w pierwszym czytamy 14 książek zamiast 10, dzięki czemu, gdy wszystko pójdzie zgodnie z planem, ustawimy się na ścieżce przekroczenia celów. Robimy tak, bo często rzeczywistość stawia opór naszemu planowaniu. Jednocześnie, pilnujemy, żeby spiętrzenia w jednych celach nie kolidowały nam z innymi. Jest więc całkowicie OK, żebyśmy pierwszy kwartał konstruowali wokół czytania książek i podróżowania (jeśli mamy zwyczaj czytać w podróży). Jednak ze spiętrzeniem celów treningowego i dotyczącego pisania poczekajmy na drugi kwartał, bo prawdopodobnie będziemy mniej trenować i pisać w podróży, które zaplanowaliśmy na Q1.

Następnie z celów na Q1 wyodrębniamy to, co zamierzamy zrobić w styczniu. Punktem wyjścia może być podzielenie kwartału na trzy

równe miesiące. Zwykle jednak, wychodzi inaczej, bo są potrzebne działania, które pomogą nam zrealizować to, co zakładamy w krótkim terminie, takie jak rezerwowanie podróży, kupno książek, wstawienie do kalendarza treningów itd. Może się też okazać, że równy podział nie ma sensu, bo zaplanowaliśmy sobie zero dni wolnych w styczniu albo dwutygodniowy urlop w lutym.

Nie ma sensu już teraz planować lutego – na to przyjdzie czas w ostatni dzień stycznia, gdy będziemy podsumowywać, jak nam poszedł pierwszy miesiąc i zastanawiać się, co musimy w lutym i marcu zrobić, żeby zrealizować cele na pierwszy kwartał (zapominamy o celach rocznych, a szczególnie o tym, że cele na Q1 są zawyżone).

Następnie, z celów na dany miesiąc wyodrębniamy to, co mamy zrobić w tym tygodniu, żeby dowieźć dany miesiąc, biorąc pod uwagę to, jak nam się zapowiada tydzień – może bierzemy wolny piątek i wyjeżdżamy, więc zrobimy o jeden trening mniej? Może, ponieważ będziemy w samolocie, uda nam się trochę więcej poczytać?

Ostatnie dwie kolumny to po prostu „Do zrobienia dziś” oraz „Zrobione”, a więc klasyczna lista „Do zrobienia”. Ostatnia rzecz to ustawienie w kalendarzu godzinowego spotkania z samym sobą na koniec każdego miesiąca i 30-minutowego na koniec każdego tygodnia, w ramach którego planujemy następny interwał. Wszystko to układa się w sprawną kaskadę, w ramach której nie musimy koncentrować się na niczym dalekosiężnym – dopóki sprawnie odhaczamy rzeczy na liście. Ponieważ mamy w nasz plan wbudowane bufony, to naturalne potknięcia (kontuzja uniemożliwiająca treningi przez 2 miesiące) nie psują nam, na ogół, całego roku.

Cele 2024	Cele Q1	Cele styczeń	Cele tygodniowe	TODO	DONE
120 Treningów	40 treningów	20 treningów	6 treningów	Bieżące taski	Bieżące taski bieżące
30 dni urlopu w podróży	7 dni urlopu w podróży	-	-	Spotkania	
Splacenie kredytu poniżej kwoty XXX	Splacenie kredytu poniżej kwoty ZZZ	Splacenie kredytu o 5 tysięcy złotych	-		
Zarobić YYY PLN	Zarobić AAA PLN	Zarobić BBB PLN	-		

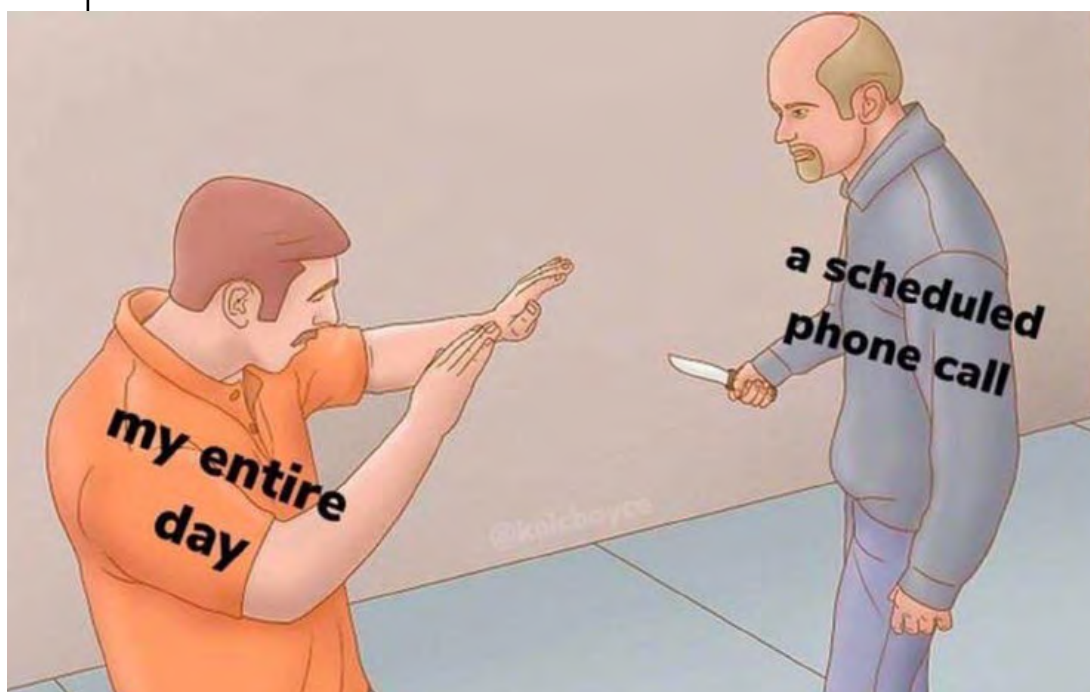
Ustawienie domyślnego tempa podejmowania decyzji w organizacji

Zdecydowana większość decyzji powinna być podejmowana szybciej, bo jest łatwo odwracalna i nie ma ogromnych konsekwencji. Nieliczne powinny być podejmowane wolniej, z większym namysłem – bo trudno je odwrócić, a konsekwencje mogą być znaczne. Jednocześnie, organizacje na ogół nie funkcjonują w sposób, który odzwierciedla powyższą prawidłowość. Dlatego, ustal domyślne tempo podejmowania decyzji, od którego można robić wyjątki – ale trzeba przedstawić powód uzasadniający, dlaczego go robimy. Uzasadnienie może mieć jedno zdanie, nie musicie produkować raportów na ten temat. Jeśli domyślny standard podejmowania decyzji będzie wynosić „do końca spotkania” lub względnie „do końca dnia”, trybiki w Twojej firmie będą się kręcić szybciej.



Nie umawiaj się na spotkania pod koniec dnia, jeśli zapowiada się luźniejszy dzień

Jest wielka różnica pomiędzy komfortem dnia bez spotkań, a dniem z jednym spotkaniem. Jakiś czas temu zauważyłem, że żałuję zrobienia tego błędu za każdym razem – odkąd go zauważyłem, po prostu go nie robię.



Na marginesie: drugi najbardziej rentowny żart, który znam, to ten, który zwinąłem Woody'emu Allenowi:

*Przychodzi pacjent do lekarza i od progu mówi, rytmicznie uderzając się dłonią w potylicę: <łup> Panie doktorze! <łup> Boli mnie <łup> jak tak robię.
Lekarz: A może przestanie Pan tak robić?*

Cele SMART są dobre. Cele SMARTER są lepsze

Wszyscy znają metodę ustalania celów SMART. Niewielu zna jej wersję 2.0, dłuższą o 2 litery. Wygląda ona tak:

Specific (konkretny)

Measurable (mierzalny)

Attainable (osiągalny)

Relevant (istotny)

Time-bound (zamknięty w czasie)

Exciting (ekscytujący)

Recorded (spisany)

Po co wydłużać SMART-a? Żeby upewnić się, że cała nasza organizacja nie osiąga celów, które nudzą nas jako założycieli. To wbrew pozorom częsta sytuacja. Jeśli już zamierzamy stawiać przed sobą jakieś cele – niech będą one naprawdę warte osiągnięcia. **Łatwiej osiąga się cele, które powodują, że chce nam się wstawać z łóżka na myśl o realizacji zadań.**

W końcu: nie zliczę zarządzających, których przyłapałem na tym, że ich cele firmowe zostały zapisane w e-mailu podsumowującym, do którego nikt nie wraca. Zamiast tego, lepiej będzie (jeśli funkcjonujecie w fizycznym biurze) mieć w kuchni lub na korytarzu

tablicę, która jasno pokazuje cel, do którego dążymy i progres na drodze vs. czas pozostający do końca założonego terminu. Jeśli, tak jak Casbeg, pracujecie zdalnie, możecie mieć kanał na Slacku, na którym bot raz dziennie wysyła do pokoju cele firmowe, niejako wbijając je wszystkim do głów.

Przy okazji: Twoje prywatne postanowienia noworoczne są fenomenalnym sposobem na to, żeby nauczyć się planować. Jeśli chcesz poprawić swoje umiejętności w tym obszarze, a w życiu zawodowym jeszcze nie dopuszczają Cię do procesu planowania, zacznij tam. Jeśli masz problem z osadzeniem nawyku planowania – po prostu codziennie po wstaniu z łóżka przepisuj swoje cele. To bardzo żmudne, choć wiele lat temu pomogło mi osadzić nawyk myślenia za pomocą rezultatów, które chcę osiągnąć. Trudno jest nie zrealizować czegoś, o czym myślicie codziennie zaraz po przebudzeniu (a trudno jest nie myśleć o tym, co się przepisuje).



Najpierw deleguj obszary, których nie lubisz i które przynoszą dużo zysków

Zauważyłem, że najlepsi menedżerowie, których poznałem, mają bardzo szeroki zakres zadań, których nie wykonują wcale – nawet na początku rozwoju biznesu. Sam zrobiłem podobnie. Jestem znany z tego, że w większości przypadków źle pracuje na poziomie szczegółów i mam tendencję do robienia zaskakująco prostych błędów w prostych zadaniach. Dlatego od początku w Casbeg załatwiałem formalności i administrację, np. wystawianie faktur, odpowiadał ktoś inny.

Gdybym dziś zakładał następną firmę – prawdopodobnie pierwszym pracownikiem byłby asystent na pół etatu, który odgrywałby rolę „ej, zrób to” realizując wszystkie te czynności, które da się wykonać bez mojego udziału. Gdy delegujemy coś, czego nie lubimy robić, przychodzi nam to łatwiej, bo zwykle nie jesteśmy dobrzy w tym, czego nie lubimy. Wyjątkiem od tej reguły jest sprzedaż, którą należy w całości delegować późno, by nie wyjść z kontaktu z rynkiem.



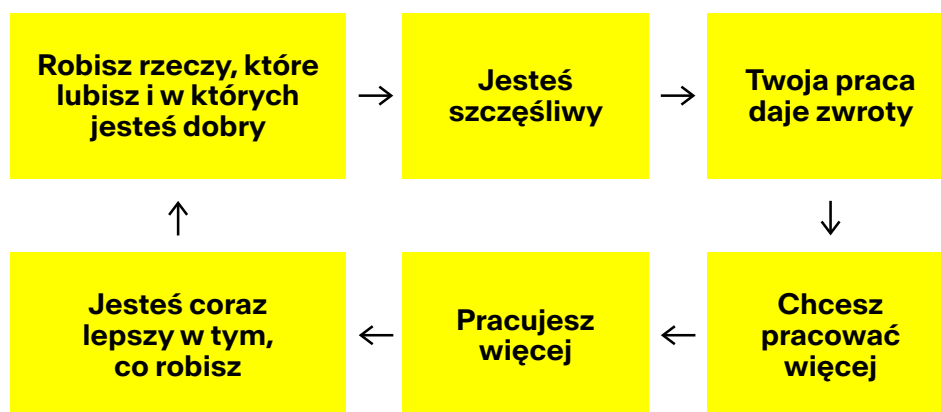
Jeśli Twoje dochody ze wszystkich źródeł wynoszą, np. 300 000 zł, to Twoja stawka godzinowa wynosi 150 zł (300 000 zł/ 2000 godzin). Jeśli jesteś w stanie zatrudnić kogoś za 25 albo 35 złotych za godzinę, żeby odciążył Cię z wielu prostych zadań, odczujesz ulgę w kalendarzu na poziomie 40-60 godzin miesięcznie. Jeśli uda ci się 3/4 Twojego nowo uwolnionego czasu sprzedać ze stawką na poziomie 200 zł, to po odliczeniu kosztu pomocy, zarobisz dodatkowo 6200 złotych miesięcznie (9000-2800). Jeśli utrzymasz to tempo w skali roku, zarobisz dodatkowo 74 400 złotych, czyli 24.8%. Niezły zwrot, który spowoduje, że Twoja stawka godzinowa będzie wynosiła 187,2 złote (374 000 zł/2000).

- A co, jeśli stawka będzie większa?
- A co, jeśli asystent spowoduje inne, poza oszczędnością Twojego czasu, korzyści?
- A co, jeśli uzyskane w ten sposób dodatkowe portfolio pomoże Ci w pozyskaniu kolejnych klientów?
- A co, jeśli dzięki forsie zarobionej dzięki pomocy asystenta, będzie Cię stać na następną osobę do pomocy?



Czy twoja krzywa uczenia prowadzi Cię do tego, co chcesz robić, czy do bycia trudniejszym do zastąpienia?

Gdy delegujemy wszystkie rzeczy, których nie lubiliśmy, poprawia nam się nastrój... i pojawiają się schody. Teraz robimy wszystko to, co lubimy. Zwykle lubimy rzeczy, w których jesteśmy dobrzy. Zwykle robienie rzeczy, w których jesteśmy dobrzy, powoduje, że odnosimy sukcesy. Zwykle sukcesy zachęcają nas do jeszcze bardziej wyęźzonej pracy.



To miejsce w którym:

- Prezes może stać się najlepszym programistą w firmie.
- Albo handlowcem.
- Albo marketerem.
- Albo architektem.

Czy to źle? To zależy. Jeśli budujesz manufakturę skupioną wokół genialnego rzemieślnika-lidera, to nie jest to żaden dramat. Większość firm tak działa. **Nie da się jednak w tym modelu zbudować firmy, która jest niezależna od założyciela, gotowa na sprzedaż po znacznej wycenie czy sukcesję.** To świetny sposób na życie dla rzemieślników, którzy kochają swoją pracę – wystarczy, że „obdują się ludźmi od operacji”, którzy będą zarządzać firmą za nich. Czasami taki rzemieślnik może nawet pozostać na stanowisku CEO (choć nie jest to wskazane).

Jeśli jednak chcesz rozwinąć firmę do poziomu, w którym możesz ją sprzedać, rozwinąć do znacznych rozmiarów lub dokonać sukcesji, nie możesz dopuścić do tego, że Twoja krzywa uczenia spowoduje, że będziesz tak dobry w swojej robocie „szeregowego pracownika”, że nie da się Ciebie zastąpić. Stąd, choć to nieintuicyjne, deleguj rzeczy operacyjne, w których jesteś dobry, tak szybko, jak się da. Jeśli tego nie zrobisz, może okazać się, że jesteś niezastępowalny. Powiem ci w zaufaniu: długie urlopy są fajne. Dlaczego w zaufaniu? Bo skąd miałyby o tym wiedzieć ktoś niezastępowalny? Przecież i tak nie może jechać i się o tym przekonać.



Właściwe podejście do raportów okresowych

Na ogół menedżerowie muszą coś komuś raportować. Albo przełożonym, albo całej firmie, dla transparentności, albo radzie nadzorczej. Bez względu na to, komu i co raportujesz, dąż do tego, by było to robione w odpowiedniej częstotliwości. Z mojego doświadczenia **lwia część raportów w biznesie jest dostarczana za często**, co powoduje dodatkową zbędną robotę i produkcję raportów, które nie zawierają informacji pozwalających na podjęcie decyzji opartej na danych i faktach (nie mówię tu o pełnym poinformowaniu, czy próbach reprezentatywnych, bo to zajmuje jeszcze dłużej).

Po pierwsze: przeanalizuj, czy to, co raportujesz, jest dostarczane interesariuszom w odpowiedniej częstotliwości, by mogli podejmować decyzje na bazie raportów.



Po drugie, żeby zaoszczędzić więcej czasu **ustandaryzujcie strukturę raportu**. Nie ma żadnego powodu, dla którego np. prezentacja podsumowująca miesiąc czy kwartał, nie miała za każdym razem tej samej struktury i wykresów, które po prostu są rozszerzane o kolejny okres. Naturalnie, istotna część prezentacji będzie się zmieniać – ale połowa spokojnie może być ta sama, tylko z nowymi danymi.

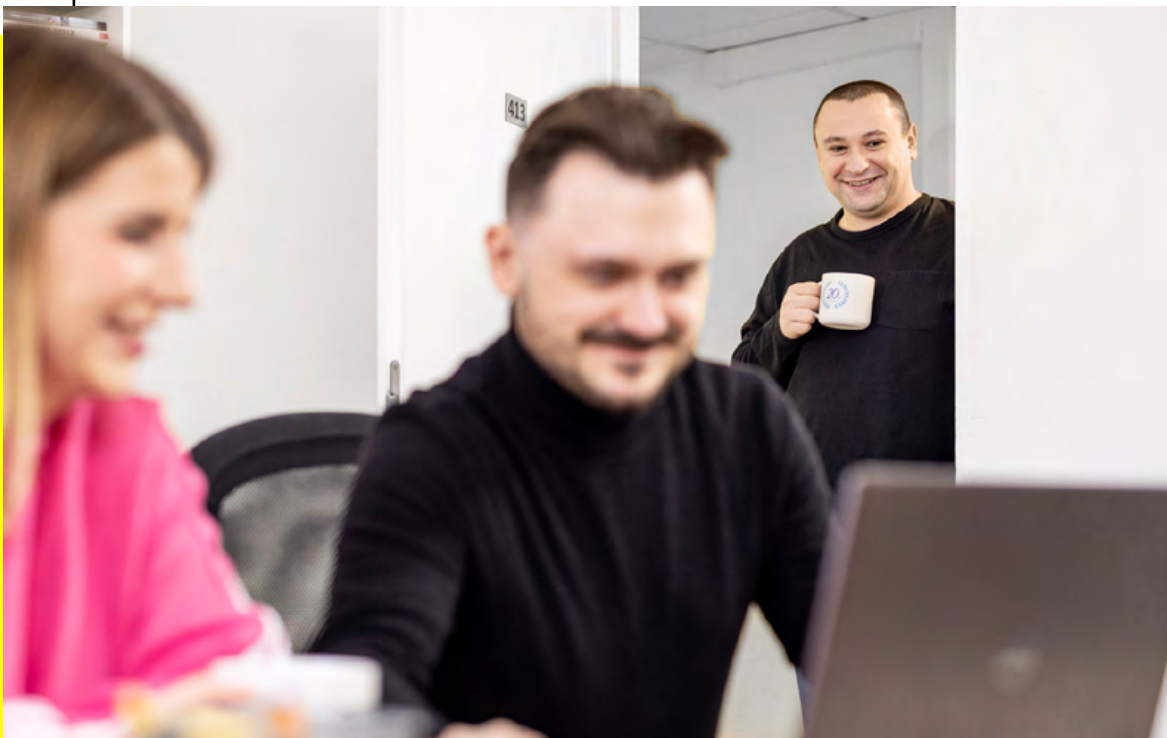
Już przy okazji pierwszego spotkania, o którym wiesz, że będzie powtarzać się cyklicznie, przemyśl dokładnie jego strukturę, a szczególnie raportowane metryki.

Czają się tu na menedżerów dwa ryzyka:

1. **Inercja.** Jeśli wybierzemy, np. zły format prezentacji wyników lub nieodpowiednie mierniki, to może okazać się, że na spotkaniu, które wyznacza kierunek działania całego zespołu, będziemy raportować głupoty, a przez to pójdziemy w niewłaściwym kierunku i skupimy się na poprawianiu rzeczy niemających znaczenia.
2. **Nieuczciwość intelektualna.** Jeśli nie ustandaryzujemy prezentacji i nie będziemy przez dłuższy czas trzymać się konsekwentnie właściwych metryk, może okazać się, że współautorzy prezentacji zmieniają metryki bez odpowiednio poważnego uzasadnienia. W efekcie będziemy mieli trudność w zweryfikowaniu tego, czy dokonuje się u nas postęp.

Standaryzacja raportów okresowych ma dwa przyjemne efekty uboczne:

- **Po pierwsze, wymusza intelektualną uczciwość** – cały czas raportujemy przychód, churn czy należności w ten sam sposób, bo jeśli będziemy igrać z metodologią obliczania tego wskaźnika, to rozsypie nam się wykres.
- **Po drugie, publiczność ma poczucie ciągłości działań** w opozycji do ciągłej zmienności odzwierciedlonej w strukturze prezentacji czy dokumentu.



Co robić ze spóźnialskimi?

Ludzie od czasu do czasu będą się spóźniać na spotkania. Naszą, jako menedżera spotkania, rolą jest zdecydować, czy coś z tym robimy – a jeśli tak, to co i jakie są tego dla spóźniających się (jak i dla nas) konsekwencje. Brak decyzji jest tu formą podjętej decyzji.

Opcje, z którymi się spotkałem:

- 1. Akademickie 5 minut.** Jeśli ktoś spóźnia się do 5 minut – nie wyciągamy konsekwencji i przeznaczamy pierwsze kilka minut spotkania na swobodną rozmowę. Zaczynamy, gdy wszyscy są na spotkaniu;
- 2. Akademickie 5 minut z bonusem dla punktualnych.** Często w ciągu pierwszych kilku minut pytam o potrzeby ludzi na spotkaniu. Jeśli ktoś się spóźnił – jego potrzeby nie zostaną przeze mnie uwzględnione;
- 3. Startujemy o czasie.** Jeśli spóźniasz się na spotkanie, to twój problem, bo nie będziemy na ciebie czekać;
- 4. Brak tolerancji dla spóźniających się.** Andy Grove miał w zwyczaju przerywać spotkania, gdy wchodził ktoś, kto się spóźnił, żeby go zrugać. Mogło to brzmieć np. tak:

*„W moim życiu nie ma nic ważniejszego niż czas.
Właśnie mi go trochę zabrałeś”*

albo

„Na tym spotkaniu siedzi 8 osób. Wszyscy stracili 10 minut, czekając na ciebie. Zamierzasz nam jakoś oddać te 80 minut?”

albo

„<przerywamy, gdy osoba spóźniająca się po wejściu do pokoju zaczyna się tłumaczyć> ani mnie, ani nikogo w tym pokoju to nie interesuje. Nie spóźniaj się więcej. Zaczynając...”

5. Brak tolerancji dla spóźniających się + kary pieniężne.

W funduszu Andreessen Horowitz pracownicy, którzy spóźniają się na spotkanie z przedsiębiorcą, muszą mu zapłacić 10 dolarów za każdą minutę spóźnienia. W tej zasadzie nie chodzi o kary. Chodzi o to, żeby przedsiębiorcy mogli być pewni, że pracownicy tego funduszu będą szanować zarówno ich czas, jak i ich samych.

Osobiście zdarzało mi się praktykować wariacje punktów 1,2,3 i 4. Nie jestem pewien, który jest właściwy. Niezależnie od tego, który wybierzesz, nie bądź menedżerem, który spóźnia się na spotkania. Menedżer, którego nie ma w pokoju o czasie nie może egzekwować żadnego z tych punktów i co gorsza, daje przykład złej postawy innym.



Czy potrzebujemy funkcji wymuszającej?

Wszyscy znamy historię o spaleniu okrętów przez Cortésa, co zmusiło jego ludzi do zaprzestania myślenia o powrocie do ojczyzny. Gdy odetniesz sobie drogę powrotu jedynym sposobem na to, żeby przeżyć – to wygrać. Ten podpunkt jest o nowoczesnym ekwiwalencie tej techniki menedżerskiej.

Czy zastanawialiście się nad tym, dlaczego wszystkie duże firmy technologiczne (Apple, Google, Salesforce, Facebook, Microsoft) mają swoje wielkie konferencje? To proste. Jeśli mamy konferencję, na którą zapraszamy wszystkich dziennikarzy, partnerów, klientów i pracowników, jakich możemy tam ściągnąć, to musi na niej wystąpić nasz CEO. Jeśli musi wystąpić, to wystąpienie musi się udać. Jeśli musi się udać, to musi na nim być coś, co potwierdza, że jesteśmy świetni, innowacyjni, szybcy itd.

Czyli musimy co roku wymyślać nowy produkt, nową wielką aktualizację, musi się dziać. I nie może się dziać na tydzień po konferencji – tylko dokładnie w jej datę. W ten sposób cykl wytwarzania produktów i usług synchronizuje się z arbitralną datą konferencji. Data jest nieprzesuwalna – rezerwujemy salę, wysyłamy zaproszenia i przygotowujemy wszystko z miesiącami wyprzedzenia. Nieodwołalne rezerwacje w połączeniu z tym, że produkt po ogłoszeniu trzeba rozpromować, sprzedać i dostarczyć, synchronizuje nasze działania marketingowe, sprzedażowe i operacyjne.

I tak, zmusiliśmy całą organizację do tego, żeby była zsynchronizowana i pracowała cały rok na jedną datę, żeby prezes nie urwał wszystkim głów dlatego, że źle wypadł na wystąpieniu.

Jedyna wada tego podejścia? Jest niemałe prawdopodobieństwo, że Wasze środowisko pracy stanie się znacznie bardziej wymagające. Branża gier komputerowych uruchamia swoje gry na dużych targach, takich jak E3. Media plany są rezerwowane z wielomiesięcznymi wyprzedzeniami. Jeśli zapłaciliśmy za reklamę i targi 20 milionów dolarów i nasza gra nie jest wytwarzana zgodnie z planem, to deweloperzy muszą pracować ciężiej. Nie należy do rzadkości sytuacja, w której deweloperzy w tego typu firmach pracują 7 dni w tygodniu, po 12 godzin, przez kilka miesięcy, żeby skończyć. Ta sytuacja nazywa się „crunch”. Naturalnie, są za to lepiej

wynagradzani, ale jest to gra dla najwytrzymalszych (i raczej nie dla rodziców małych dzieci).

Nie da się czuć dumy z wytworzenia produktu, który prezentuje na scenie CEO bez strachu o to, czy zdążymy ze wszystkim na czas. To są dwie strony tego samego medalu.



Warsztaty dla wkurzających juniorów (i nie tylko)

Mam miłośno-nienawistną relację z pracą z juniorami. Z jednej strony nie ma nic bardziej satysfakcjonującego niż katapultowanie kogoś na inną orbitę kariery zawodowej. Ostatnio, gdy wyprowadzałem się z mieszkania, które wynajmowałem, właściciele poprosili mnie o oprowadzenie kogoś, kto rozważał wprowadzenie się tam po mnie. Gdy otworzyłem drzwi potencjalnemu najemcy, zobaczyłem... juniora, z którym pracowałem w zespole 7 lat wcześniej. Pomyślałem sobie, że fajnie było być malutką częścią trajektorii, w której gość, który 7 lat wcześniej był juniorem, rozważa wprowadzenie się do mieszkania CEO. To, albo/i mieszkałem skromnie, jak na swoje możliwości :)

Z drugiej strony, juniorzy nie mają podstaw. Nie wiedzą, jak postępować z większymi transakcjami, bo nigdy nie kupili niczego droższego niż 5 czy 10 tysięcy złotych. Denerwują się na spotkaniach i popełniają błędy. Nie mają punktów odniesienia. Reagują emocjonalnie. Nie mają zbyt wielu dobrych nawyków.

To wszystko jednak błędnie przy cesze, która irytuje mnie najbardziej. Nic mnie bardziej nie wkurza niż junior, który złapał Boga za nogi w swojej pierwszej pracy i marudzi – bo brakuje mu punktów odniesienia do tego, żeby wiedzieć, jak dobrą ma pracę. To nie jest wina tych ludzi – ale jest to problem dla ich zarządzających.

Sytuacja staje się nieznośna, gdy juniorzy stanowią istotną część całego zespołu firmy.

„Czym ja zarządzam?! To jeszcze firma czy już akademik?”

Problem pogłębia się, gdy 100% menedżerów jest menedżerami po raz pierwszy, z awansu wewnętrznego. Z doświadczenia wiem, że bywa dziwnie, bo brakuje punktów odniesienia dla tego, co jest właściwym zachowaniem menedżera w różnych sytuacjach służbowych. A już najdziwniej jest na imprezach firmowych.

Częściowo możemy rozwiązać problem juniorów poprzez inwestycję w regularne wewnętrzne warsztaty realizowane przez

zarządzających, mające na celu zredukować najbardziej irytujące przejawy juniorowości w zespole. Nierzadko okazuje się, że czerpią z nich również ludzie, którzy są starsi rangą. Niestety, nikt nie uczy nas podstaw i wszyscy możemy podciągnąć się w „stałych fragmentach gry”. Doradzałem kilkakrotnie zarządzającym w tego typu sytuacjach i wymyśliliśmy dla nich miniprogramy szkoleń wewnętrznych w tematach takich, jak:

- Podstawy zrozumienia klientów naszej firmy
- Finanse osobiste dla aspirujących
- Stoicyzm dla poruszonych
- Jak nie popełniać błędów, które łamią kariery?
- Jak mieć świetną karierę zawodową?
- Efektywne spotkania
- Efektywna komunikacja e-mailowa
- Jak korzystać ze Slacka, żeby nie irytować siebie i innych?

Obecność na spotkaniach nie powinna być obowiązkowa. Mogą się one odbywać w godzinach pracy lub po jej zakończeniu. Każdy w firmie może przyjść – ale juniorzy powinni być zachęceni. To, że ktoś decyduje się na nich pojawiać regularnie, jest pewnym sygnałem dla kierownictwa. To, że nie – również. Jeśli istotna część ludzi w firmie będzie trochę lepiej pisać maile, będzie nieco bardziej stoicka i będzie lepiej rozumieć klienta – populacja juniorów (i nie tylko) stanie się nieco bardziej znośna dla zarządzających. Warsztaty mogą odbywać się co tydzień, co drugi tydzień albo nawet co miesiąc.

Bonus: Pomyśl, jak wytrenowany w przemówieniach publicznych byłbyś za rok, gdybyś przeprowadził 12, 26 lub 52 tego typu warsztatów?



Firmowy priorytet na kwartał, miesiąc lub rok

Czasami firmą można zarządzać trochę tak, jak rolnik swoim polem, uprawiając trójpolówkę lub tzw. płodozmian. W takim scenariuszu ustalamy, w jakich horyzontach najlepiej nam się dostarcza zmianę, której poszukujemy. Następnie ustalamy, jaka ma być to zmiana i jak zmierzmy jej skuteczność, a potem ogłaszamy ją (w komunikacji wewnętrznej lub zespołowo kierowniczym) i dążymy do jej dostarczenia. Przykłady priorytetów, z którymi się spotkałem:

- **Rok wzrostu** – organizacja stara się maksymalnie zwiększyć swoje przychody.
- **Kwartał przeciągu** – organizacja pilnuje, by uwolnić jak najwięcej gotówki, wyprzedając zalegające długo w magazynie indeksy produktowe.
- **Miesiąc analityka** – organizacja skupia się na tym, by w ciągu miesiąca stać się skokowo bardziej policzalną.
- **Półrocze rentowności** – organizacja przez cały rok stara się zwiększać swoją rentowność poprzez zwiększanie przychodów przy jednoczesnej minimalizacji kosztów i cięciach nierentownych inicjatyw (choć wydawać by się mogło, że każdy rok jest tym rokiem, to nie zawsze i nie wszędzie tak jest).

Jeśli ta sztuczka przypomina Ci o tygodniach z gry Heroes 3, nie reguluj odbiornika – wygląda na to, że Millenialsi załapali się do zarządów.



Czy Twój priorytet koresponduje z zawartością Twojego kalendarza?

Na całe zarządzanie można spojrzeć przez pryzmat tego, na co przeznaczamy czas i pieniądze. **Jeśli nie przeznaczamy na coś czasu i/lub pieniędzy, a mimo to twierdzimy, że to nasz najwyższy priorytet, to popełniamy menedżerski błąd.** Jeśli chcemy upewnić się, że będziemy zatrudniać właściwych ludzi we właściwych ilościach, dajmy sobie sztywny budżet, który musimy co miesiąc wykorzystać w tym celu i wprowadźmy zwyczaj, że pierwsze 2,3,4 godziny pracy lub 1 pełny dzień w tygodniu przeznaczamy na tą sprawę.

Jeśli zarządzasz menedżerami, poproś ich o to, by zdefiniowali swoje 3 najważniejsze priorytety na ten kwartał/półrocze, a potem przeanalizujcie razem to, jak spędzają czas. Czy 50-80% czasu w ostatnich tygodniach poświęcili na priorytetowe sprawy? Nie? No właśnie.

Świat to zabawne miejsce: jeśli co rano robimy trening, jemy zdrowo i wydajemy forsę na ludzi i narzędzia wspierające nas na tej drodze, to zaczynamy wyglądać lepiej – dokładnie tak samo jest z alokacją czasu i pieniędzy w kierunku dobrze zdefiniowanych priorytetów.

Wprowadzenie cotygodniowego 15 minutowego bloku do kalendarza po to, żeby sprawdzić czy koresponduje on z naszymi priorytetami, to bardzo skuteczna praktyka pomagająca powstrzymać siebie samego przed oddaleniem się od priorytetów.

“The Main Thing is
to keep the main thing
the main thing”.

A będąc przy kalendarzu...

Jakiego koloru jest Twój kalendarz?

Poza ćwiczeniem, które poznałeś przed chwilą, analizując kalendarze zarządzających, spoglądam na ogół na kilka aspektów na przestrzeni ostatnich 2 tygodni:

- A.** Jaka jest relatywna wartość każdego zadania tego menedżera (patrz punkty 27 i 45 tej publikacji)? Przy każdym zadaniu stawiam „\$”, „\$\$” lub „\$\$\$”.
- B.** Jakiego koloru jest dane zadanie? Proszę menedżera, żeby za pomocą wyrafinowanego programu graficznego (Paint) pokolorował swój kalendarz, mając do wyboru następujące opcje:
- czerwony – zadania, które wysysają z niego energię witalną,
 - żółty – zadania, które są neutralne energetycznie,
 - zielony – zadania, które dają energię i powodują, że chce się żyć i pracować,
 - fioletowy – przyjemności.

Zwykle, rozmawiając z ludźmi, którzy nie znajdują się w miejscu, w którym chcieliby się znaleźć (A przecież zarządzają, a nawet są właścicielami świetnych firm!), okazuje się, że ich kalendarze są bardzo czerwono-żółte, a mało zielono-fioletowe. Na ogół okazuje się, że znajdujemy tam mnóstwo znaczków „\$”. To ćwiczenie świetnie stawia diagnozę – a **trafne zidentyfikowanie problemu to połowa jego rozwiązania.**

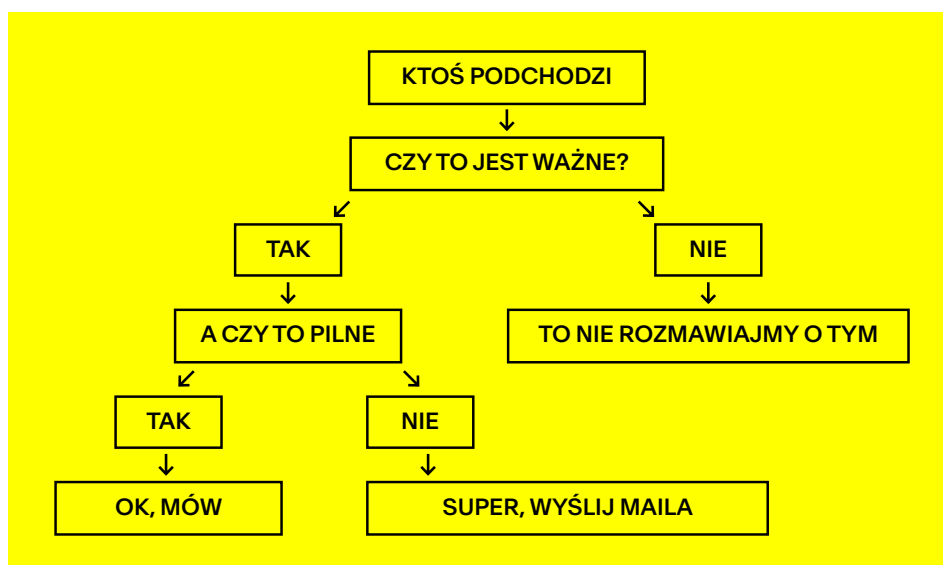
W następnym kroku pracujemy nad oddelegowaniem, ograniczeniem lub zaniechaniem wykonywania rzeczy, które pomalowaliśmy na czerwono i żółto, a także wszystkiego, co ma tylko jedno „\$”. Potem dodajemy bloki zielone, żeby klient miał więcej energii. Potem fioletowe, bo życie nie składa się tylko z pracy.

I ludzie uśmiechają się częściej – co na stanowiskach menedżerskich wciąż zdarza się rzadziej, niż powinno.

„A czy to ważne?” oraz „A czy to pilne?”

W czasach, gdy pracowałem jako dyrektor sprzedaży, złapałem się na skrajnym przeładowaniu małymi, pozbawionymi znaczenia zadaniami, którymi zrzucali mnie współpracownicy. Nie chodziło o to, że nie znali odpowiedzi albo zrzucali z siebie odpowiedzialność. Chodziło o to, że w ogóle nie powinni zajmować się tymi kwestiami, ani decydować o nich w żaden sposób.

Opracowałem więc sekwencję dwóch pytań, przez którą przechodziłem z każdym człowiekiem, który czegoś ode mnie chciał (zanim zostało mi zadane pytanie). Wyglądało to mniej więcej tak:



Oczywiście, wielokrotnie okazywało się, że coś, co przeszło przez dwu pytańową sekwencję, wciąż było nieważne lub niepilne, ale w takich scenariuszach korzystałem z tego przerwania mi pracy jako dobrego pretekstu do nauczania osoby, która mi przerwała, czegoś nowego o kwestii nadawania priorytetów lub pilności zadaniam.

Po kilku dniach stosowania tej sekwencji bardzo rygorystycznie zauważyłem, że ludzie wstają, zaczynają iść do mnie... i zwracają, bo zdali sobie sprawę z tego, że nie muszą mi przeszkadzać i mogą wysłać do mnie maila (lub jeszcze lepiej: nie wysłać go). Po ok. dwóch tygodniach ilość przychodzących do mnie osób spadła o jakieś 80% i mogłem skupić się na pracy bez jej przerywania.

Raz w tygodniu, pełny dzień pracy głębokiej

Problem z kalendarzami menedżerów polega na tym, że bardzo trudno znaleźć w nich przestrzeń na długie, niczym nieprzerwane cykle pracy głębokiej, w której możemy rozwiązać jakiś trudny problem, zastanowić się nad czymś lub, w wersji minimum, przygotować, np. prezentację kwartalną, czy zaplanować coś wymagającego skupienia. Ba, często w tym kalendarzu nie ma miejsca nawet na to, żeby nadgonić nieco zaległości.

Na wszystkie te bolączki rekomenduję dzień pracy głębokiej. Możecie stosować go ogólnofirmowo, pojedynczym zespołem, w gronie menedżerów albo indywidualnie. Polega on na tym, że wyznaczamy sobie jeden dzień, w ramach którego:

1. Nie odbywamy spotkań.
2. Nie spędzamy dnia pisząc e-maile.



Co więc w ramach takiego dnia robię?

1. Piszę.
2. Nadrabiam zaległości.
3. Planuję.

Na ogół staram się też wbudować w ten dzień jakieś miłe elementy, jak zjedzenie dobrego obiadu albo spacer, w trakcie którego staram się głęboko przemyśleć jakieś zagadnienie biznesowe. Oczywistym efektem wprowadzenia takiego dnia jest to, że:

1. Przynajmniej raz w tygodniu mam szansę naprawdę głęboko pracować i „wyjść głową z bieżączki”.
2. Przynajmniej raz w tygodniu mam czas na to, żeby nadrobić zaległości (mniej więcej co 3-4 tygodnie przebiega według scenariusza nadrabiania, a nie pracy głębokiej).

Ale są też konsekwencje nieoczywiste:

1. Nie mam wyrzutów sumienia z powodu tego, że jakiś dzień był ciągiem spotkań z przerwami na e-mail (bo wiem, że we wtorek będę mógł popracować głęboko);
2. Nie mam wyrzutów sumienia z powodu zaległości (bo we wtorek będę mógł je nadrobić);
3. Moi współpracownicy wiedzą, że we wtorek będę mógł dostarczyć im wszystko to, co im wieszę – więc upewniają się, że mam wszystko, czego w tym celu potrzebuję;
4. Bardzo łatwo jest deklarować wszystkie terminy. 9/10 rzeczy deklaruje na „najpóźniej na koniec dnia we wtorek” – na ogół robię je przed terminem, ale jeśli mi się nie udaje, to zawsze mam bufor w postaci wtorku.

Nie spotkałem się jeszcze z menedżerem, który po zaaplikowaniu tej prostej praktyki nie odczuł dużej poprawy na wielu frontach swojego życia zawodowego.

Skoro już jesteśmy przy zarządzaniu czasem, polecam Twojej uwadze ideę „tygodnia na myślenie”. Sam w trakcie swojej prezesury w Casbeg kilkakrotnie korzystałem z tego typu rozwiązania – za każdym razem pomiędzy świętami Bożego Narodzenia (24.12) a świętem Trzech Króli (6.01). Na ogół nigdzie, poza standardowymi podróżami wynikających ze spędzania świąt w gronie najbliższych, nie wyjeżdżałem. Zamiast tego po prostu czytałem, odsypiałem i codziennie uprawiałem sport. Ponieważ moi bliscy nadal chodzili przez lwią część tego czasu do pracy, przedszkola czy żłobka, po tygodniu, czy dwóch tego typu praktyk, startowałem w nowym roku nieco do przodu z lekturami i planowaniem, wypoczęty i lżejszy.

Lepsi ode mnie, jak np. Bill Gates, zostawiali na tydzień, dwa rodzinę i wyjeżdżali do chatki w lesie, gdzie ograniczali swoją aktywność do czytania i spacerów. Osobiście mam to jeszcze przed sobą, ale z researchu, który zrobiłem, wynika, że właściwym kierunkiem tego typu wypadów są domy pracy twórczej, domki na drzewach, domki na wodzie oraz domki w górach z kominkami. Nie zapominajmy, że w takim właśnie miejscu zaczyna się kariera literacka Marka Krajewskiego, który swoją „śmierć w Breslau” napisał w dwa tygodnie, na wygnaniu do swojego domku letniskowego.

Koszty tej przerwy od pracy są odpowiednio niższe, ponieważ dzięki świętom ilość dni roboczych, które poświęcamy na tydzień myślenia jest niższa. Dodatkowo, ilość pracy w ramach tych dni roboczych też jest mniejsza, bo istotna część współpracowników, klientów i innych kooperantów również odpoczywa.



40

Szklanka wody zamiast

W menedżerskim życiu bywa tak, że dochodzą do nas informacje, które nami wstrząsają. Czasami ktoś się zwalnia, innym razem ktoś robi coś tak głupiego, że zastanawiasz się, jak ta osoba funkcjonuje na co dzień z tak złym osądem.

Każdy z nas ma swoje czułe punkty i jest wrażliwy na określoną kategorię bodźców znacznie bardziej niż inni. Ci nieliczni z nas, którzy mają wiele silnej woli, zaciskają wtedy zęby i... postępują odpowiedzialnie, jak dorośli ludzie. Wielu, jednak, daje ponieść się emocjom i... później tego żałuje.

Zamiast tego **polecam wyrobić sobie mały nawyk, który pomoże ukoić emocje na kluczowy kwadrans lub dwa, zanim same opadną**. Zgniatajmy kartki, róbmy pompki, chodźmy na długie spacer, parzmy specjalną, wymagającą skupienia herbatę, zakładajmy słuchawki i słuchajmy intensywnej muzyki lub medytujmy. **W zdecydowanej większości przypadków nic się nie stanie, jeśli zareagujemy dopiero za pół godziny**. Zawsze możemy powiedzieć temu, co nas dziś wkurzyło, żeby „poszło do diabła” dopiero jutro.

41

Na jakim poziomie nauki jest Twój uczeń?

Podstawowy problem ze wspieraniem innych w rozwoju przejawia się na dwa sposoby:

- A. Uważamy, że ta osoba jest bardziej kompetentna niż jest.
- B. Uważamy, że ta osoba jest mniej kompetentna niż jest.

Oba prowadzą do tego samego skutku: **uczymy ludzi niewłaściwych rzeczy (za prostych lub za trudnych)**. Praktyka pokazuje, że ludzie są najbardziej zaangażowani w pracę i naukę wtedy, gdy to, czym się zajmują, znajduje się na krawędzi ich zdolności. Najlepiej na świecie zarządzają tym problemem producenci gier komputerowych, którzy potrafią godzinami utrzymywać w stanie, w którym już prawie nie dajemy rady atakującym potworom, ale znowu, dzięki zaangażowaniu, udaje nam się przejść do następnego etapu. Tę samą mechanikę można z sukcesem stosować wobec pracow-

ników – nic nie pozwala rozwinąć skrzydeł tak, jak wyzwania na granicy kompetencji danej osoby (o ile, oczywiście, ma ona właściwe nastawienie do rozwoju).

W zależności od poziomu kompetencji danej osoby możesz wesprzeć jej rozwój na cztery sposoby:

- A. Ja robię, ty obserwujesz (i zadajesz pytania);
- B. Ja robię, ty mi pomagasz;
- C. Ty robisz, ja ci pomagam;
- D. Ty robisz, ja obserwuję (i daję feedback).

Zacznij od sposobu, który intuicja podpowiada Ci jako właściwy dla Twojego ucznia. Gdy okaże się, że z jakiegoś powodu nie idzie Wam tak, jak powinno, rozważ zmianę poziomu trudności na łatwiejszy (lub trudniejszy, jeśli idzie Wam „za łatwo”).



Zarządzanie stroną nakładową

W zarządzaniu możemy koncentrować swoją uwagę zarówno na stronie rezultatów (outputs), jak i nakładowej (inputs). Koncentrowanie się na stronie nakładowej działa szczególnie dobrze tam, gdzie nie znamy granic tego, czego jesteśmy w stanie dokonać. W takim scenariuszu zarządzanie przez cele (100 000 złotych sprzedaży na handlowca co miesiąc) może spowodować, że niezrealizujemy całości potencjału, który może wynosić, np. 200 000 albo 400 000 złotych.

W książce „The Score will take care of itself” Bill Walsh opisuje swoje podejście do zarządzania, które praktykował po objęciu kierownictwa nad zespołem NFL Philadelphia 76ers. Jego pierwszą decyzją po objęciu przywództwa w klubie było napisanie instrukcji odbierania telefonu dla asystentek. Skąd akurat taka decyzja? Ze skupienia na stronie nakładowej. Jeśli asystentki będą lepiej odbierać telefony, to komunikacja się poprawi, a doświadczenie wszystkich dzwoniących razem z nim. Jeśli tak będzie, to wszyscy będą stawiać się na treningach w nieco lepszych nastrojach. Jeśli tak się stanie, będziemy trenować lepiej. Jeśli tak się stanie, z czasem będziemy lepiej grać i zdobywać więcej punktów. Jeśli tak się stanie – będziemy wygrywać więcej meczy i w końcu zwiększymy swoje szanse na wygranę całego sezonu.

Innym czempionem strony nakładowej był trener brytyjskiej drużyny kolarskiej Dave Brailsford, który wstawił się skupieniem na małych rzeczach pomijanych przez inne drużyny. Przykłady? Lżejsze opony, wygodniejsze siedzenia, inna dieta, lepsze poduszki i materace, profilaktyka zdrowotna obliczona na to, żeby zawodnicy nie chorowali czy dokładniejsze metody konserwacji rowerów, co przekładało się na niższą awaryjność sprzętu. Drużyna kolarska Brailsforda odnosiła największe sukcesy w historii brytyjskiego kolarstwa, a w ciągu dekady zarządu Walsha nad San Francisco 49ers drużyna zdobyła najwięcej punktów w całej lidze.

Zauważyliście, że prawie wszyscy mają postawione cele, ale bardzo często zarządzający nie mówią im, co dokładnie powinni poprawić, by je zrealizować? No właśnie. Tak wygląda brak skupienia na stronie nakładowej. Kluczowa sprawa w tym punkcie: szczegóły mają wielkie znaczenie.

“Droga na szczyty ośmiotysięczników jest usłana ciałami ludzi, którzy stawiali przed sobą ambitne cele”.

43 Zarządzanie przez cele

Odwrotnością (i często bardzo dobrym uzupełnieniem) koncentracji na stronie nakładowej jest zarządzanie przez cele, które jest szczególnie skuteczne w przypadku menedżerów. W przypadku indywidualnej osoby narzucanie wąskich celów czyni sprawę prostą. **W przypadku menedżerów nie jest już tak łatwo, bo mają oni wpływ nie tylko na rezultaty swojego zespołu, ale również na rezultaty zespołów przylegających.** W polskich organizacjach druga część tego zdania jest przyjmowana ze zdziwieniem. W polskiej szkole zarządzania nie mieści się reprimenda dla dyrektora sprzedaży, który swoim zachowaniem torpeduje wysiłki, np. zespołu produktowego czy marketingowego – a bardzo szkoda. W przypadku zarządu cele i odpowiedzialność są ponownie bardzo proste – bo odpowiedzialność zarządu jest absolutna.

44 Delegowanie obszarów zamiast delegowania zadań

Często spotykam się z menedżerami, którzy dopiero uczą się delegowania i są zdziwieni, że nie osiągają oszczędności czasowych, których oczekiwali. Na ogół wynika to z faktu, że delegują zbyt małe rzeczy i traktują współpracowników jak „Ej, ty! Zrób to!”. W efekcie cały czas, który mieli zaoszczędzić, zjada im wydawanie poleceń. Zdarza się nawet, że delegują rzeczy tak małe, że wydanie polecenia zajmuje dłużej, niż jego realizacja. Zamiast tego lepiej określić stan pożądany, metryki, po których poznamy, że się w nim znaleźliśmy i delegować cały obszar odpowiedzialności na osobę, która go przejmuje.

Zatrudnianie nieodkrytych i nieoczywistych talentów

To, że na rynku zawsze jest wiele nieodkrytego talentu, stanowi tajemnicę wzrostu wielu firm. Niestety, zarządzających, którzy potrafią ten talent odkryć, jest prawdopodobnie jeszcze mniej. Konkurowanie o oczywisty i odkryty talent to dla większości firm droga donikąd – jeśli ktoś jest w oczywisty sposób fenomenalny, prawdopodobnie Twoja firma nie jest równie fenomenalna, jak Google, Apple czy Amazon, żeby zatrudnić tę osobę i zaoferować jej tak genialną propozycję wartości.

Jak więc odkrywać talenty, których rynek nie widzi? Są dwa sposoby.

Po pierwsze, zidentyfikuj uprzedzenia, które inni zarządzający wyznają i przestań je wyznawać. Jakie uprzedzenia mogą wyznawać zarządzający?

- „Kobiety nie nadają się do branży przemysłowej”;
- „Zatrudniamy tylko białych, heteroseksualnych mężczyzn”;
- „Dobry handlowiec musi być agresywny / być byłym sportowcem”;
- „Nie zatrudniamy tu niepełnosprawnych”;
- „Dobrzy programiści skończyli politechniki”.

Kluczowa sprawa: jeśli chodzi o uprzedzenia wobec talentów na stanowiskach wchodzących w interakcje z klientami, upewnij się, że Twoi klienci nie podzielają tych uprzedzeń – jeśli Twoi klienci nie chcą, np. wchodzić w interakcję z dwudziestolatkami na pozycjach sprzedażowych, zatrudniaj starszych handlowców.

Po drugie, zidentyfikuj wskazówki sugerujące, że ktoś, kto nie pracuje na stanowisku, na które rekrutujesz i tak do niego pasuje i szukaj rokujących ludzi. Dwa przykłady z mojego życia:

1. Gdy byłem dyrektorem sprzedaży, zdecydowana większość ludzi, których zatrudniałem, nie pracowała wcześniej w roli handlowca. Było tam jednak mnóstwo ekstrawertyków, którzy szybko budują relacje, mają niski tembr głosu, których poprzednie doświadczenia zawodowe i pozazawodowe udowodniły ponad wszelką wątpliwość, że są zorganizowani, wytrwali i odporni na stres.
2. W Casbeg nikt z ludzi doradzających klientom nie miał wcześniejszego doświadczenia doradczego. Zatrudniliśmy i zatrudniamy wyłącznie praktyków z wieloletnim doświadczeniem w sprawach, w których mieliby wspierać naszych klientów. Przyjemnym efektem ubocznym jest kultura organizacyjna, która dzięki takiemu kluczowi zatrudnień ma zdrowy sceptycyzm wobec coachów, doradców i mentorów. Z przykrością zawiadamiamy, że Michael Jordan nie był dobrym koszykarzem dlatego, że miał dobry proces.



Nie robię niczego poniżej kwoty XYZ

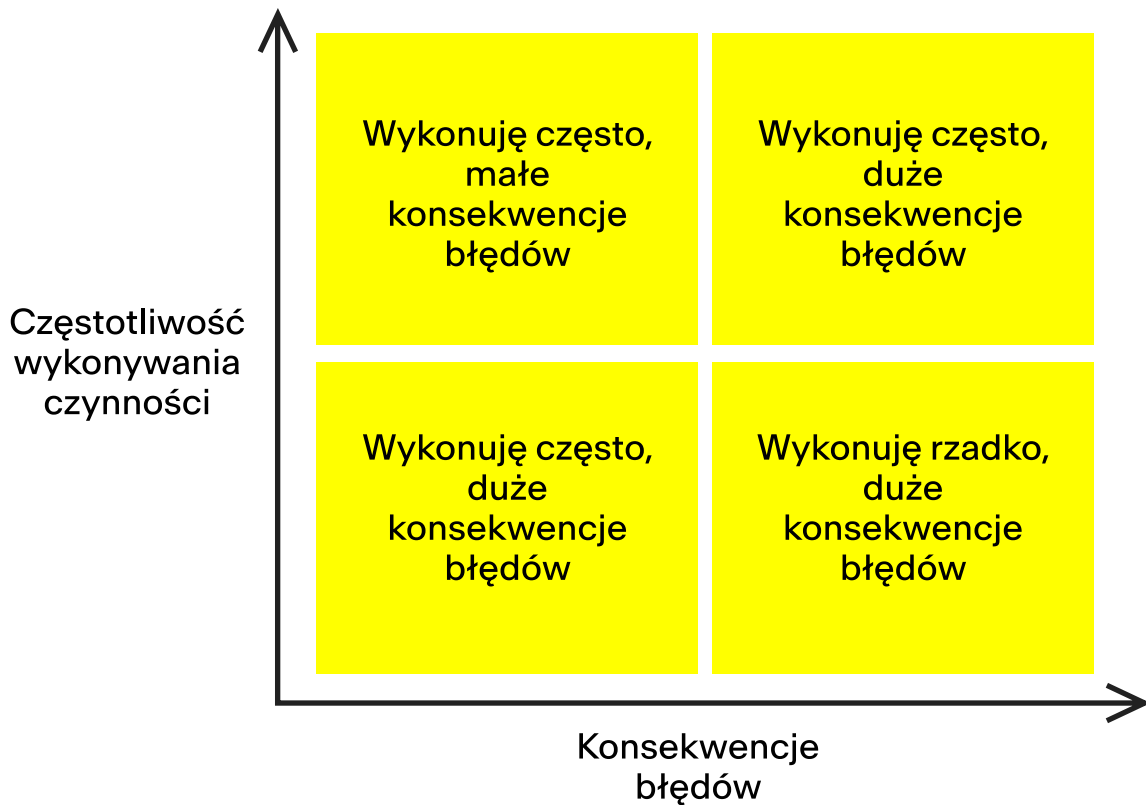
Na początku budowy organizacji założyciele pełnią wszystkie lub prawie wszystkie funkcje – z czasem delegując coraz więcej na inne osoby. Niestety, do ich kalendarzy na ogół wracają odpryski zadań, które z jakiegoś powodu tam się znalazły, choć nie powinny. Żeby „nie bujać łódką” i „nie zaburzać ciągłości operacji” założyciele je wykonują, przez co często zawalają inne, ważniejsze sprawy. Receptą na ten proces jest twarda deklaracja względem zespołu: „Nie robię rzeczy poniżej kwoty X”, co będzie stanowiło funkcję wymuszającą do tego, by sprawy małe Was omijały. Jeśli macie mały zespół i niewiele forsy, zacznijcie od małej kwoty, jak np. 100 złotych.

Co mogę zautomatyzować? Czego nie warto?

Staram się uczyć automatyzowania prostych czynności, które wykonuję często. Idzie mi tak sobie, czyli lepiej niż 98% ludzi, którzy mówią o automatyzacji na LinkedIn (gdy ich spotykam, mam brzydki zwyczaj dopytywania o szczegóły ich codziennej pracy, zgodnie z zasadą „Don't tell me what to invest in, show me your portfolio”). Stąd, mam trochę rekomendacji dotyczących tego, co powinniście próbować zautomatyzować.

Rekomendacja pierwsza: zróbcie z Chata GPT lub innego dużego modelu językowego Waszą stroną główną. Dzięki temu, ilekroć uruchamiacie przeglądarkę, będziecie widzieć interfejs konwersacyjny, co będzie Wam przypominać o tym, żeby spróbować zrobić to, co właśnie chcieliście zrobić, za pomocą LLM-u zamiast własnoręcznie. W ten sposób zwiększycie istotnie ilość prób zautomatyzowania prostych czynności, co doprowadzi do tego, że niektóre z nich uda się Wam zautomatyzować.

Na początek trochę teorii. Jeśli uszeregujemy czynności pod kątem częstotliwości wykonywania i konsekwencji popełnienia błędu, to wyjdzie nam taka matryca:

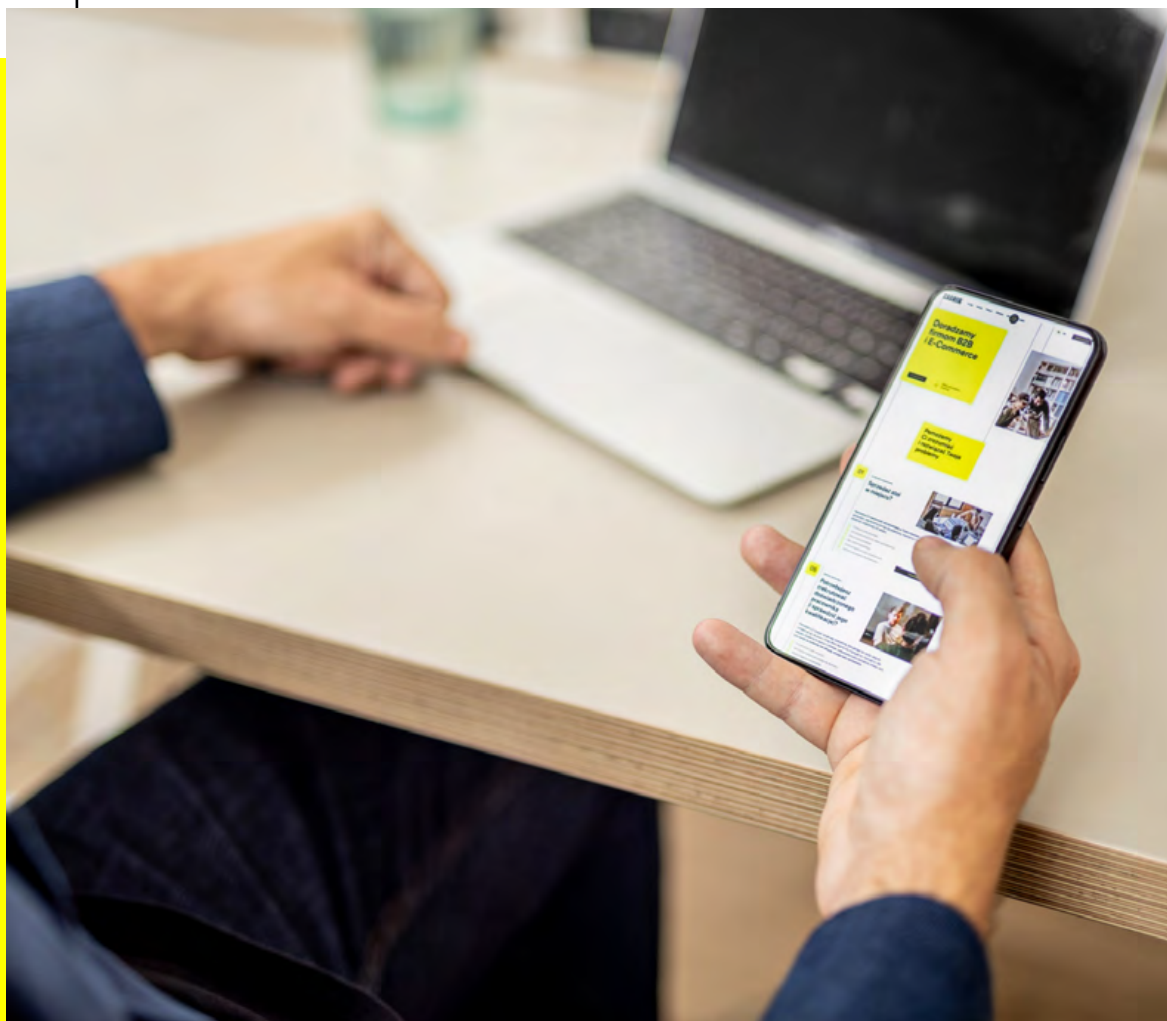


Polecam Waszej uwadze skupienie się na lewym, górnym kwadrancie tej matrycy. Każda próba automatyzacji, niezależnie od tego jak bardzo udana, będzie wiązać się z kosztami. Musisz „przytapać się na tym, że wykonujesz czynność”, dokonać kilku iteracji promptu tak, żeby dojść do właściwego i (jeśli wynik będzie zadowalający) wykonać pracę z promptem. Dlatego, **na ogół warto zacząć od rzeczy, które zjadają nam najwięcej czasu**, licząc się z tym, że w miarę automatyzowania kolejnych aspektów naszego biznesu zwroty z automatyzacji będą maleć w czasie. Naturalnie, może okazać się, że w szybko rosnącym biznesie skala operacji rośnie tak szybko, że zwroty z automatyzacji wymkną się tej prawidłowości – stanowi to jednak rzadkość.

A co na drugą nóżkę? Rzeczy, które wykonujemy rzadziej - ale które wiążą się z ogromną inwestycją czasową (ponad 50-100 godzin). W tych dwóch krokach zbierzecie jakieś 80% zysków z automatyzacji, które są możliwe na Waszym stanowisku. Zamiast wkładać kolejne 80% wysiłku i forsy w uzyskanie dodatkowych 20%, powtórzcie te dwa kroki w odniesieniu do innych stanowisk w firmie.

Czego nie robić? Nigdy nie oddawaj w ręce klienta bez sprawdzenia niczego, co zostało wyprodukowane z pomocą automatyzacji. Duże modele językowe nadal są dalece niedoskonałe, więc jeśli nie chcesz wyjść na kogoś, kto przekazuje maile od AI bez czytania (a przecież nie chcesz), to sprawdzaj wszystko. Po dwakroć, jeśli mówimy o większym kliencie.

PS. Klient e-mailowy Superhuman jest rewelacyjny, a szczególnie funkcja generowania odpowiedzi na maile za pomocą AI. Jeśli chcesz zrobić mi przyjemność – zapisz się na niego [z tego linka.](#) →



Poświęć 10 godzin na opanowanie jednej mikrokompetencji raz na dwa tygodnie albo miesiąc

W swoim czasie zauważyłem, że praca menedżera składa się w 80% z powtarzalnych czynności. Dalsze obserwacje i rozmowy popchnęły mnie do wniosku: prawie każde stanowisko menedżerskie to w 80% te same 15-25 czynności powtarzanych w kółko. Minimum połowa z tych kompetencji jest spokojnie do opanowania w ciągu 10 godzin pracy na poziomie wyższym niż 90% populacji. To zaskakujące, ale jest tak dlatego, że system edukacji nie uczy nas podstawowych kompetencji użytecznych w biznesie. Jeśli więc poświęcisz np. godzinę dziennie po pracy lub dwa sobotnie przedpołudnia na ich opanowanie, może okazać się, że w tej jednej rzeczy będziesz najlepszym menedżerem w firmie. Za dwa tygodnie, nie po skończeniu studiów MBA. A za cztery tygodnie będziesz najlepszy w dwóch rzeczach – i tak dalej.

12 prowokacyjnych pytań, żeby Twój mózg zaczął mocniej pracować nad możliwościami:

1. Jak poprowadzić najlepsze spotkanie 1on1 w historii Twojej firmy?
2. Jak zrobić najlepszą notatkę ze spotkania?
3. Jak formułować cele?
4. Jak przeprowadzić najbardziej sprawiedliwą ocenę roczną?
5. Jak zwalniać z szacunkiem?
6. Jak poprowadzić rozmowę kwalifikacyjną?
7. Jak czytać CV?
8. Jak sprawdzać referencje?
9. Jak dawać feedback?
10. Jak przyjmować feedback?
11. Jak prowadzić cotygodniowe spotkanie działu?
12. Jak korzystać z oprogramowania XYZ by być w top 1% najlepszych użytkowników?

W rok da się opanować 20-30 takich mikro kompetencji, co spowoduje, że nadal będziesz takim sobie menedżerem – ale nikt tego nie zauważy, bo przez 80% czasu i tak robisz te 20-30 rzeczy. Zapewniam, wyniki podążą za Twoimi postępami. Jak mówił Bill Walsh:

„Wszystko sprowadza się do inteligentnego i nieustannego poszukiwania rozwiązań, które zwiększą Twoje szanse na zwycięstwo. Konsekwentny wysiłek jest nieustającym wyzwaniem. Kiedy sprostasz wyzwaniu, wynik sam o siebie zadba”.

Najlepsza wiadomość? To da się zrobić w 200-300 godzin i za kilka tysięcy złotych w książkach (nie wszystko znajdziesz w internecie i na Youtube, choć na pewno one pomagają).



Nie pozwól misji zrobić z Ciebie hipokryty

Wśród przedsiębiorców i menedżerów ambicja jest uznawana za wartość samą w sobie. Ponieważ tak jest, wszelkie ambitne, aspiracyjne misje firm padają na podatny grunt, oddziałując na naszą wyobraźnię. Myślimy sobie: „Wow, ale super byłoby myśleć i działać w tej skali”. Stąd rezonują z nami takie zdania, jak:

 stripe

„Naszą misją jest wzrost PKB internetu”.

 Google

„Zgromadzenie i zorganizowanie całej informacji i uczynienie jej powszechnie dostępną i użyteczną”.

 Uber

„Dostarczać transport równie niezawodny jak bieżąca woda, wszędzie, dla każdego”.

 airbnb

„Stworzyć świat, w którym każdy może poczuć się jak u siebie, wszędzie”.

 Spotify

„Uwolnić potencjał ludzkiej kreatywności, dając milionom twórców szansę na życie z ich sztuki oraz miliardom fanów możliwość jej podziwiania i czerpania z niej inspiracji”.

 SPACE X

„Zrewolucjonizować technologię kosmiczną tak, aby umożliwić ludziom życie na innych planetach”.

Niestety, zdecydowana większość przedsiębiorców nie zmienia świata w innej niż lokalnej skali. Zdecydowana większość z nas stanowi małą cegiełkę, która jest niewielkim elementem rzeczywistości dla kilkuset klientów. Stanowimy większy element świata dla naszych kilkunastu czy kilkudziesięciu pracowników, ale **ponieważ firma jest jednym z najważniejszych elementów naszego życia, czujemy potrzebę opisania jej wielką misją**. Rozdzwięk pomiędzy wszechogarniającą misją, a niewielką skalą operacji powoduje, że stajemy się hipokrytami, którzy mają na ustach wielkie misje, a na co dzień zajmują się małymi sprawami. Jak pokonać ten rozdzwięk? Mi udało się na dwa sposoby:

- 1. Załóż, że dowolna misja firmy, z którą zaczynasz, jest jej pierwszą wersją i zakomunikuj to współpracownikom.** Szanse na to, że sformułujesz misję dokładnie taką, jaką powinna być, już na samym początku, gdy nie masz jeszcze za sobą setek rozmów z klientami i całego bagażu doświadczeń, który nabędziesz po drodze, są niewielkie. Zaakceptuj to i daj sobie przestrzeń do poprawy także na tym obszarze.
- 2. Zaczynaj od skromniejszej misji.** W praktyce dużo bardziej szczerą misją zdecydowanej większości przedsięwzięć, które napotkałem na swojej drodze, byłoby:

„Chcę robić dla klientów świetne rzeczy ze wspaniałymi ludźmi, dzięki czemu wszyscy się wzbogacimy”.

Pilnuj, żeby Twoje zachowanie było spójne z tym, co komunikuje Twoja misja. Jakie były wartości Enronu?

„Uczciwość, komunikacja, szacunek i doskonałość”.

Praktyka była dokładnie odwrotna. A jaka była misja FTX?

„Zbudować najlepszą giełdę instrumentów pochodnych i pomagać w instytucjonalizowaniu branży kryptowalut”.

Krach FTX zepchnął branżę i użytkowników dokładnie w przeciwnym kierunku do deklarowanej misji. Druga i kolejne iteracje dokumentów, takich jak: misja, wizja, wartości, będą wynikać z tego, kim staniecie się na drodze do zbudowania firmy, kogo zatrudniacie, na co nie pozwolicie i czym wypełnicie kalendarze. Ponad wszystko, nie dopuście do tego, by misją, na którą zasługujecie, stało się:

„Robimy to, co nasza konkurencja, 6 miesięcy później”.

Tak będzie znacznie łatwiej – choć nie wtedy, gdy przyjdzie do przygotowania pitch decku, który ma przekonać do Twojej spółki inwestorów Venture Capital.

To samo, ale z intensywnością 13/10

Czasami zrobienie czegoś tak szybko, jak tylko się da, z maniakalnym skupieniem, produkuje niespotykane efekty. Istotne części publikacji, którą właśnie czytasz, powstawały w modelu „Zamykam się w gabinecie na cały dzień i nie ma mnie dla nikogo” oraz „Choćby nie wiem co się stało od godziny 9.00 do 10.00 będę pisać, a dopiero potem wszystko inne”.

Ta metoda działa szczególnie dobrze, gdy mamy do czynienia z czymś, czego nie mamy ochoty zrobić. Zmuszenie się do godziny lub dnia niechcianego wysiłku wiąże się z mniejszą dozą cierpień niż prokrastynowanie przez 2 tygodnie i zrobienie tego dopiero wtedy. Bloki w kalendarzu wydatnie usprawniają ten proces. A przy okazji: **aspiruj do tego, by być osobą, która za każdym razem wykonuje to, co mówi jej kalendarz.** Dzięki temu samo wrzucenie czegoś do kalendarza będzie stanowiło właściwie gwarancję wykonania zadania. Dopilnuj tylko tego, by inni nie wrzucali Ci tam za dużo :)

Dygresja: jednym z najbardziej legendarnych zwrotów w historii Casbeg wydarzył się wtedy, gdy nasz pierwszy klient skomentował tekst napisany przez jego współpracownika: „Zrób to jeszcze raz tak, jak gdyby ci zależało”.



Odbieraj wszystko, co ma wyjść do klienta

Co, poza geniuszem w przekazach marketingowych (m.in.) łączy Davida Ogilvy'ego i Steve'a Jobsa? Sposób ich osiągnięcia. Jobs ani Ogilvy nie byli autorami zdecydowanej większości komunikacji, która była wytwarzana przez ich firmy – na stanowisku głównego zarządzającego nie jest to możliwe. Obaj mieli jednak raz w tygodniu spotkanie, w ramach którego odrzucali lub akceptowali każdy komunikat, który wychodził z ich firmy. Oczywiście, obie firmy komunikowały się masowo i za pomocą mniejszej ilości kanałów niż to obecnie zwykle ma miejsce, więc było łatwiej. Z drugiej strony: jeśli ogromne firmy da się zbudować w oparciu o niewielką ilość intensywnych komunikatów w niewielkiej ilości kanałów, to może Twoja mała lub średnia firma nie musi być w każdym kanale, tylko, zamiast tego, powinna być w mniejszej ilości miejsc, ale lepiej?

Ten sposób działania nie sprawdza się wyłącznie w komunikacji marketingowej. **Jestem fanem praktyki, w ramach której zarządzający sprawdzają oferty, umowy, produkty powyżej pewnej wartości, zanim trafią one do klienta.** Oczywiście, nie da się tego zrobić w każdym przypadku – ale w 90% z 10% największych ofert/umów/produktów/projektów powinno się dać.



Aktywność, jakość, urobek

To mój ulubiony framework ewaluacji ludzi na okresach próbnych, naprawczych i wszelkiego typu sytuacjach zwrotnych. Zaczynam od wolumenu aktywności.

- Czy ta osoba pracuje 8h dziennie?
- Co zawiera się w tych 8h? Czy robi właściwe rzeczy?
- Jeśli robi właściwe rzeczy, to czy robi je w proporcjach, które uważam za właściwe?

W przypadku handlowców benchmark tego, co daje się zmieścić w 8 godzinach, może stanowić, np.: 3-5 pierwszych telefonów z klientami, bardzo ładnie uzupełniony CRM ze wszystkimi właściwymi aktywnościami, a w nim np. 30, 50 czy 70 „odhaczonych” aktywności.

Nie chodzi tu o to, żeby tępo „iść na ilość” i trzaskać nadgodziny. Jednocześnie poziom wysiłku musi się zgadzać, bo przypadki ludzi, którzy są w stanie się szybko uczyć i przewidywalnie osiągać pożądane rezultaty bez znacznego wysiłku są rzadkie i raczej wymykają się okresom próbnym i naprawczym :) Gdy poziom aktywności jest na właściwym poziomie, możemy zająć się ich jakością.

Czy jakość tych aktywności jest akceptowalna? Poniżej przeciętnej? Wybitna? Na ogół mamy tu do czynienia z mieszanym werdyktem. Wśród marketingowców są kreacje lepsze i gorsze, teksty, które są wybitne i przeciętne i tak dalej. Poprzez bardzo duże ilości feedbacku oraz krótkie cykle informacji zwrotnej staramy się podciągnąć jak największą ilość aktywności do poziomu ponadprzeciętnego. Gdy poziom i jakość aktywności są na właściwym poziomie, trzeba przyjrzeć się urobkowi.

W wielu przypadkach problem nie jest w jakości ani ilości, tylko w tym, co z nich wynika. Kanonicznym przykładem są handlowcy, którzy całymi dniami rozmawiają z klientami zbyt małymi, by zrobić im różnicę na tyle, żeby wyjść „nad kreskę”. Ale są też marketerzy, którzy koncentrują się na niewłaściwych typach klientów, branżach, czy dają priorytet inicjatywom, które nie mogą się zwrócić albo zwrócą się – ale w zbyt długim horyzoncie czasowym.

Na ogół, gdy zadbamy o odpowiednią ilość aktywności o zadowalającej jakości, które rokują na znaczny urobek, końcowe efekty zadają same o siebie. Miłym skutkiem ubocznym postępowania w ten sposób jest to, że dwa pierwsze kryteria są możliwe do zweryfikowania bardzo szybko, nawet w ciągu 1-3 dni, dzięki czemu w przypadku negatywnej ewaluacji poziomu aktywności lub ich jakości, możemy zmieniać kurs bardzo wcześnie, co daje szansę na szybką poprawę sytuacji (lub zakończenie współpracy w przypadku jej braku).

53

Jeśli zastanawiasz się nad zwolnieniem kogoś, prawdopodobnie jest gorzej niż myślisz

Jednym z plusów pracy w Casbeg było dla mnie to, że pracowałem blisko z ludźmi, z którymi znam się bardzo długo – nierzadko dekadę lub więcej. W efekcie mieliśmy okazję obserwować się w przeróżnych sytuacjach wiele razy i porównywać notatki. Na skutek tego niecodziennego środowiska pracy zauważyliśmy ponurą prawidłowość. Ilekroć zastanawialiśmy się nad tym, czy kogoś zwolnić i decydowaliśmy się zakończyć współpracę – w trakcie procesu offboardingu i przekazania obowiązków okazywało się, że jest gorzej, niż nam się wydawało i gdybyśmy mieli pełną wiedzę o stanie poletka opiekowanego przez tę osobę – nie wahaliśmy się tyle. Nie było tak zwykle – było tak prawie zawsze. Gdy porównałem nasze notatki z doświadczonymi klientami, potwierdzili nasze intuicje. To nie znaczy, że musisz zwalniać wszystkich „jak leci” i zabić w sobie wszelkie wątpliwości. Na ogół jednak inwestycja 5 lub 10 godzin w „audyt” zakresu odpowiedzialności osoby, nad którą się zastanawiasz, rozwiewa wszelkie wątpliwości.

Kto kieruje, a kto tylko z nami jedzie?

Frank Sloatman, jako CEO Snowflake dzielił rutynowo pracowników na kierowców i pasażerów. Kierowcy, to ci, którzy mają sprawczość i nadają kierunek organizacji w swoim obszarze odpowiedzialności, jak mały by on nie był. Pasażerowie to ci, którzy po prostu biernie jadą. To sposób myślenia, który budzi dyskomfort, szczególnie gdy mówimy o nim na firmowych zebraniach.

Na takim zebraniu ktoś zapytał Sloatmana o to, skąd ma wiedzieć, czy jest pasażerem, czy kierowcą. Sloatman pół żartem-pół serio odpowiedział, że lepiej, żeby dowiedział się, zanim on dowie się za niego. Dlaczego? Musimy wymagać od siebie na tyle dużo, by odpowiedź na pytanie tego inżyniera była oczywista. Czyż Twoje menedżerskie życie nie było łatwiejsze, gdyby otaczali Cię wyłącznie kierowcy i to w dodatku nieobciążeni wезieniem za sobą pasażerów? Jak pisał Jim Collins:

„If we get the right people on the bus, the right people in the right seats, and the wrong people off the bus, then we'll figure out how to take it someplace great”.



Część trzecia:

NARZĘDZIA

Wstęp

Żyjemy w kulcie narzędzi. Szczególnie w mediach społecznościowych. Znać to:

- „7 sposobów na generowanie animacji za pomocą AI”;
- „9 narzędzi, które wspierają Twoją produktywność”;
- „6 sposobów na głaskanie kotka za pomocą młotka”...

Nic dziwnego. Narzędzia mają wysokie marże i często rekurencyjne przychody, więc jest sens inwestować w promowanie ich wszelkimi możliwymi sposobami – co więcej, treści, które je reklamują, dobrze się klikają. Jednocześnie, historia zna bardzo niewiele przypadków ludzi, którzy osiągnęli wiele dlatego, że są świetnie zoptymalizowani, czy korzystają z ponadprzeciętnych narzędzi. Raczej jest tak, że ludzie uczą się korzystać z tych samych narzędzi lepiej od innych – a poza tym są fenomenalnymi profesjonalistami, którzy pracują w bardzo silnych zespołach nad biznesem o trwałych przewagach konkurencyjnych i wyjątkowej ekonomice.

Gdy ktoś pozostanie na takiej trajektorii kilka lat, to zaprasza się go do podcastów. W tym podcaście obsadzony w roli człowieka sukcesu lider opinii zapytany o swoją produktywność mówi, że od dłuższego czasu ćwiczy codziennie jogę i robi notatki w notatniku Moleskine’a. Ponieważ jest 95 osobą, która opowiedziała w tym podcaście o notatnikach Moleskine’a publika zaczyna dochodzić do wniosku, że „coś w tym musi być”, więc kupuje sobie taki notatnik i jest zaskoczona tym, że nie osiąga rezultatów takich jak lider opinii. Oczywiście, że nie osiąga, bo nie jest tak fenomenalnie profesjonalna, pracuje w słabszym zespole, w gorszym biznesie o kiepskiej ekonomice – i żaden notatnik tego nie zmieni.

Czy z tego wynika, że narzędzia są bezużyteczne? Oczywiście, nie. To, że nikt nigdy nie zbudował przewagi konkurencyjnej w oparciu o Google Ads nie oznacza, że Google Ads są bezwartościowe, czy nie oferują zwrotu z inwestycji. Jest jednak bardzo konkretny powód, dla którego narzędzia są w tej publikacji dopiero trzecią sekcją. Poza tym korzystanie z estetycznych i funkcjonalnych narzędzi podnosi jakość życia, co stanowi wartość samą w sobie. Anegdotycznie: prawdopodobnie nie czytałbym, nie notowałem i nie podkreślałem tyle w książkach, gdybym nie kupił pióra, którym bardzo lubię notować. **Same narzędzia, bez postaw i regularnie stosowanych praktyk, pozostaną tylko ozdobnikiem, z którego korzystasz kilka razy w roku.**

Bardzo często przedsiębiorcy, z którymi pracuję, mają skrzywienie na to, by działać. To dobrze – to właśnie tacy ludzie zakładają firmy, a potem swoim dynamizmem sprawiają, że zespoły zwyciężają na rynku. Tacy ludzie wdrapują się też na wysokie stanowiska menedżerskie.

*„Cierpliwość jest cnotą? A czy takie
»Szybciej, do cholery« nie mogłoby być cnotą?»*

Jednocześnie, działając „z gorącą głową”, często tracimy na skuteczności, szczególnie wtedy, gdy chodzi o decyzje podejmowane w stosunku do współpracowników. W świecie niewielkich marginesów błędu ludzie z gorącymi głowami mają szczególnie pod górkę.

Blaise Pascal napisał kiedyś, że „Wszystkie problemy ludzkości wynikają z niezdolności człowieka do samotnego, spokojnego siedzenia w pokoju”. Moim zdaniem lekko przesadził – ale połowa problemów kadrowych menedżerów na pewno ma tu swoje źródło. Niech pierwszy rzuci kamieniem ten, kto nigdy nie zadziałał zbyt pochopnie, wysłał maila, zanim ochłonał lub nie sprowokował konfliktu przedwczesną reakcją.

Osobiście nie jestem w stanie nic nie robić, gdy odczuwam bardzo silną potrzebę zareagowania. Dlatego też, ilekroć łapię się na tym, że chcę zrobić coś pochopnie, robię coś innego, np. idę na spacer. Nie zawsze działa i nadal czasami robię głupoty – ale dzięki temu robię ich mniej.

Wiele osób nie straciłoby bardzo wiele czasu i pieniędzy, gdyby zamiast odpalać kolejny biznes lub inwestować w kolejne przedsięwzięcie po prostu nie zrobiły nic lub poszły na spacer.

Jasno określony poziom autonomii

Jest pięć poziomów autonomii w pracy. Warto, żebyś wiedział, na którym z nich znajduje się każdy z Twoich bezpośrednich raportów. Warto też je z nimi omawiać w trakcie spotkań 1:1 i wspólnie dążyć do tego, by ich autonomia rosła w czasie. To super istotne – ludzie, którzy mają więcej autonomii, są szczęśliwsi w pracy i mniej zawracają głowę swoim szefom. Jakie to poziomy?

- 1. Rób, co mówię.** To oznacza, że każde zadanie powinno mieć precyzyjnie zdefiniowaną instrukcję od przełożonego, która powinna zostać wykonana. Odpowiedzialność za objęty kierunek jest w 100% na menedżerze wydającym polecenie. Idealnie byłoby, gdybyś miał zero osób w tym miejscu – łącznie z tymi, którzy są pierwszy dzień w pracy. Zarządzanie ludźmi, którzy się tu znajdują, to po prostu gigantyczna strata czasu.
- 2. Przygotuj warianty.** W tym punkcie współpracownik ma za zadanie odrobić zadanie domowe i przynieść warianty możliwych scenariuszy z ich plusami i minusami. Po ich omówieniu menedżer podejmuje decyzję i pracownik ma za zadanie wykonać polecenie tak, jak w punkcie pierwszym. Zarządzanie ludźmi, którzy się tu znajdują, to tylko nieco mniejsza strata czasu niż w punkcie pierwszym – należy unikać bywania tutaj zbyt często, poza stażystami, jeśli takowych masz. Odpowiedzialność za objęty kierunek jest w 90% na menedżerze wydającym polecenie.
- 3. PPrzygotuj warianty wraz z rekomendacją.** Punkt trzeci od punktu drugiego różni się tym, że współpracownik wzbogaca scenariusze z plusami i minusami o swoją opinię. W mojej opinii na tym poziomie powinna zaczynać się współpraca z kimkolwiek choć trochę kompetentnym. Jeśli zgadzam się z Twoją opinią, zamieniam ją w swoją decyzję i pozostawiam Ci ją do wdrożenia. Odpowiedzialność za objęty kierunek jest w 80% na menedżerze wydającym polecenie.

4. **Zdecyduj i daj znać.** Tu możemy mówić o prawdziwej autonomii, ale z pewnymi ograniczeniami. Decydem po raz pierwszy jest współpracownik, choć musi on dać znać swojemu przełożonemu, jaką decyzję podjął, wraz z alternatywnymi scenariuszami, plusami i minusami. Odpowiedzialność za objęty kierunek jest w 80% na współpracowniku.
5. **Zrób tak, żeby było dobrze.** Podejmujesz decyzje. Nie musisz zbyt dużo raportować do przełożonego, bo cieszysz się jego zaufaniem i wsparciem. Jeśli coś się pojawi – możemy do siebie zadzwonić, napisać albo przegadać to na spotkaniu 1:1.

Jak używać tych poziomów, żeby ułatwić sobie życie? Dwa wnioski:

- A. Nigdy nie miej nikogo na poziomie 1 i 2 (stażyści są fajni, ale dlaczego to Ty masz nimi zarządzać?);
- B. Dąż do tego, żeby po 6 miesiącach od startu współpracy wszyscy Twoi bezpośredni raportci znaleźli się na poziomie 4, a naj-
lepsi 5.

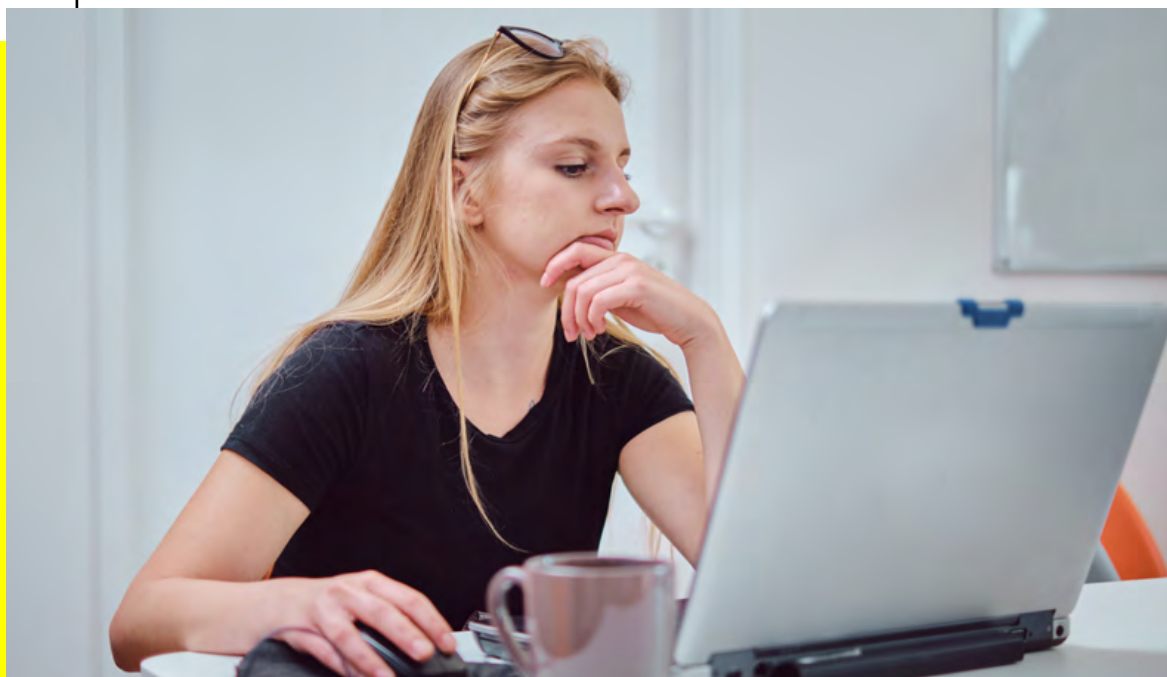


Które 20% klientów daje mi szczęście i gotówkę, a które złość, smutek i przeterminowane płatności?

O zasadzie Pareto zostało napisane tyle, że aż zastanawiałem się, czy coś o tym wspominać. Jednocześnie, wciąż i wciąż widuję menedżerów, którzy nie aplikują jej w praktyce – ten punkt stanowi więc narzędzie specjalnie dla nich.

Minimum raz na 12 miesięcy weź listę swoich klientów, wydrukuj ją sobie i przekopiuj do arkusza kalkulacyjnego. Zakreśl tam następujące grupy klientów:

- A. najbardziej rentowni,
- B. najwięksi,
- C. klienci, z którymi praca daje szczęście,
- D. klienci, którzy najczęściej przyprawiają Was o ból głowy.



Następnie głęboko zamyśl się nad implikacjami Twoich zakreśleń. Robiłem to ćwiczenie wielokrotnie, także z klientami, stąd podpowiem Wam najczęściej powtarzające się i najwięcej wnoszące rezultaty tego ćwiczenia:

A. Twoi najmniejsi klienci są jednocześnie najbardziej wkurzającymi. To, co często znajdujemy w tym punkcie, najlepiej opisuje mem krążący po internecie:

Klient, dzięki któremu Twoja firma zarobi 1000 PLN:

„Myślę, że zainwestowanie we współpracę z Twoją firmą to duży krok zarówno dla mojej organizacji, jak i dla Was i zanim go wykonamy powinniśmy spotkać się jeszcze raz i przedyskutować każdy szczegół projektu. Będziemy potrzebować też obszernej prezentacji dla zarządu na temat tego, jak Wasza usługa wpłynie na naszą firmę oraz szczegółowego planu dla każdego kroku w projekcie”.

Klient, dzięki któremu Twoja firma zarobiła 50 000 PLN:

„Przelew wysłany, dzięki”.

B. Szczęście daje Ci praca z określonym typem klienta (lub takim, który spełnia określone warunki). Ta publikacja jest o tym, jak obniżyć poziom trudności pracy menedżera – zwykle udaje się to osiągnąć poprzez pracę z ludźmi, których lubimy, szanujemy i trzymamy za nich kciuki. Istnieją różne możliwości aplikowania tego podpunktu:

- „Od dziś nie pracujemy dla branży X”;
- „Od dziś nie pracujemy dla branży X, chyba że zapłacą 20% większą cenę za pracę w szkodliwych warunkach”;
- „Od dziś nie pracujemy dla klientów, którzy nie mają kompetentnej osoby kontaktowej”.

I tak dalej. **80% bólu wynikającego z pracy z klientami bierze się z 20% klientów.** Jeśli znikną z Twojego życia, przestrzeń, która pojawi się w Twojej i współpracowników głowach, może spowodować, że zyskacie czas i entuzjazm do zabrania firmy na następny poziom. Tylko nie użyjcie tej przestrzeni do odpoczynku – bo **wycięcie 20% klientów bez zasypania ich nowymi po prostu boli.**

C. Twoi najwięksi i/lub najbardziej rentowni klienci dobierają się z określonego klucza, który daje się replikować.

- Jeśli są z polecenia – ustal, że musisz jeść 52 razy w roku lunch z nowo poznaną osobą z grupy docelowej i dokręć śrubki na zadowalaniu swoich obecnych klientów tak, byś miał rosnącą sieć znajomych, która Cię poleca;
- Jeśli z konferencji – od tej pory ktoś z Twojej firmy jeździ na 26 konferencji w roku;
- Jeśli z performance marketingu – dokręć śrubki i budżet na tym odcinku.

I tak dalej. Jak pokazywał mem opublikowany kawałek wyżej, klienci różnią się nie tylko pod kątem ich łatwości w obsłudze, ale także zarobku, które przynoszą Twojej firmie.

D. Czy jest jakiś wzorzec wśród klientów, którzy nie płacą w terminie lub wśród tych, od których czekasz na gotówkę szczególnie długo?

„In God we trust, everyone else must pay cash”.

Ten podpunkt aplikuje się oczywiście tylko do biznesów, które nie pobierają 100% gotówki z góry. Klienci, którzy traktują Twoją firmę, jak nieoprocentowanego kredytodawcę, to najgorszy możliwy typ klienta. Pogoń go i pożegnaj obraźliwym gestem, żeby czasem nie wrócili. Idealnie byłoby jeszcze, gdyby opowiedzieli o Twoim geście swoim znajomym. Nigdy nie zrozumiałem dlaczego, ale kiepscy płatnicy przyjaźnią się z innymi kiepskimi płatnikami. Być może dlatego, że nie mają innego wyjścia, bo każdy sensowny przedsiębiorca już pożegnał ich obraźliwym gestem?

E. Twoi najbardziej rentowni klienci wcale nie są najwięksi

Zwykle duzi klienci są kompetentni w kupowaniu rzeczy, które sprzedajesz. To nie znaczy, że kupują dobrą relację wartości do ceny (bo z tą pierwszą bywa, niestety, różnie). To znaczy, że prak-

tycznie nie zdarza się, by tego typu klienci pozwolili Ci zainkasować spektakularną marżę na rozwiązaniach, które im dostarczasz.

Zanim podejmiesz ostateczne decyzje, dobrze jest skonsultować wnioski z ludźmi, którzy są możliwie najbliżej tych klientów. Na ogół będą potwierdzać. Ale czasami, zwrócą naszą uwagę na inne prawidłowości i/lub powstrzymają nas przed zrobieniem czegoś głupiego.

Warto to ćwiczenie powtarzać. Poznałem kilku szczęśliwców, którzy dzięki niemu zrozumieli, że ich najwięksi klienci są ich najbardziej rentownymi, najlepszymi płatnikami i najlepiej się z nimi pracuje.

PS. Ta zasada działa też z pracownikami. Często 80% szczęścia i sukcesów daje nam jedna grupa ludzi, a 80% bólu i trudności zupełnie inna. Warto o tym pamiętać, wyciągać z tego wnioski i tego nie wypierać.



Ile właściwie menedżer powinien wykonać pracy w ciągu dnia? Gdy pracuję z zarządzającymi 1:1 i mam zadanie poprawić ich kompetencję menedżerską, zwykle zaczynam od tego, co dzieje się w ich głowach. Nierzadko zdarza się, że znajduję tam dużo poczucia winy i strachu.

„Moi konkurenci pracują ciężiej ode mnie”
„Nie mogę wyjść z roboty przed 17.00!”
„Mam tyle zaległości!”

Tego typu podejście do spraw nie pomaga. Spójrzmy na to inaczej. Rok 2023 składa się w naszym kraju z 250 dni roboczych i 115 dni wolnych od pracy. Do tego należy doliczyć przysługujące menedżerom 26 dni urlopu w dniach roboczych i pewnie jakieś 10 dni na zwolnienia lekarskie. W praktyce menedżer, który korzysta ze swojego urlopu i choruje w granicach normy, ma 210 dni pracy w roku. Jeśli każdego dnia zrobimy 5 właściwych rzeczy, to powinno udać nam się zrobić jakieś 1050 właściwych rzeczy. Jeśli uda nam się w 80% przypadków, zrobimy 840 rzeczy.

Czy jeśli dowieziemy 800-1000 właściwych rzeczy to będzie to dobry rok? Powinien być. Celowanie w to, że uda nam się zrobić 1500 albo 2000 rzeczy raczej doprowadzi nas do tego, że:

- A. Będziemy robić więcej rzeczy pozbawionych znaczenia;
- B. Będziemy delegować za mało zadań innym;
- C. Będziemy poświęcać się za mocno;
- D. Będziemy zawałać ze względu na spiętrzenie zadań.

Zamiast tego skupmy się na zrobieniu pięciu właściwych rzeczy przez 5 dni w tygodniu. Jeśli je zrobimy – możemy robić rzeczy służbowe dalej, ale zakreślamy w kalendarzu dzień jako zwycięstwo i dajmy sobie prawo nieodczuwania poczucia winy.

W życiu menedżera zawsze jest więcej zadań do wykonania, niż miejsca w kalendarzu na to, żeby je wykonać. Dlatego wymyślono priorytety i delegowanie. Poczucie winy nie daje +10 do produktywności. A skoro już jesteśmy przy poczuciu winy...

Czy naprawdę ludzie zawsze odchodzą od menedżerów?

Menedżerski truizm „ludzie przychodzą do firm, ale odchodzą od menedżerów” jest źródłem niemałego poczucia winy wśród zarządzających. Wielu z nas, wyciągając logiczny wniosek z tego powiedzenia, postrzega każde odejście współpracownika jako osobistą porażkę. Bardziej analitycznych z nas wspiera w tym sposobie myślenia analityka lub dział HR.

*„W 2022 Twój zespół miał rotację na poziomie 20%.
To o 5 punktów procentowych więcej niż całość firmy”.*

To nie zawsze właściwe podejście. Czy pracownik, który odchodzi, będąc w trakcie kiepsko idącego okresu naprawczego, tak naprawdę odchodzi od menedżera? A taki, który dostał trzy ostrzeżenia i ma trudności ze zmianą postawy? A może jest tak, że my ich raczej wypychamy?

Niestety, ten kontekst dla działu HR i analityki jest zwykle niedostępny. Rotacja dzieli się na „dobrowolną” i „z inicjatywy firmy”, nie ma tutaj miejsca na: „ludzie, którzy zrezygnowali z pracy szybciej, niż wydrukowaliśmy wypowiedzenie”. Ale zdanie sobie sprawy z tego niuanse jest istotnym narzędziem, które raz po raz poprawiało nastroje menedżerów, z którymi pracowałem.

Jak już jesteśmy w temacie: są menedżerowie, którzy panicznie boją się zwalniania. Żeby nie musieć nikogo zwalniać – wypychają ich z roboty tak długo, aż wypchną. Nie bądźcie tacy. Jeśli uznaliście, że nie chcecie z kimś pracować, to go zwolnijcie, zamiast wypychać. Żeby wykonywać dobrze tę robotę, trzeba wyhodować sobie kręgosłup.

Planowanie urlopów i długie weekendy

Jako menedżer zawsze chcesz być wśród osób, które już na początku roku mają zaplanowane urlopy, wolne i długie weekendy na rok do przodu. Bycie w tym gronie ma wiele zalet.

- 1.** Zmusza Cię do planowania swojego życia prywatnego. To nie zawsze jest możliwe, np. w wielu Polskich szpitalach „nie da się” ogłosić kalendarza dyżurów z wyprzedzeniem, dlatego lekarze liczą się z tym, że za 7 miesięcy nie uda im się uzyskać 10 czy 14-dniowego urlopu. Jeśli jednak jesteś singlem albo Twój partner czy partnerka mogą sobie na to pozwolić – planujcie z wyprzedzeniem. Dzięki temu będziecie oszczędzać pieniądze na przedpłatach, będziecie bardziej przewidywalnymi kompanami podróży dla przyjaciół i rodziny, a także...
- 2.** Twój szef i zespół będą Cię bardziej lubili. Nie ma gorszej straty czasu menedżera niż ganienie za ludźmi po to, żeby wykorzystali swój urlop. Nie chcesz być też tą osobą, która przychodzi do swojego szefa lub zespołu i prosi o dwutygodniowy urlop od pojutrze, w szczycie sezonu. Jeśli oczekujesz od swoich ludzi planowania z wyprzedzeniem – bądź przykładem do naśladowania.
- 3.** Ludzie, którzy „zaklepują” swoje urlopy z wyprzedzeniem mają większą dostępność terminów niż ci, którzy muszą brać pod uwagę ich wcześniejsze wyboru przy planowaniu swojego wypoczynku. To oznacza, że wszelkiego typu długie weekendy są domyślnie Twoje. Niestety, nie w każdym środowisku pracy obowiązuje zasada „kto pierwszy ten lepszy”, ale na miejsca, które karzą za planowanie, niewiele da się poradzić – poza zmianą miejsca, naturalnie.

Technologia wprowadzania dużych zmian

Jaki jest drugi największy banan w biznesie po „najważniejsi są ludzie”? „Ludzie boją się zmiany”. Jednocześnie: „Jedyną rzeczą, której można być pewnym, jest zmienność”. Te trzy frazesy są ze sobą w strukturalnym, nieusuwalnym konflikcie, a menedżerowie są skazani na zarządzanie tym konfliktem. Na ogół idzie im to dobrze, ale są miejsca, w których opór zespołu przed zmianą torpeduje zmianę, ponieważ przełamanie go wymaga więcej kompetencji i wysiłku, niż menedżer ma do dyspozycji. Na ogół dzieje się tak w przypadku dużych zmian, które generują proporcjonalny do swojego rozmiaru opór zespołu. Jak więc żyć?

Duże zmiany mają ten plus, że zdarzają się rzadko. Nawet w najszybciej rosnących i funkcjonujących w najtrudniejszym otoczeniu firmach duże zmiany nie dzieją się co kwartał. Dzięki temu możemy się na nich skupić i zaplanować je lepiej niż, np. zmianę owocowych wtorków w owocowe czwartki.

Jedną z metod wprowadzania dużych zmian jest wprowadzanie ich stopniowo. Tak zrobiliśmy z moją sukcesją, w ramach której systematycznie przekazywaliśmy moje obowiązki innym członkom zespołu, a następnie nowemu CEO, aż do momentu, w którym mój kalendarz zaczął świecić pustkami – a następnie ogłosiliśmy sukcesję. W efekcie ta zmiana nie wywołała oporu, ponieważ, gdy została zakomunikowana, zespół był już przyzwyczajony do tego, że nowy CEO właściwie jest CEO, tylko nie ma takiego tytułu. **Gdy komunikacja, zamiast poprzedzać zmianę, sankcjonuje tylko coś, co już się wydarzyło – opór ze strony zespołu na ogół nie występuje.** Oczywiście, nie każdą dużą zmianę da się zaplanować – ale istotną część z nich tak.



Dostrzeganie problemu jest wyborem

Czasami menedżerowie powiększają problem przez samo to, że go dostrzegają lub próbują rozwiązać. Powiedzmy, że ktoś z Twojego zespołu przyszedł do Ciebie i zarzucił Ci, że „jesteś najgorszym menedżerem, jakiego widziałem w akcji”, po czym złożył wypowiedzenie. Co w tej sytuacji powinien zrobić menedżer? Intuicyjna odpowiedź wielu początkujących menedżerów, których o to zapytałem w trakcie pracy z nimi, to: „Iść do zespołu i poprosić o ocenę moich umiejętności menedżerskich, żeby na podstawie feedbacku pracować ze swoimi kompetencjami”.

Błąd.

Przyjmijmy, że Twój hipotetyczny zespół ma 7 osób (no, teraz już 6). Najprawdopodobniej wszyscy w zespole wiedzą, dlaczego zadajesz im to, jakże odbiegające od Twojego normalnego zachowania, pytanie. Samo to, że je im zadajesz, sugeruje ludziom w zespole, że masz wątpliwości co do swojej kompetencji menedżerskiej. Jeśli więc niektórzy z nich mieli wątpliwości co do Ciebie w roli ich szefa – to teraz, po wypowiedzeniu kolegi, dostali ich potwierdzenie. Nietrudno sobie wyobrazić sytuację, w której przyłgnie do Ciebie łątka kiepskiego menedżera – za samo to, że poprosiłeś o feedback.

Cowięc byłoby lepszym sposobem działania? Dopilnowanie tego, że stajesz na wysokości zadania jako menedżer. A poza tym zapytanie innych menedżerów w firmie o szczerą opinię na temat tego, co można poprawić w Twoim stylu zarządzania. I może niezatrudnianie więcej ludzi ze skłonnościami do teatralnych gestów? Na deser warto rozważyć pracę nad sobą pod okiem doświadczonego zarządzającego w roli mentora czy bliskiego doradcy. Ilość ludzi, którzy są na stanowiskach menedżerskich i nigdy nie zostali nauczeni prowadzenia spotkania, pisania podsumowań, zwalniania czy innych stałych fragmentów menedżerskiej gry, nie przestaje mnie zadziwiać. Warto te kwestie przepracować, bo przecież nie ma menedżerów, którzy nie mają nic do poprawy w swoim warsztacie. Myślę, że jesteś w połowie tej publikacji właśnie dlatego, że wiesz, że praca na tym odcinku nigdy się nie kończy.

Przytapywanie ludzi na dobrej robocie i specyficzne komplementy

Jeśli ktoś spędził tyle lat w działach handlowych, co ja, to zna temat: handlowcy boją się jak ognia wdrożenia pierwszego CRM-u. Zwykle przyczyną tych strachów jest nieznamość tematu, wymieszana z niechęcią do kontroli. Handlowców, którzy prowadzą każdego klienta idealnie, jest dwóch na milion, stąd ta niechęć do kontroli ma konkretne źródło – nikt nie chce być przytapywany przez swojego szefa na tym, że nie robi swojej roboty doskonale.

Handlowcy nie są tu wyjątkiem od reguły. Nikt tego nie lubi – o czym można się przekonać, np. wdrażając systemy raportujące czas pracy. Wynika to z tego, że lwia część menedżerów nigdy nie przytapyje swoich ludzi na dobrej robocie – a nawet jak przytapyje, to im o tym nie mówi. Z rączką na sercu: czy powiedziałaś więcej niż 10 razy zdania takie jak:

„Super podobała mi się twoja rozmowa z klientem X, szczególnie pytanie Y i Z w pierwszej fazie rozmowy. No majstersztyk!”

albo

„<wysłałam screen na Slacku> Ale świetna jest ta kreacja. Bardzo kreatywna. Szczególnie podobało mi się X i Y”

czy

„Twoje podsumowanie z ostatniego spotkania jest 10/10. Nie zapomniałaś o niczym i nawet cytujesz wiernie!”

Im bardziej konkretny komplement, tym lepsza szansa na to, że zostanie przyjęty, ta osoba będzie robić więcej rzeczy, za które jest doceniana i może nawet nauczyć robić tak innych. Skutkiem ubocznym tego typu przytapywania jest to, że gdy wdrażamy jakiś system, np. CRM, to handlowcy rozumieją, że posłuży on do dawania im bardziej precyzyjnego feedbacku – a nie wycięcia w pień najstabszych, którzy dali się przytapać na błędach i przeoczeniach.

Intencja dowódcy i domyślna intencja dowódcy

Jeśli nie pracujesz z jakimś zespołem długo – miej pewność, że zrozumieli intencję, która stoi za Twoją decyzją. Czasami zależy Ci na tym, żeby zrobić coś szybko, innym razem dokładnie, jeszcze innym razem bezbłędnie, a jeszcze innym razem po łebkach. Nawet jeśli chodzi o tę samą czynność, możesz zostać źle zrozumiany i ktoś może zrobić coś po łebkach tam, gdzie Ty oczekiwałeś, że będzie dokładnie. Nabierz nawyku komunikowania zarówno swojej decyzji, jak i stojącej za nią kontekstu. Zwykle w moim wykonaniu brzmi to tak:

„OK, zatrudniamy Iksińskiego, a osobą odpowiedzialną za onboarding będzie Kowalski. Chciałbym, żeby wszyscy mieli jasność: onboarding Iksińskiego jest bardzo ważny, to kluczowe stanowisko w firmie i liczę na to, że wszyscy przyłożą się, jak tylko będą mogli, do tego, żeby za 90 dni Iksiński był w pełni rozpędzony i to on pomagał Wam. Odpowiedzialnym jest Kowalski i ma on pełne prawo do proszenia o pomoc, kogo chce – traktujcie jego prośby z wysokim priorytetem”.

Jeśli pracujesz z jakimś zespołem dłuższy czas, zespół pozna Twoją domyślną intencję i komunikowanie się w ten sposób za każdym razem nie będzie konieczne. Jeśli nie jesteś szczegółarzem – będą wiedzieć, że muszą zwrócić uwagę na szczegóły, bo Ty tego nie zrobisz. Jeśli jesteś perfekcjonistą – będą wiedzieć, żeby sprawdzić dwa razy każdy tekst, zanim przyniosą go do Ciebie. Dlatego, ilekroć Twoja intencja będzie odbiegała od domyślnej – wracaj do stylu komunikacji, który widzisz w powyższym przykładzie. W moim wykonaniu może brzmieć to tak:

„Słuchaj, tego klienta chciałbym obsłużyć niecodziennie. Wiem, że zawsze mam wysoki priorytet na zamykanie transakcji i niemarnowanie leadów, ale tutaj chciałbym, żebyśmy stosowali szczególnie ostre kryteria kwalifikacji zapytania. Jeśli wyczujesz coś niewłaściwego ze strony klienta – ubijaj transakcję. Mam złe przeczucia co do tej osoby”.

Jeśli masz wątpliwości, czy ktoś zrozumiał Twoje polecenie/intencję – niech je powtórzy

Tylko błagam, nie rób tego za każdym razem i każdemu. Ludzie bardzo szybko dojdą do wniosku, że traktujesz wszystkich jak idiotów, którzy nie rozumieją, co się do nich mówi. Zamiast tego wyjaśnij, dlaczego pytasz i weź odpowiedzialność za ewentualne nieporozumienie na siebie, zanim ono jeszcze wystąpiło:

„Słuchaj, nie stać nas na błąd w tej sprawie, więc chcę się upewnić, że wszystko dobrze przedstawiłem. Możesz powtórzyć swoimi słowami to, co zrozumiałeś z mojej wypowiedzi, żebym upewnił się, że o niczym nie zapomniałem?”



Czego chciałbym więcej, czego chciałbym mniej, a czego chcę tyle, ile otrzymuję?

Ćwiczenie: informujemy współpracownika o agendzie spotkania 1:1, żeby mógł się przygotować. Sami też się przygotowujemy. Na spotkaniu podchodzimy do tablicy i dzielimy ją na trzy sekcje:

- „Czego chciałbym więcej”;
- „Czego chciałbym mniej”;
- „Czego chcę tyle, ile otrzymuję”.

Następnie Ty i współpracownik wypisujecie to, jak spełniacie swoje potrzeby w trzech sekcjach. Nie należy do rzadkości sytuacja, w której dowiecie się, np. że współpracownicy chcieliby być więcej szkoleni, chwaleni, mieć więcej autonomii albo wsparcia. Dobre przyjęcie feedbacku od współpracownika i zadawanie pytań pogłębiających doskonale ułatwia udzielenie feedbacku w drugą stronę.

Zdarzało mi się tego patentu użyć jakieś 10 razy, zawsze wtedy, gdy potrzebowałem poznać zdanie moich współpracowników na temat moich praktyk menedżerskich. Pytanie pierwsze i drugie znakomicie pomaga nam zidentyfikować swoje deficyty i kwestie, które pominęliśmy.



Matryca serdeczny-skuteczny

Skuteczność	Skuteczne Dupki	Serdeczni Skuteczni
	Nieskuteczne Dupki	Serdeczni Nieskuteczni
	Spójność wartości	

Powyższa matryca dzieli ludzi, z którymi warto lub nie warto pracować, na 4 grupy. Możemy ich podzielić zarówno pod kątem skuteczności, jak i na poziomie wspólnoty wartości, które mamy z danym pracownikiem – nie oceniam tu i nie próbuję zdefiniować, jakie kto ma wartości, chodzi o to, żebyście mieli jakieś, Wasze.

Z tego podziału wyłaniają się:

- Serdeczni Skuteczni;
- Nieskuteczne Dupki;
- Serdeczni Nieskuteczni;
- Skuteczne Dupki.

W przypadku Serdecznych Skutecznych mamy do czynienia z sytuacją wymarzoną. Mamy z kimś wspólnotę wartości i dodatkowo jest to osoba wyjątkowo kompetentna, na którą możemy liczyć, więc dajemy jej coraz więcej odpowiedzialności, podwyżki, awanse i tak dalej.

W przypadku Nieskutecznych Dupków również jest bardzo prosto – jeżeli ktoś jest Nieskutecznym Dupkiem, to prawdopodobnie długo miejsca w Waszej firmie nie zagrzeje, bo nie dość, że nikt go nie lubi, to jeszcze nie realizuje celów, które przed nim stawiamy.

Kłopot mamy z dwiema pozostałymi ćwiartkami.

Problem z Serdecznymi Nieskutecznymi polega na tym, że ich wszyscy lubią. Oni nie dowożą, ale „no przecież kochamy Iksińskiego”. Zwykle zwalnia się ich wcześniej czy później – tylko za późno. Warto, żebyście w takich sytuacjach odpowiedzieli sobie na dwa podstawowe pytania:

- **Czy jesteśmy w stanie poczekać tyle, ile musimy, żeby zmienić tę sytuację?** Czy możemy poczekać pół roku, aż Iksiński dołączy do grona Serdecznych Skutecznych? (Zwykle nie. W start-upie nawet bardzo nie).
- **Czymamy na to zasoby?** Czy jesteśmy w stanie dać Iksińskiemu, żeby go do grona Serdecznych Skutecznych zabrać, tyle ile on potrzebuje? Czy prezes może poświęcić mu 200 godzin w trakcie tych 6 miesięcy? Też zwykle nie. Dlatego warto znaleźć Serdecznym Nieskutecznym inną pracę – w końcu bardzo ich kochamy.

I najstraszniejsza sytuacja – Skuteczne Dupki. Ze Skutecznymi Dupkami jest jeden podstawowy problem – oni dowożą. Jeżeli okaże się, że macie w firmie Skutecznego Dupka, który zdążył już rozpędzić się w kluczowym obszarze Waszej firmy – sprzedaży, marketingu, produkcji itp., to okaże się, że to, co planujecie na ten rok, nie zostanie dowiezione, jeśli zwolnicie Skutecznego Dupka, który odpowiada np. za 40% postępów zespołu produktowego w tym kwartale, 50% Waszych leadów albo 30% Waszej sprzedaży. W efekcie oprzecie się pokusie, zaciśnięcie zęby i go nie zwolnicie. To, co najlepiej zrobić ze Skutecznym Dupkiem, to go nie zatrudnić – a jak go, nie daj Boże, zatrudnicie, to nie pozwolić mu się rozpędzić.

Jeśli go zatrudnicie i zatrzymacie, to nie zwolnicie go nigdy i wyjdziecie na osobę, która ma wartości i spółka kieruje się wartościami... ale tylko wtedy, gdy pogoda jest dobra. Dupek zarazi innych swoim zachowaniem i będziecie otoczeni przez samych dupków, bo ludzie serdeczni odejdą z firmy – widziałem to parę razy. Nie jest to piękny widok i nie chcecie być jego częścią.

Stary i bogaty przedsiębiorca wezwał swojego najlepszego handlowca i oznajmił mu, że jest zwolniony.

– Ale jestem Twoim najlepszym handlowcem! – usłyszał.

– Wkurzasz mnie, a ja jestem stary i bogaty. Dlaczego mam się wkurzać?

System wsparcia: sprzątaczkę, asystenci, nianie, teściowie, przyjaciele i sąsiedzi

Bardzo często pracując z rodzicami, szczególnie małych dzieci, zauważam, że bardzo nieefektywnie zarządzają swoją energią. Są tak zabiegani, że nie mają czasu usiąść i zastanowić nad tym, w jakich obszarach są w stanie zacerpnąć pomocy. W efekcie biegną przed siebie z całą mocą i zaciśniętymi zębami, bez refleksji nad tym, co jest ważne i nieważne, pilne i niepilne, co jest ich zadaniem, a co mogliby delegować. Robią tak nie tylko młodzi rodzice – ludzie niemający dzieci również, tyle że akurat im, z uwagi na większą ilość energii oraz brak dzieci, jeszcze uchodzi to na sucho.

Jeśli jesteś właścicielem firmy lub menedżerem, to prawdopodobnie masz pieniądze lub kapitał społeczny na przynajmniej częściowe wyjście z tego stylu życia. Dla Ciebie cierpienie akurat na tym odcinku jest opcjonalne. Sam znajdowałem się na tej drodze jeszcze kilka lat temu – wraz ze współnikami (na szczęście nie w Casbeg) zdarzało mi się sprzątać po firmowych imprezach. Do dzisiaj jest mi głupio, że pracowałem nad takimi pierdołami zamiast nad czymś, co miało znaczenie.

- Możesz zatrudnić sprzątaczkę i zaoszczędzić 4-6 godzin w tygodniu (lub 2 godziny awantury o nieposprzątane mieszkanie raz na dwa tygodnie);
- Możesz zatrudnić asystenta, początkowo na pół etatu i odzyskać 20 godzin w tygodniu dotychczas poświęconych na prozaiczne rzeczy;
- Możesz co dwa tygodnie katapultować dzieci na sobotę do dziadków i odespać lub odpocząć;
- Możesz wprowadzić z czwórką znajomych/sąsiadów z dziećmi w podobnym wieku instytucję nocowania, w ramach której zwozicie dzieci do jednej z par na wieczór i noc, a trzy pozostałe mogą iść na kolację, dla odmiany bez dzieci;
- Możesz zatrudnić nianię, która będzie też odwozić dzieci do szkół/ przedszkoli;
- Możesz, zamiast jeździć po zakupy do galerii, robić je online.

Zdecydowana większość menedżerów, z którymi omawiam tę kwestię, sabotuje swoją osobistą efektywność pomimo zarabiania co miesiąc pięciocyfrowych kwot, ponieważ postrzegają te zjawiska jako „luksus”, często zrzucając odpowiedzialność na swoich życiowych partnerów: „Rozmawiałem o tym z moją żoną/mężem, ale nie udało mi się, bo nie wyobrażają sobie, żeby ktoś obcy kręcił się po naszym mieszkaniu”.

To nie luksus, to infrastruktura, która odblokowuje czas na czytanie, skupienie, odpoczynek, trening i pracę.

Nikt nie dociera na szczyt swojej profesji bez wsparcia i pomocy – dlaczego menedżerowie mieliby stanowić wyjątek? Zdaję sobie sprawę z tego, że moje podejście nie jest w Polsce normą (niestety), a nasze uwarunkowania kulturowe są raczej spod znaku „Z rodziną dobrze wychodzi się tylko na zdjęciach” niż „Potrzeba całej wioski, żeby wychować dziecko”. Niemniej, skoro chcesz mieć życie i firmę, które wyrastają ponad przeciętność, to dlaczego miałyby dać się je zbudować w oparciu o przeciętne przekonania?



Od czasu do czasu przychodzi w firmach konieczność dokonywania cięć w budżecie. Gdy potrzebne są głębsze cięcia, warto przeprowadzić je metodą „od zera”. Składa się ona z trzech kroków:

1. Definiujemy ograniczenie budżetowe. Mogą być nimi, np. „poziom kosztów nie większy niż YXZ złotych” albo „spółka rentowna na nie mniej niż 25% przy przychodzie ABC złotych”;
2. Po zdefiniowaniu celu zapraszamy na zebranie absolutnie kluczowe osoby w spółce lub, w większych organizacjach, szefów zespołów i linii biznesowych. Zwykle to tylko kilka osób. Wpisujemy do arkusza kalkulacyjnego koszty związane z zatrudnieniem uczestników zebrania (lub koszt naszego najniższego możliwego wynagrodzenia, jeśli przeprowadzamy ćwiczenie sami). Dodajemy te koszty do siebie – to jest nasza kwota bazowa, która otwiera debatę. Komunikujemy cel i zaczynamy dyskutować.

Debata powinna teraz skupić się na dodawaniu kolejnych pozycji kosztowych w kolejności ich istotności dla spółki. Każda osoba, oprogramowanie i spinacz muszą zostać omówione i zaakceptowane przed wprowadzeniem do arkusza. Bardzo wskazane są zdania takie jak: „Zaproponowałeś X, a ja sądzę, że Y jest znacznie istotniejsze, bo <argument>” i próby zmniejszenia wpisanych do arkusza kosztów. Po jakimś czasie (zależnym od rozgrzania debatujących i/lub ilości pozycji kosztowych do omówienia) dojdziecie do miejsca, w którym nie będziecie w stanie uzasadnić wprowadzenia kolejnej pozycji do budżetu. Wszystko to, czego nie zdołaliście uzasadnić na tyle, by wpisać to do arkusza, powinno zostać zredukowane.



Triaż (od francuskiego triage) to absolutnie podstawowa umiejętność menedżerów, szczególnie w szybko rosnących organizacjach. Posługując się metaforą lekarską: gdy mamy mało zasobów, a na SOR czy do szpitala polowego przywożą nam ciągle nowych rannych, musimy decydować, kim zajmiemy się najpierw. Jeśli będziemy zajmować się przypadkami beznadziejnymi – nie pomożemy nikomu innemu, a prawdopodobieństwo tego, że uratujemy komuś życie, jest niewielkie. Jeśli będziemy się zajmować przypadkami lekkimi – ograniczymy cierpienie lekko rannych, ale nie uratujemy nikomu życia. Jeśli nie zajmiemy się rzeczami, które dziś są błahe, ale niezaopiekowane mogą spowodować śmiertelne zagrożenie za jakiś czas, też popełnimy błąd.

Bycie dobrym menedżerem polega na umiejętności identyfikowaniu miejsc, gdzie da się zrobić różnicę, a następnie alokowaniu czasu, pieniędzy i uwagi właśnie tam.

Tak samo, jak w przypadku lekarzy, zdarza się, że musimy wybrać pomiędzy dwiema złymi możliwościami. Cieszymy się, że nasze decyzje nie pociągają za sobą aż tak poważnych skutków, jak te podejmowane na SORach.

Ustalanie dat granicznych dla nowych linii biznesowych

To technika, którą wyniosłem jeszcze z bankowości. Zaczynając jakiś projekt, który ma spore ryzyko niepowodzenia, zawsze zakładajmy datę graniczną, w ramach której powinniśmy zrealizować cel podstawowy. Jeśli nie zrealizujemy tego celu w danej dacie – powinniśmy wstać od stołu i zaorać projekt. Ustalenie daty granicznej powoduje, że nie marnujemy życia na rzeczy, które „kiedyś przecież wyjdą” i nie łudzimy się, by „spróbować jeszcze trochę”. Przykłady zastosowania to na przykład:

- Osiągnięcie progu rentowności w 12 miesięcy;
- Pozyskanie pierwszego klienta w 3 miesiące;
- Osiągnięcie dodatniego przepływu gotówki (cashflow positive) w 18 miesięcy.

Cięcia należy rozpatrywać przez pryzmat dwóch aspektów: „Kiedy?” oraz „Jak?”

Kiedy?

Osobiście jestem zwolennikiem traktowania firmy jak drzewka bonsai. **Żeby taki organizm zdrowo rósł, potrzebne są regularne cięcia. Dokonujemy ich jednak małymi nożyczkami, subtelnie i rzadko.**

Do działań zgodnych z duchem „bonsai” zaliczają się:

- okresowe przeglądy kosztów,
- negocjacje z dostawcami,
- nieprzedłużanie okresów próbnych, a także plany naprawcze i/lub zwolnienia ludzi, którzy przestali dostarczać wartość dla firmy.



Dzięki takiemu działaniu firma wzrasta równomiernie, a zarządzający oczyszczają ją ze wszelkich zapobiegających rozwojowi elementów, jak zbędne koszty, czy ludzie, którzy nie dostarczają wartości dla organizacji. Problem z tym podejściem polega na tym, że „łatwo powiedzieć, a trudniej zrobić”. Psychologicznie to podejście jest bardzo trudne. Zdecydowana większość menedżerów, z którymi miałem okazję pracować (wstyd się przyznać, do pewnego momentu też się do nich zaliczałem) podejmuje decyzje o nawet subtelnych cięciach za późno. Przez to albo musimy używać większych nożyczek, albo stracić na subtelności i podejmować bardziej drastyczne decyzje.

Wymuszając agresywność w cięciach na swoich podwładnych, Jack Welch wprowadził w czasach, gdy był CEO General Electric, zasadę głoszącą, że każdy menedżer

musi co roku redukować 10% swojego zespołu, by pozbyć się najstarszych ludzi. Osobiście nie uważam tego za właściwe, choć potrafię sobie wyobrazić organizację zaludnioną młodymi menedżerami, w której sięgnąłbym po tego typu środek.



Niestety, podejście bonsai nie zawsze wystarcza, choć, jeśli robimy dobrą robotę, rzadziej będziemy musieli zmieniać nożyczki na maczetę.

Osobiście w trakcie ośmiu lat pracy menedżerskiej ciąłem koszty maczetą tylko dwa razy. Zarówno z własnego doświadczenia, jak i z pracy z klientami wiem, że najczęściej po maczetę sięgamy wtedy, gdy:

1. Nastąpił jakiś zewnętrzny szok (lockdown w 2020 albo pęknięcie bańki internetowej są tu dobrym przykładem);
2. Zasnęliśmy za kierownicą tak długo, że nasze drzewko bonsai zaczęło rosnać krzywo (koszty wzrosły do poziomu, w którym zagraża to realizacji celów i/lub istnieniu firmy) i grozi zawaleniem;
3. Gdy następuje jakiś wewnętrzny szok (np. klient, który reprezentuje 40% naszego comiesięcznego przychodu, przestał płacić i zalega nam mnóstwo forsy).

Jak?

Jeśli jesteśmy w trybie „bonsai”, to pytanie nie ma większego znaczenia. Jeśli jesteśmy w trybie „maczety”, to jest krytyczne pytanie. Na ogół, gdy doszliśmy do miejsca, w którym musimy ciąć maczetą, powinniśmy ciąć głęboko i podjąć decyzję o cięciach tak szybko, jak tylko zrozumieliśmy, że jesteśmy daleko od trybu „bonsai”. To bardzo nieintuicyjne i wiąże się z wieloma emocjami. Powody są dwa:

1. Każdy miesiąc ze zwiększoną ponad miarę strukturą kosztów powoduje, że zarabiamy mniej, niż powinniśmy lub, co gorsza, nie zarabiamy wcale i palimy cenną gotówkę. Zwykle im większe są nasze kłopoty, tym szybciej powinniśmy działać.
2. Głębokość cięć jest zależna od skali problemów oraz niepewności co do przyszłości. Będąc w tej sytuacji zawsze przygotowywałem wraz z zespołem i/lub klientem dwa scenariusze. W pierwszym mijaliśmy się o włos z bankructwem (ale jednak mijaliśmy się). W drugim było kiepsko, ale nie aż tak dramatycznie. Dopiero do tych scenariuszy dopasowywałem strukturę kosztów, z której wynikały rozmiary cięć. Czasami to oznacza redukcję zatrudnienia bez ingerencji w rdzeń działalności firmy. Innym razem może to oznaczać zamknięcie lub zredukowanie części linii biznesowych, lub działów w firmie.

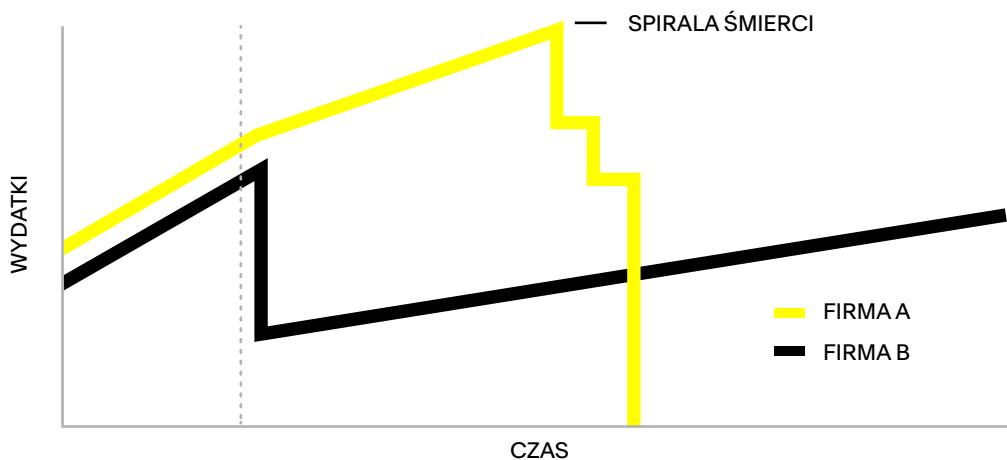


Przeprowadzenie cięć szybko i głęboko powoduje, poza szybko i na ogół znaczną poprawą struktury kosztów, trzy efekty uboczne:

1. W 8 przypadkach na 10 po przejęciu obowiązków po zwolnionych osobach okazuje się, że wykonywały swoje obowiązki gorzej, niż myśleliśmy – gdybyśmy wiedzieli o tym, że tak jest, podjęcie tej decyzji przysłoby nam łatwiej i podjęlibyśmy ją wcześniej. W efekcie mamy jasno zdefiniowane obszary do poprawy w naszej działalności.
2. Ludzie, którzy wykonują swoje obowiązki w firmie, wykonują je jeszcze lepiej. Część robi to z potrzeby ratowania sytuacji (wszystkie ręce na pokład!) a część dlatego, że nie musi już pomagać i wspierać ludzi, których właśnie zwolniliśmy, więc jest bardziej skupiona na klientach, produkcji, swoim zakresie obowiązków.
3. Ludzie, którzy nie zostali zwolnieni, odczuwają ulgę zarówno z powodu tego, że to nie oni zostali zwolnieni, jak i z tego, że przy tak głębokich cięciach zwykle zagrożenie kolejnymi redukcjami jest istotnie ograniczone.

Znakomicie różnicę pomiędzy tymi, którzy tną raz, wcześnie i głęboko, a tymi, którzy tną płytko, późno i po kawałku, pokazuje poniższy wykres autorstwa Sequoia Capital:

Przetrwają najszybsi



Źródło: Sequoia Capital

Do wytłumaczenia zespołowi: im mniej łamiesz zasad, tym mniej będziesz miał nowych zasad do przestrzegania

Poniżej skrypt krótkiej pogadanki dla zespołu, które przyda Wam się do tego, by ludzie postępowali zgodnie z procesami tam, gdzie to ma sens. Działa szczególnie dobrze w młodszych zespołach.

„Zastanawialiście się kiedyś, w jaki sposób powstają procedury w firmach, które mają ich zdecydowanie za dużo? Normalnie jest tak, że ktoś na zebraniu zdaje sobie sprawę z tego, że jakiś proces musi zostać opisany, bo jeśli nie to zdarzy się coś strasznego. I tak powstaje procedura załadunku reaktora jądrowego na ciężarówkę albo procedura przydzielania dostępu do konta firmowego lub eksportowania rekordów z CRM-u. Zdecydowana większość procesów jednak nie powstaje w ten sposób, ponieważ nie wiąże się z drastycznymi konsekwencjami, gdy coś pójdzie nie tak.

Jak więc powstaje, na przykład, procedura dotycząca dress code’u w firmie? Albo procedura zgłaszania i akceptacji urlopów? Albo pisanie żartów na Slacku? To proste. Ksiński przychodzi do firmy w spodniach z dziurami tak wielkimi, że wzbudzają protesty ze strony części załogi, a kadra zarządzająca, zamiast upomnieć go, odesłać do domu, żeby się przebrał i zapomnieć o sprawie, tworzy na to procedurę. Z akceptacją urlopów jest analogicznie. Menedżerowie muszą opierać zapędy nieodpowiedzialnych ludzi, którzy w środku ważnego projektu chcą dwutygodniowego urlopu od jutra, bo zauważyli świetną okazję last minute i będą bardzo nieszczęśliwi, jeśli go nie dostaną, więc menedżer odmawia (lub, co gorsza, akceptuje), ale na następny raz tworzy procedurę, za którą będzie mógł się schować i rozłożyć ręce mówiąc »Nic nie zrobię, sorry, ale procedura«. W ten sposób dochodzimy do sytuacji, w której firma może mieć procedury na absolutnie wszystko.

Niestety, jest jeszcze gorzej. Gdzieś pomiędzy niefortunnymi spodniami Iksińskiego a momentem, w którym mamy procedury na wszystko, najlepsi ludzie odchodzą z firmy, bo mają serdecznie dosyć czytania i wypełniania procedur, które zjadają im coraz większą część dnia. Kto pracował w sektorze publicznym, ten wie, o co chodzi. Z czasem więc w firmie zostają coraz słabsi ludzie, którzy potrzebują coraz większej ilości procedur, żeby poradzić sobie z rzeczywistością, dzięki czemu napór procedur narasta i pociąga za sobą odejścia kolejnych kompetentnych pracowników. Gdzieś po drodze ostatnia osoba pracująca w tej firmie traci radość z pracy i życia.

Dlaczego wam o tym opowiadam? Bo bardzo nie chcę tego scenariusza dla nas. Co za tym idzie, mam dwie prośby i jedno zobowiązanie:

Zobowiązanie: Tam, gdzie się da, nie będziemy tworzyć procedur.

Prośba: Tam, gdzie mamy procedury, wypełniajcie je, dzięki czemu nie będziemy musieli mieć ich więcej, a manuale będą krótsze. To jest jedno z miejsc, w którym »Discipline equals freedom«.

Prośba: Gdy uczestniczycie w procesach rekrutacyjnych, nie zatrudniajcie ludzi, którzy nie są samodzielni i muszą mieć procedurę na wszystko“.



Dlaczego zapominasz o tym, co udało Ci się zrobić?

Odkąd kupiłem tablicę suchościeralną, moja satysfakcja z pracy istotnie wzrosła. Do zera spadły również dni, które kończą się na „właściwie nie wiem, co dziś cały dzień robiłem”. Jak to możliwe? Dobrze używana tablica suchościeralna likwiduje w naszych głowach Efekt Zeigarnik.

O co w tym efekcie chodzi? Nasze mózgi lepiej pamiętają to, co nie zostało zakończone niż to, co zostało. To ma ewolucyjny sens. Po co masz zaśmiecać sobie pamięć krótkotrwałą czymś, co już zostało wykonane? Lepiej spożytkować tę uwagę na wszystkie rzeczy, które pozostają do zrobienia – w ten sposób zrobisz więcej, co w dłuższym terminie zwiększa szanse przeżycia i przedłużenia gatunku. Niestety, to powoduje też, że cały czas masz wrażenie, że niewiele zrobiłeś i, że pozostaje aż tyle do zrobienia. Jeśli więc na koniec dnia podejdziesz do tablicy suchościeralnej i podsumujesz sekcję „Zrobione”, w której będzie znajdować się kilka ważnych lub sporo mniej ważnych rzeczy, poczujesz się lepiej ze sobą i swoim poziomem produktywności danego dnia, bo Twoja pamięć i efekt Zeigarnik nie będą sabotować Twojego poczucia szczęśliwości.

Dokładnie ten sam problem występuje w aplikacjach TODO, takich jak Asana, czy Trello. Zadania w momencie zrobienia są tam ukrywane, przez co cały czas patrzymy się w niekończącą się listę TODO.



Co zrobiłby fundusz private equity?

Czasami nie wiemy, co powinniśmy dalej zrobić. Czasami podejrzewamy samych siebie lub wspólników o to, że ta niewiedza wynika z naszych ograniczeń. Może to być przywiązanie do jakiegoś zespołu, klienta albo pracownika. Może ktoś za bardzo zaangażował się emocjonalnie i/lub po postacią roboczogodzin w jakiś pomysł lub scenariusz. Ilekroć mamy do czynienia z takim problemem, warto zagrać w małą grę RPG za pomocą pytania:

„Gdybyśmy sprzedali dziś firmę grupie bardzo kompetentnych i zaangażowanych menedżerów z funduszu Private Equity, jakie byłyby ich trzy pierwsze decyzje?”

Zwykle odpowiadając na to pytanie, udaje nam się odpowiadać bez filtra naszych ograniczeń. Na ogół udzielamy w ten sposób lepszych odpowiedzi.

Czego się boję?

Czasami istotniejsze niż zdefiniowanie swoich celów jest zdefiniowanie swoich strachów. Czasami w biznesie zdarzają się decyzje, które tygodniami spędzają nam sen z powiek. Stawki są wysokie. Jeśli podejmiemy je dobrze, po drugiej stronie tych decyzji może czaić się życie, o którym marzymy. Jeśli podejmiemy je źle, może okazać się, że stracimy forszę, klientów, współpracowników albo nawet całą firmę. To jest ćwiczenie, które pomoże nam przekuć swoje obawy w plan.

W kolumnie pierwszej w sposób możliwie precyzyjny notujemy wszystkie negatywne rzeczy, które mogą się wydarzyć. Samo wypracowanie tej listy da Ci nieco więcej spokoju, bo na ogół bardziej boimy się rzeczy mniej zdefiniowanych. Jeśli więc nie chcemy dać komuś podwyżki, mogą się tu znaleźć strachy, takie jak:

- „Ten ktoś odejdzie”
- „Na skutek tego odejścia odejdą 2 inne osoby”
- „Wyrwa kadrowa spowoduje odejście 4 klientów”.

W kolumnie drugiej notujemy te rzeczy, które możemy zrobić, by zapobiec rzeczom, które znajdują się w pierwszej kolumnie lub przynajmniej uczynić je nieco mniej prawdopodobnymi. Mogą być to rzeczy takie jak:

- „Przećwiczę tę rozmowę z innym menedżerem i poproszę o feedback”
- „Wyśpię się i pomedytuję w dzień tej rozmowy, żeby upewnić się, że będę szczególnie spokojny”
- „Wypracuję propozycję planu na to, żeby dojść do podwyżki, o którą poprosił pracownik – ale w innym terminie niż dzisiejszy”.

W kolumnie trzeciej notujemy, co możemy zrobić, by naprawić negatywne scenariusze, gdy się zmaterializują oraz kogo możemy poprosić o pomoc, gdy coś pójdzie nie tak:

- „Zadbam o kontrolę nad komunikacją wewnętrzną w kontekście odejścia tej osoby”
- „Uruchomię ogłoszenia rekrutacyjne, żeby mieć więcej CV na wszelki wypadek”
- „Zbiorę 3 oferty od firm HRowych, które mogą mi pomóc uzupełnić braki kadrowe”.

Zwykle po sporządzeniu tych trzech kolumn jesteśmy spokojniejsi i wiemy, co powinniśmy zrobić, by zapobiec negatywnym scenariuszom i ograniczyć ich skutki, gdyby prewencja nie zadziałała.



Pytania, które szczególnie lubię

Ten podpunkt to po prostu lista pytań, które często zadaję. Umiejętność zadawania dobrych pytań jest jedną z najważniejszych w narzędziowniku menedżera. Traktuj te pytania jako początek swojego zbioru pytań i nie przestawaj szukać następnych.

- Jeśli mógłbym robić tylko 1 rzecz w tym roku, to co by to było?
- Czego na pewno nie możemy zmienić, bo wszystko się zawali?
- Co, jeśli zrobimy odwrotnie?
- Co się stanie, jeśli nic z tym nie zrobimy?
- Czego możemy nie robić?
- Jak by to wyglądało, gdyby było łatwe?
- Gdybym został odwołany i zastąpiony nowym CEO, który byłby mądrzejszy ode mnie, jaka byłaby jego pierwsza ważna decyzja?
- Jaka 1 decyzja usuwa 100 innych decyzji?
- A co, jeśli dodalibyśmy do tego jedno zero?
- Dlaczego ta liczba jest taka mała?



Teoria krążących bottlenecków

„It's funny how bottlenecks are always on top of the bottle”

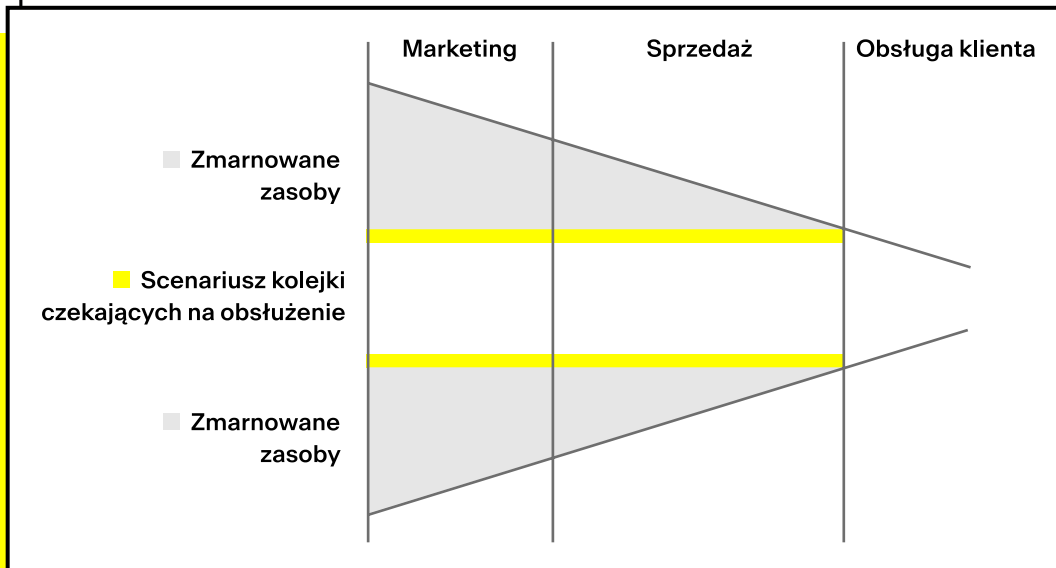
– Peter Drucker

We wszystkich projektach wymagających koordynacji pojawiają się wąskie gardła. Co to jest wąskie gardło? Techniczna definicja to „stanowisko o najniższych mocach produkcyjnych”. Pomocny może być tu przykład. Chcemy wyprodukować jak największą ilość zakręconych śrubek. Mamy stanowisko, na którym produkujemy śrubki oraz stanowisko, na którym produkujemy zakrętki. Śrubki są produkowane w tempie 3000 na godzinę, a zakrętki produkujemy w tempie 6000 na godzinę. Nie trzeba wielkiego menedżera, żeby zauważyć, że jeśli nic z tym nie zrobimy, to bardzo szybko barierą do wyprodukowania, jak największej ilości zakręconych śrubek stanie się brak śrubek – a sterta wyprodukowanych zakrętek będzie się stale powiększać. By zwiększyć produkcję zakręconych śrubek, możemy, na przykład:

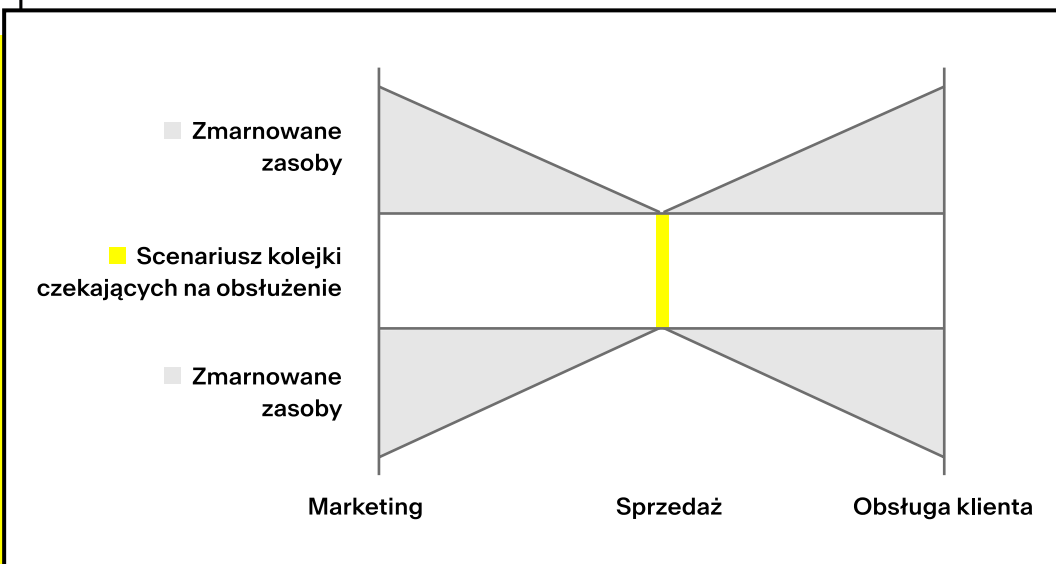
1. Wprowadzić drugą zmianę na stanowisko produkującym śrubki i/lub wprowadzić dodatkowo płatne zmiany weekendowe (jak Keith Rabois w Square);
2. Wprowadzić kontrolę jakości strony nakładowej przed stanowiskiem produkującym śrubki, żeby zminimalizować ilość wyprodukowanych wadliwych śrubek;
3. Stworzyć drugie stanowisko produkujące śrubki.

Oczywiście, możemy też zrobić wszystkie te rzeczy. Gdybyśmy tak zrobili, mogłoby się okazać, że produkujemy np. 7000 śrubek i 6000 zakrętek. W efekcie zaczęłoby ubywać na stercie z zakrętkami, a gdy sterta by się skończyła, wąskie gardło przesunęłoby się na ten odcinek. **Każdy system naturalnie dąży do znalezienia swojego wąskiego gardła.** Zwykle robota menedżerów zarządzających systemem powinna skupiać się na jego poszerzeniu, zarządzaniu nim, konsekwencjami jego występowania lub kombinowaniu naokoło. W kontekście drogi klienta przez organizację firmy na ogół mają 3 rodzaje wąskich gardeł:

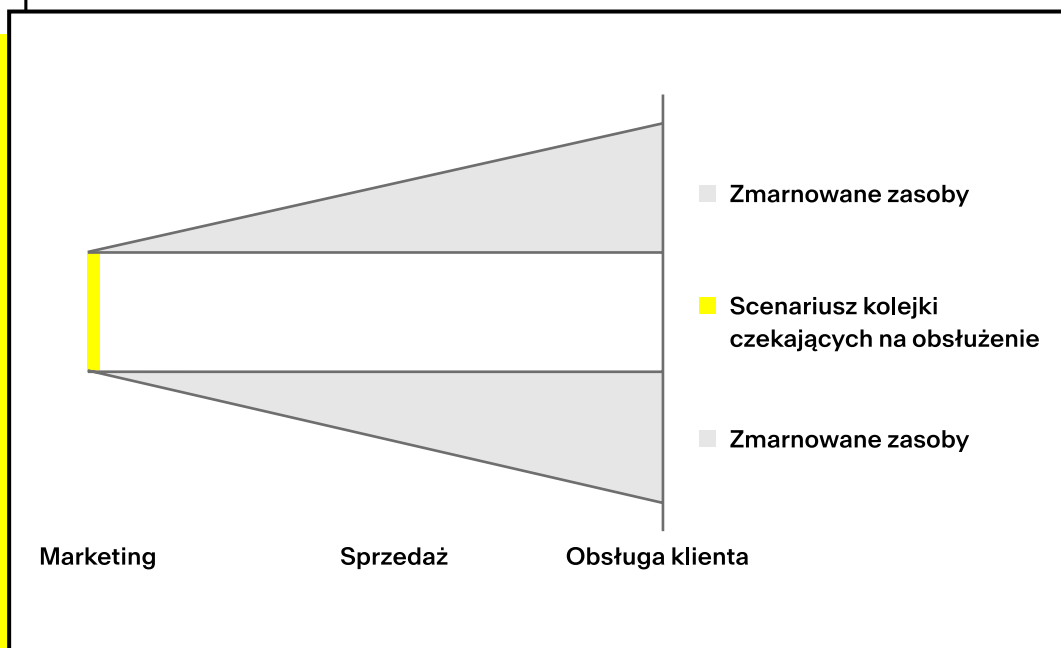
W pierwszym scenariuszu, który najczęściej występuje w firmach o bardzo szybkim tempie wzrostu, mamy do czynienia z sytuacją, w której połączonymi siłami marketingu i sprzedaży dajemy radę generować popyt na poziomie przekraczającym zdolności podażowe i/lub obsługi klienta naszej firmy. To wygląda, jak kolejka klientów przed drzwiami naszej firmy, urywające się telefony, 1000 zaległych ticketów w systemie obsługi klienta i sterta nieobsłużonych zwrotów. Kto pracował w e-commerce w czwartym kwartale, ten się w cyrku nie śmieje.



Drugi scenariusz to ten, w którym po poprawie sytuacji w dziale marketingu lub redukcji w dziale sprzedaży mamy więcej zapytań, niż jesteśmy w stanie zmieścić w kalendarzach handlowców. W efekcie mamy wolne moce przerobowe w marketingu, który mógłby dowozić więcej – ale jest powstrzymywany, żeby nie powiększać kolejki do kalendarzy handlowców oraz pustki w kalendarzach ludzi z zespołu obsługi klienta, który mógłby obsługiwać i onboardować więcej – ale nie ma kogo.

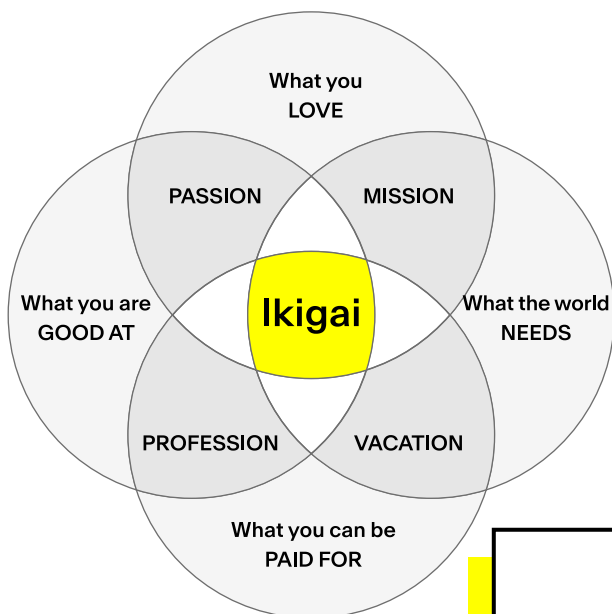


Trzeci scenariusz to taki, w którym nie mamy dostatecznej ilości zapytań, by wypełnić kalendarze handlowców, co skutkuje tym, że mają oni wolne przebiegi, co skutkuje jeszcze większą ilością wolnych przebiegów w obsłudze klienta:



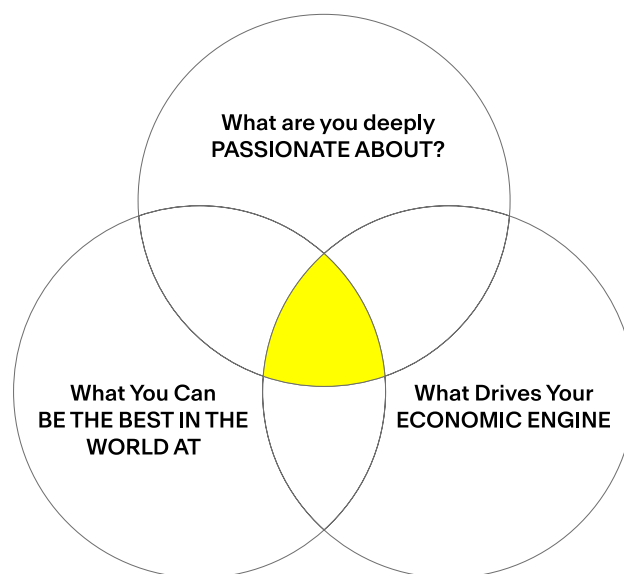
To najczęściej występujący scenariusz – wynika on albo z kiepskiego product market fit spółki albo z nie dość skutecznego marketingu.

Diagramy Venna bywają pomocne w identyfikowaniu rzeczy, które powinniśmy robić. Dwa, z których korzystam najczęściej, to Ikigai oraz Hedgehog Concept. Ten pierwszy jest obecny w japońskiej kulturze od dawna i właściwie nie wiadomo, skąd się wziął. Ten drugi pochodzi ze słynnej „Good To Great” Jima Collinsa. Istotna ilość trudności na stanowiskach wymagających odpowiedzialności wynika z tego, że jakaś część poniższych diagramów nie spina się tak, jak powinna i zajmujemy się rzeczami, których świat nie potrzebuje, za które nie chce płacić, w których nie jesteśmy dobrzy, albo do których brakuje nam serducha. Wypełnienie tego typu diagramu dla naszej firmy, albo dla nas samych, w kontekście naszego obecnego lub potencjalnego stanowiska, może stanowić wstęp do diagnozy problemów, które powinniśmy rozwiązać, żeby obniżyć poziom trudności naszej codzienności.



Ikigai Diagram

Hedgehog Concept



Część czwarta:

SZTUCZKI

Wstęp

Jeśli przeskoczyłeś ze spisu treści lub wstępu od razu do tej kategorii, to mam dla Ciebie dwie wiadomości: dobrą i złą.

Ta zła jest taka, że możesz mieć skłonność do chodzenia na skróty, co w zarządzaniu rzadko rokuje dobrze. Dlaczego? To tak samo, jak ze sztukami walki. Jeśli zaczniesz praktykowanie od nauki ciosu w stylu Tarantinowskiego „pięć palców rozsadzających serce”, to ktoś walnie Cię w łeb butelką w najbliższym barze i nie zdołasz znaleźć się w finale drugiej części Kill Billa – nawet jeśli zdołasz opanować tę sztuczkę. Choć zachęcam cię do zapoznania ze sztuczkami, to nie zapominaj o tych bardziej żmudnych i codziennych patentach z tej książki.

A ta dobra wiadomość? Drugą stroną medalu chodzenia na skróty jest „hacking”, co w zarządzaniu zespołami ma sporo wartości – o ile pracujesz w środowisku, które na to pozwala.

Dla tych z Was, którzy mają tendencję do „sztukmistrzowania” mam tylko jedną rekomendację: pilnujcie, żeby używać sztuczek tam, gdzie jest na to miejsce. Ilość ludzi, którzy wyhodowali sylwetkę/małżeństwo/karierę marzeń za pomocą sztuczek, jest raczej niewielka – i Wy prawdopodobnie też się do nich nie zaliczycie. W zarządzaniu zespołami sztuczki warto traktować, jak kartę wyjścia z więzienia w grze Monopol – nikt nie wygra tym całej gry, ale może ona pomóc sprawniej przebyć jedno, czy dwa okrążenia.



Sztuczki dla podróżujących

Dużo podróżujesz służbowo? Jeśli tak, to mam dla Ciebie sporo patentów na to, jak ułatwić sobie życie.

- **Radość płynąca z podróży służbowej jest odwrotnie proporcjonalna do ilości bagażu.** Najfajniej jest, gdy masz go mało i wszyscy wokół Ciebie też. Jeśli Ty będziesz mieć mało bagażu, ale wszyscy wokół Ciebie będą podróżować objuczeni niczym woły – plecy będą boleć Cię mniej, ale prędkość wyjścia z lotniska będziesz mieć tak samo kiepską, co oni. Przesłanie tego e-booka do znajomych z adnotacją, by przeczytali ten punkt, leży tak w Twoim, jak i moim interesie.
- **Weź swoją poduszkę.** Nie masz kontroli nad swoim materacem, czy głośnością pomieszczenia, ale nad poduszką możesz mieć – a to 70% dobrego snu.
- **Kup, naładuj i zabierz powerbank, który jest na tyle mały, by obsługa się Ciebie nie czepiała.** To, że Twój telefon wytrzyma 8 godzin zamiast 4, może uratować Cię przed istotną częścią nieciekawych konsekwencji spóźniających się samolotów.
- **Jeśli podróżujesz często do tego samego miasta, nocuj w tym samym miejscu, jeśli tylko jesteś w stanie.** Nauczysz się okolicy i ogarniesz wszelkie dojazdy, więc nie będziesz się spóźniać. Może też uda Ci się wynegocjować zniżkę dla regularnego klienta?
- **Zainwestuj w porządną zestaw walizek** (kilku, różniących się rozmiarami). Niech Twoje walizki mają kółka, jest 2024 rok.
- **Zawsze miej zapasową parę każdego ubrania, które zamierzasz nosić.** Nie chcesz zrujnować maratonu spotkań dlatego, że nie wpadłeś na to, żeby zabrać dodatkowy pasek, krawat czy koszulę, a któryś element garderoby uległ awarii.
- **Od pewnego wieku – nie przeginaj.** Od mniej więcej 32 roku życia odpuściłem wstawanie na 4, żeby wsiąść do pociągu o 5, dojechać na 9 i rozpocząć w Warszawie całodniowy maraton spotkań, żeby wsiąść do pociągu o 18.00 i wracać. Z wiekiem regenerujemy się coraz słabiej i zwyczajnie nie jesteśmy tak sprawni intelektualnie po niewielkiej ilości snu co kiedyś. To jest OK – po prostu wyjedź dzień wcześniej i porządnie się wyśpij.

- **Rezerwuj wszystko z możliwie dużym wyprzedzeniem** – tak jest taniej, masz większy wybór i możesz to zlecić asystentowi.
- **Unikaj podróży w dniach szczytu.** Kto próbuje zjechać z autostrady pod dużym miastem, po południu 3 maja ten wie, o czym mówię.
- **Wiesz, że Google Translate działa także ze zdjęć?** Jeśli zrobisz zdjęcie napisu w obcym języku, możesz je łatwo przetłumaczyć.
- Krzyżące w samolotach dzieci nie są problemem, jeśli mamy **słuchawki, które dobrze izolują nas od otoczenia i/lub stopery do uszu.**
- Jeśli dołożysz do stoperów **odpowiednią opaskę na oczy**, nauczysz się zasypiać właściwie wszędzie.
- **Nie używaj WiFi w samolocie.** Skończysz robiąc to samo, co w biurze. Obejrzyj film. Poczytaj książkę. Wyłącz się i/lub pomyśl.
- **Zawsze bądź miły i wyrozumiały dla ludzi, którzy Cię obsługują.** Jeśli nie dlatego, że jesteś dobrze wychowany, to dlatego, że niebezpiecznie jest nie być miłym dla ludzi, którzy kontrolują Twoje posiłki i przebieg Twojej podróży.



Jeśli jesteś odpowiednio długo na stanowisku menedżerskim, to spotkałeś na swojej drodze współpracownika, który cierpi na nawracający negatywny stan emocjonalny, którym czuje potrzebę podzielić się z otoczeniem (Tobą). Brzmi to mniej więcej tak:

- „Czuję się winny/a...”
- „Czuję, że wszystkich zawiodłem/am...”
- „Wstyd mi z powodu X...”
- „Czuję się beznadziejnie, bo...”

Zamiast wchodzić w rolę ratownika, komplementarną do roli ofiary, w której ustawia się nasz rozmówca, możemy zepchnąć rozmowę na tor humorystyczno-konstruktywny, mówiąc:

„I co, pomaga”?

Efekty tej odzywki są trzy.

Po pierwsze, ludzie są wytrąceni ze swojego bycia ofiarą.

Po drugie, śmieją się – co samo w sobie zmienia nieco ich stan emocjonalny.

Po trzecie – jak ktoś usłyszy kilkakrotnie ten sam tekst, w tym samym kontekście, to wchodzi on do jego własnego narzędziownika. Dzięki temu ludzie zaczynają się zastanawiać nad tym, czy stany emocjonalne, w które się wpędzają, faktycznie im służą.

A to już dużo.

PS. Ci współpracownicy często kończą przelewanie swojego negatywnego stanu emocjonalnego na Ciebie, mówiąc coś zmiękczającego to, co właśnie zrobili z Twoim nastrojem, np. „Kurcze, strasznie negatywne spotkanie, przepraszam, ale musiałem się komuś wyrzygać”. Nie pozwól im się z tego rozgrzeszać, mówiąc np. w żartobliwym i półformalnym tonie: „No, i teraz czeka mnie pełen dzień pracy w zarzyganym gabinecie. Szkoda, bo cały ranek pastowałem buty”. **Twój dobrostan emocjonalny jest wartością samą w sobie. Warto jej bronić.**

Hipopotam zabiera głos jako ostatni

Istnieje w biznesie skrót „HiPPO”, który rozwijamy jako „Highest Paid Person’s Opinion”. Bardzo często osoba mająca najwięcej władzy/pieniędzy/udziałów mówi jako pierwsza, zamiast pozwolić wypowiedzieć się innym, którzy często stoją bliżej problemu i lepiej widzą rozwiązania.

Prezesi i właściciele firm, z którymi pracuję, często mają bardzo silne osobowości i są znakomici w rozwiązywaniu problemów (zdecydowana większość z nas nie trafiła na swoje stanowiska przypadkiem). Sam często ulegam złudzeniu, że znam odpowiedź na pytanie lub potrafię rozwiązać problem diskutowany na spotkaniu, natychmiast więc palę się do zabrania głosu. To błąd, bo **nawet w scenariuszu, w którym mam rację, uczę innych tego, że powinni oczekiwać, że to ja rozwiąże ich problemy.** O scenariuszu, w którym nie mam racji, szkoda gadać.

Rozwiązanie? Zanim zabiorę głos, staram się pilnować, by wszyscy ludzie, którzy siedzą przy stole, wypowiedzieli się przede mną, czasami prowokując milczące osoby do wypowiedzi pytaniami. Dodatkowo, ten zwyczaj pomaga ograniczać ilość ludzi na spotkaniach.



Ilekoć próbujesz się z kimś nie zgodzić, mów „Tak i...” zamiast „Tak, ale...”. Szyk zdania i sens wypowiedzi zostanie ten sam, ale łatwiej będzie osiągnąć konsensus, jeśli będzie wyglądało na to, że nadbudowujesz wypowiedź drugiej strony, zamiast jej przeczyć. Zwykle zresztą tak właśnie jest. Lwia część wypowiedzi padających na spotkaniach biznesowych nie jest tak naprawdę zażartą polemiką, a raczej wspólnym dążeniem do najlepszej możliwej decyzji i/lub zrozumienia rzeczywistości.

Przeczytaj poprzednie zdanie jeszcze raz. Zgadzasz się z nim? Jeśli nie, raczej nie stosuj tej techniki i/lub rozważ zmianę środowiska pracy na mniej polityczne.

Ćwiczenie na priorytet

Wyciągnij kartkę/telefon/usiądź przy laptopie. Zapisz priorytet, który ma największą wagę dla firmy w tym kwartale. Teraz poproś współpracownika (losowo złapanego na korytarzu/wspólnika/wszystkich handlowców albo menedżerów na początku zebrania) o to, żeby zrobili to samo. Porównajcie to, co zapisaliście. To, jak bardzo spójne są Wasze wypowiedzi, jest miarą tego, jak bardzo jesteście wyrównani w postrzeganiu tego, co jest najważniejsze dla firmy. Bonusowe punkty dla tych, którzy napisali na kartce dobrze zdefiniowany cel (np. w metodologii SMART) lub liczbę.

To ćwiczenie to znakomity wstęp do dyskusji o tym:

- jak zarządzający komunikują priorytety w organizacji,
- jak często mylimy priorytety naszego zespołu z rzeczą najważniejszą dla firmy,
- jak dobrze definiujemy priorytet.

W swoim czasie praktykowałem to ćwiczenie na współpracownikach minimum raz w miesiącu, żebyśmy byli bardzo wyrównani. W ten sposób było mi łatwiej sprowokować dyskusję o tym, co jest najważniejsze, co ma szczególnie wielką wartość, gdy nie dysponuje się zbyt wielkimi zasobami (pieniędzmi, czasem).

Szczególnej przyjemności czerpię z wykonywania tego ćwiczenia, np. na koniec wyjazdu integracyjnego klienta, na którym komunikowane są cele i priorytety, połączonego z przemową z mojej strony. To prawdziwy papierek lakmusowy na skuteczność komunikacji.

„Nie wiem, a co Ty byś zrobił?”

Częstym źródłem obciążeń dla menedżerskich kalendarzy są ludzie, którzy są na tyle zorientowani w sytuacji i kompetentni, by rozwiązać problem, ale... nie rozwiązują go ze strachu przed wzięciem na siebie odpowiedzialności.

Jeśli nie mamy kultury organizacyjnej, która ubezwłasnowolnia własnych ludzi, możemy zastosować technikę zdartej płyty i odpowiadać „Nie wiem, a co Ty byś zrobił?” na każde zadane nam pytanie. Mniej więcej w 7 przypadkach na 10 ludzie odpowiedzą coś – na ogół będzie to w okolicach poprawnej odpowiedzi. Czasami sprytni lub wyjątkowo niechętni braniu odpowiedzialności odparują: „No naprawdę nie wiem, pomóż mi” lub coś podobnego. Warto wtedy dopytać: „A jakbyś miał zgadnąć?”.

W wielu kulturach (polska jest jedną z nich) szeregowi pracownicy, będący zwykle znacznie bliżej problemów oraz klientów, oczekują od swoich przełożonych rozwiązywania ich problemów, pomimo że przełożeni stoją dalej i na ogół rozumieją mniej z konkretnej sytuacji. To bez sensu. Lepiej oferować informację zwrotną w połączeniu z autonomią i bezpieczeństwem. W praktyce powoduje to znacznie lepsze rezultaty, a skutkiem ubocznym są mniej przeciążeni menedżerowie.

PS. Ta sztuczka działa wspaniale na dzieci, które znajdują się w fazie zadawania nam w kółko pytania „dlaczego?”. Ich odpowiedzi na ich własne pytania bywają fascynujące. Zdarza się, że przekierowanie ich własnego pytania na nie same, bywa początkiem intrygującej rozmowy.

Słowo bezpieczeństwa i wrzucanie małą na plecy

Słowo bezpieczeństwa (w znaczeniu menedżerskim, są też inne) to takie słowo, którego używamy po to, by zatrzymać współpracownika w ramach czynności, którą w tej chwili wykonuje. Osobiście używam go najczęściej, gdy ktoś próbuje zrzucić na mnie odpowiedzialność za coś, co nie powinno być na mnie zrzucane.

Jeśli Twój współpracownik przejawia jakiś typ zachowania, które chcesz móc wstrzymać jednym słowem – może powinniście umówić się na to, byście używali słowa bezpieczeństwa? Alternatywnie, jeśli Ty robisz coś, co nie leży Twoim współpracownikom, może warto dać im do ręki słowo, którym mogliby Cię zatrzymać?

A: Potrzebuję, żebyś pogadał z Iksińskim, bo ostatnio zachowywał się okropnie wobec Nowakowej.

B: Nie zrobię tego. Mam pełny kalendarz, a to są Twoi ludzie. LEGO!

(Naturalnie w tym przykładzie słowem bezpieczeństwa jest LEGO).



Zakaz mówienia „nie mam czasu”

Jaka jest najprostsza metoda na to, żeby rozbroić menedżera, który stara się pilnować tego, żeby zespół lub jego część wzięła odpowiedzialność za zawalenie terminu lub jakości zadania? Powiedźcie mu, że nie mieliście czasu. Trzeba szczególnie zaangażowanego i nieustępliwego menedżera, żeby odbić tę wymówkę i np. odpowiedzieć „Czyli nie znalazłeś czasu na najważniejszą, najbardziej priorytetową rzecz?” albo „OK, pokaż kalendarz za ostatni tydzień”.

Zamiast liczyć na nieustępliwłość i zaangażowanie menedżerów najlepiej po prostu zakazać w całej firmie mówienia „Nie mam czasu”. To strasznie tania i nielogiczna wymówka – wszyscy mamy te same 24 godziny i decyzja nie polega na tym, czy mamy ich dużo, czy mało, ale na tym, co w nie zmieścimy. Zamiast „Nie mam czasu” mówmy „Miałem ważniejsze sprawy” albo „Coś innego było ważniejsze”. Wtedy rozmowa w sposób naturalny będzie dryfować ku zagadnieniom najważniejszym oraz dyskusji o tym, które zadanie jest ważniejsze od którego.



Zarządzający nie piją mocnych trunków na imprezach integracyjnych

Praktyka pokazuje, że w naszej szerokości geograficznej alkohol odgrywa coraz mniejszą rolę w biznesie i relacjach służbowych. Jednocześnie, nadal są branże, w których odgrywa on znaczącą rolę, a i na tle nieco bardziej wstrzeźliwych regionów świata w polskim biznesie nadal pije się sporo.

Wiąże się z tym pewna gama zagrożeń, szczególnie w młodych wiekiem zespołach. Istotną część problemów wiążących się ze spożywaniem alkoholu (że o innych używkach nie wspomnę) w pracy, na wyjazdach integracyjnych, czy imprezach firmowych, można jednak wykluczyć odpowiednimi zasadami. Rozwiązania, z którymi spotkałem się osobiście to:

- nieserwowanie na imprezach czystego, mocnego alkoholu,
- ograniczenie alkoholowego menu do piwa, wina i drinków,
- serwowanie liberalnie wszystkiego, ale wprowadzenie zasady, że menedżerowie spożywają w sposób znacznie bardziej umiarkowany,
- prohibicja imprezowa (w Polsce się z nią nie spotkałem, ale np. imprezy w Slacku były bezalkoholowe),
- rezygnacja z organizacji oficjalnych imprez firmowych (nie polecam).

OK, wezmę to zadanie, ale...

To patent, który jest bardzo przydatny dla szefów, mających tendencję do przeładowywania swoich współpracowników zadaniami lub pracowników, którzy mają tendencję do brania na siebie zbyt wiele i następnie niewykonywania zadań w terminie lub wystarczającej jakości. **Naucz swoje otoczenie, że gdy ich lista zadań pęka w szwach, mają pokazać ją zlecającemu i poprosić o wskazanie, które zadanie jest mniej istotne lub poczekać, aż będą mogli wziąć na siebie kolejne.**

W ten sposób delegujący będzie współodpowiedzialny za rozsadę w priorytetach lub... odstąpi od próby oddelegowania danego zadania.



Zakaz przychodzenia z problemem, nakaz przychodzenia z rozwiązaniem

Niektórzy ludzie mają doktorat w identyfikowaniu problemów. Tego typu osoby często przychodzą do swoich szefów i mówią im o zauważonych problemach – zupełnie jakby menedżerowie nie mieli nic lepszego do roboty poza słuchaniem o problemach. Ci ludzie bardzo często mają dobre intencje i zależy im na poprawie sytuacji, którą zgłaszają do menedżerów.

Problem polega na tym, że menedżerowie prawie zawsze mają mniej przepustowości niż problemów do rozwiązania – więc dokładanie im kolejnych kompletnie niczego nie poprawia. Co gorsza, bardzo często zgłaszający frustrują się, że problem zgłoszony pół roku temu nadal nie został rozwiązany. Z tego typu negatywnego miejsca naprawdę niedaleko do zamiany współpracownika w Smerfa Marudę, który istotną część swojej relacji z menedżerem poświęca na zgłaszanie problemów (niebędących priorytetem) i marudzenie na nierozwiązane problemy (które nie były priorytetem w przeszłości i nadal nimi nie są).

Niestety, menedżerowie bardzo często nic z tego typu sytuacją nie robią, bo obawiają się, że ktoś kiedyś nie przyjdzie do nich z istotnym, priorytetowym problemem. Efektem tego typu decyzji jest piętrząca się na ich biurku lista nierozwiązanych problemów i związane z nią poczucie winy wobec Smerfa Marudy. W takim scenariuszu wyjściem z sytuacji może być objęcie tej osoby zakazem przychodzenia z samymi problemami i nakazem przychodzenia z propozycją rozwiązania lub (najlepiej) propozycją rozwiązania, które ta osoba może osobiście zaaplikować na problem.

Polecam też Waszej uwadze kończenie spotkań (szczególnie ze Smerfami Marudami) słowami „Wróć do mnie, jak to rozwiązesz”.

Możesz być kimkolwiek zechcesz...

... a jeśli nie wiesz, kim chcesz być, bądź kimś, kto kończy spotkania wcześniej, niż powinien, bo zrealizował ich agendę przed czasem. W ten sposób będziesz osobą szanowaną przez współpracowników. A to już dużo.

Lep na dupków

Naprawdę duże wtopy robi się wtedy, gdy występują jednocześnie dwa składniki:

1. Ufamy komuś, komu nie powinniśmy;
2. Robimy z tą osobą coś w większej skali.

Nie da się zredukować w życiu do zera ilości ludzi, którzy chcą nas oszukać lub okraść – nawet przez najlepsze systemy ostrzegania zawsze ktoś się przeciwie. Nie chcemy też podnieść swojej paranoi i cynizmu do poziomu, w którym zaczynamy odstraszać dobrych ludzi, z którymi moglibyśmy nawiązać relacje albo zrobić biznes. Z pomocą przychodzi lep na dupków, który umożliwia podchodzenie do wszystkich relacji w sposób maksymalnie otwarty. Jak to może wyglądać w przypadku znajomych, którzy chcą nawiązać współpracę z naszą firmą?

Obok normalnego modelu współpracy z klientami, w ramach którego nie zaczynamy współpracy bez podpisanej umowy i przynajmniej częściowej przedpłaty, tworzymy drugi – równoległy, tylko dla znajomych i przyjaciół. W ramach tego równoległego modelu możemy zacząć współpracę z marszu, bez umowy i przedpłaty (bo przecież się znamy, lubimy i nie wyobrażamy sobie, żeby ktoś nas oszukał). Jedyne czego musimy w takim scenariuszu pilnować to kwot, w ramach których współpracujemy. Możemy je na przykład ustawić na maksymalnie 1, 5 albo 10 tysięcy złotych. Gdy tak zrobimy, klienci-znajomi, podążający tą ścieżką, podzielą się na 2 grupy.

Pierwsza, która będzie stanowiła 80-90% ogółu, będzie honorować ustalenia i cieszyć się ze specjalnego traktowania, wzmacniając

relacje, którą mamy. Dzięki temu zaufamy sobie bardziej i staniemy się sobie bliżsi.

Druga, znacznie mniejsza, będzie kluczyć, kręcić, opóźniać płatności i zrywać kontakt. Prawdopodobnie stracimy pieniądze i czas – ale tylko do kwoty, którą założyliśmy. Zaksięgujemy stratę z uśmiechem i ulgą, ponieważ stanowi ona podatek od relacji z dupkami. Jeśli nie zaksięgowalibyśmy tej straty, nie dowiedzielibyśmy się, z kim mamy do czynienia, nie trzymalibyśmy się więc na dystans i prawdopodobnie zmarnowalibyśmy 3,5 albo 10 lat na relację z dupkami. W jej ramach z całą pewnością stracilibyśmy więcej nieco później, ponieważ tego typu ludzie nie są w stanie powstrzymać się przed wykorzystywaniem innych – dokładnie tak samo, jak mucha nie może nie usiąść na lepie.

„If you loan someone \$20 and you never see them again,
it was probably worth it”.

Gdy poznacie się na takich osobach, wspomnijcie o tym innym bliskim osobom. Kluczem do eliminacji dupków ze swojego otoczenia jest stworzenie szczeliny w ich reputacji. Ta technika jest tym skuteczniejsza, z im większą ilością ludzi macie relacje i im bardziej szanowaną w swoim środowisku jesteście osobą.

PS. Podpunkt dedykuję dupkom, którzy metodą prób i błędów doprowadzili mój lep do perfekcji. To i tak więcej, niż zasługujecie.

94

Zakaz przerywania innym

Rozważ wprowadzenie bezwzględnego zakazu przerywania sobie na spotkaniach. Oczywiście taki zakaz trzeba jeszcze wyegzekwować, co jest możliwe jednoosobowo tylko na tych spotkaniach, na których jesteście, ale jeśli zgodzicie się na taki ruch w gronie kilkusobowego kierownictwa, to może się okazać, że na 90% spotkań w firmie jest ktoś objęty paktem. Przerywanie innym to bardzo brzydki zwyczaj i oznaka braku szacunku. Przerywanie może być też stosowane przez bardziej agresywnych uczestników dyskusji jako sposób dominacji nad ludźmi, którzy nie są skorzy do konfrontacji. Bardzo trudno jest uprawiać mansplaining, jeśli nie można przerywać koleżankom.

Niektórzy z nas mają wielki problem z gadatliwością. Przerывamy innym. Nie słuchamy, tylko czekamy na to, aż druga osoba weźmie oddech, żeby wejść jej w słowo. A może jesteś hipopotamem z punktu 83, ale nie możesz wytrwać w byciu ostatnią osobą, która zabiera głos?

To problem nie tylko dlatego, że jesteśmy wtedy niegrzeczni. Jeśli to my cały czas mówimy, to uczy my współpracowników, że nie muszą podejmować decyzji – wystarczy, że przeczekają monolog, a gotowe rozwiązanie padnie na jego końcu.

Jeśli podejrzewasz się o tego typu skłonności, to mam dla Ciebie specjalny gest, który pomoże Ci się opanować. Jeśli będziesz siedzieć w ten sposób na spotkaniu, osiągniesz kilka pozytywnych skutków:

1. Jeśli nie mrużysz oczu, to nie widać, gdy ziewasz;
2. Ludzie będą mieli wrażenie, że ich słuchasz;
3. Będzie Ci trudniej nagle i bez namysłu się odezwać (masz rękę na ustach!);
4. Ryzyko tego, że do Twoich ust wpadnie mucha, spada do zera.



Nawet jeśli trochę żartuję, powściągnięcie się w ten prosty sposób może bardzo uprościć nam drogę do skuteczności. Równie dobrze, jak ten gest, działa nabranie wody w usta (literalnie, trzymaj przy sobie szklanę).

W 1979 Joe Biden, jako młody senator, negocjował z Andriejem Gromyką pakiet rozbrojeniowy SALT II. W negocjacjach miał dwa problemy. Po pierwsze, siedemdziesięcioletni wtedy Gromyko był legendą rosyjskiej dyplomacji. Dysproporcja pomiędzy adwersarzami była niesłychana: gdy Biden rodził się w 1942, Gromyko zajmował się polityką zagraniczną od trzech lat. Po drugie, do zaakceptowania SALT II po stronie Amerykanów Biden potrzebował przegłosowania traktatu 2/3 głosów senatu. Po cierpliwym wysłuchaniu godzinnej tyrady Gromyki Biden, zamiast argumentować i kontrować, powiedział:

„Ma pan więcej doświadczenia w kontroli zbrojeń, niż ktokolwiek na ziemi. Gdyby był pan na moim miejscu, jak odpowiedziałby pan na zastrzeżenia amerykańskich senatorów?”

Niewielu jest takich kozaków, którzy nie wejdą w ramę reputacyjną, która stawia ich w takim świetle. Gromyko też nim nie był, szczególnie że mógł w ten sposób okazać wyższość młodemu, amerykańskiemu senatorowi. Biden zmienił jednak ton rozmów z antagonistycznego na konstruktywny i zaprzęgnął bardziej kompetentnego adwersarza do budowy konsensusu, który można będzie sprzedać na kapitolu. Panowie przeszli punkt po punkcie przez zastrzeżenia senatorów, aplikując mieszankę koncesji z obu stron i sztuczek retorycznych i do końca dnia wypracowali konsensus, który był do zaakceptowania dla obu stron. SALT II ochłodził zimną wojnę, kupując Amerykanom czas niezbędny do tego, by 10 lat później pomóc zawalić się żelaznej kurtynie.

Po co Wam to opowiadam?

Bo czasami, nawet negocjując z pozycji słabości, wystarczy zastosować komplement i prośbę o pomoc.

„Zostałem twoim menedżerem miesiąc temu i ledwo zapamiętałem imiona ludzi z zespołu i kierownictwa. Ty jesteś tu od 15 lat i wszyscy mi mówią, że nie ma w firmie kogoś, kto lepiej rozumie jej działanie w praktyce. Obaj chcemy, żeby zespół miał się dobrze, a firma prosperowała. Pomóż mi, proszę. Co zrobiłbyś na moim miejscu jako pierwsze? Czego nie robiłbyś na pewno?”

Czas + Wysiłek = produktywność

Często powtarzam: „Pokaż mi, na co wydajesz forszę i czas, a ja pokaże Ci Twoje priorytety”. Oto sprytna sztuczka, która powoduje niezły wzrost produktywności menedżerów: przeznacz 4 godziny w miesiącu i 100, 300 lub 500 złotych miesięcznie na poprawę swojej produktywności. Czas możesz znaleźć, np. w ramach wtorków bez spotkań, które omawialiśmy w punkcie 38. Co możesz kupić lub przetestować za pomocą tych środków?

Poniżej trochę pomysłów (to tylko inspiracje, szukaj własnych):

- A. Zmień przeglądarkę na Brave. Jest szybsza niż Chrome i ma te same wtyczki;
- B. Zmień klienta e-mail na [Superhuman](#) → lub Hey. Superhuman zmienił sposób, w jaki korzystam z maili. Właściwie codziennie dochodzę do braku nieodczytanych wiadomości bez wysiłku, prawdopodobnie spędzam o połowę mniej czasu w mailu niż wcześniej;
- C. Zmień czułość myszy na maksymalną. Zajmie Ci chwilę, żeby się do tego przyzwyczaić, ale będziesz pracować myszą znacznie szybciej;
- D. Jeśli lubisz wodę gazowaną, kup sobie SodaStream albo zacznij kupować zgrzewki wody w szklanych, zwrotnych butelkach, które kupujesz po 5-10 zgrzewek raz na kilka miesięcy. Jeśli nie musisz codziennie zasuwać do sklepu, oszczędzisz sporo czasu (i wyprodukujesz mniej plastiku);
- E. Bardzo dobrej jakości materac. Spędzasz w nim prawie 1/3 życia, c'mon;
- F. Bardzo funkcjonalny fotel. Spędzasz w nim ponad 1/3 życia, c'mon;
- G. Podnoszone biurko. Siedzisz przy nim za długo, by nie zmieniać pozycji;
- H. Markery, którymi lubisz pisać i tablica suchościeralna. Nie wiem, jak Tobie, ale mi czasami lepiej myśli się przy tablicy;
- I. Cicha bieżnia lub rowerek pod biurko. Łatwiej wykręcić niezbędne kroki lub trening, gdy masz tego typu opcje.

Oczywiście, prawie wszystko, co jest na tej liście, kosztuje, ale jest tańsze niż rehabilitacja u fizjoterapeuty i utracone korzyści wynikające z mniejszej efektywności pracy.

Jaka decyzja eliminuje konieczność podjęcia 100 innych decyzji?

Czasami za pomocą kilku decyzji można wyeliminować połowę wszystkich decyzji, które musimy na co dzień podejmować. Jeśli odczuwasz przeciążenie ilością podejmowanych decyzji, może okazać się, że ten punkt jest dla Ciebie. Żeby zilustrować, jak to może wyglądać, posłużmy się przykładami.

- Decyzja o niezatrudnianiu juniorów może wyeliminować 3/4 rozmów kwalifikacyjnych, konieczność przeglądania 85% CV i połowę stresu spowodowanego niedojrzałością pracowników (za cenę ograniczonego dostępu do talentów i możliwości ich szlifowania na wczesnym etapie);
- Decyzja o nieczytaniu tegorocznych książek eliminuje większość bodźców związanych z marketingiem książek;
- Decyzja o wprowadzeniu nielimitowanych dni urlopowych bez konieczności zatwierdzenia ich przez menedżera eliminuje konieczność akceptowania urlopów (i szybko pozwoli nam ustalić, którzy współpracownicy są odpowiedzialni i godni zaufania);
- Decyzja o tym, że najwyższy priorytet ma zostanie osobą, która przez rok nie odpuści żadnego treningu* spowoduje, że będziemy trenować kosztem wszystkiego innego (i na ogół świat się od tego nie zawali).

* wyjątek mogą stanowić choroby

Czasami na spotkaniach menedżerskich jest tak, że przewija się przez nie ciągle temat jednej osoby. W skrajnych przypadkach (i młodych zespołach) może trwać to miesiącami i potrafi zjeść dziesiątki godzin. Taka sytuacja to skrajny wymiar podatku menedżerskiego, a więc sytuacji, w której ktoś zjada nam czas na dyskusowanie o nim, problemach, które wywołuje lub przyciąga oraz wszystkich negatywnych zjawiskach, które się wokół niego wydarzają.

To normalna sprawa, że od czasu do czasu dyskutujesz o problemach współpracowników. Jednocześnie, gdy przyłapujecie się na tym, że zmierzacie do ponadprzeciętnego marnotrawstwa czasu, warto przypomnieć sobie magiczną frazę „podatek menedżerski”, z którą wcześniej zapoznaliście współpracowników (a jeśli nie zapoznaliście, to zróbcie to na następnym zebraniu – przydzielam bonusowe punkty za powołanie się na źródło tego konceptu). Może się okazać, że drama queen jest warta zapłacenia tego podatku, bo pomimo generowanych przez nią problemów, to, co dostarcza, jest genialne. Zwykle tak jednak nie jest. Gdy menedżerowie są skonfliktowani co do tego, jaką decyzję personalną podjąć, zrobienie małego „audytu podatkowego” może być tym, co przełamie impas w dyskusji.



Ilekoć łapię się na tym, że jestem znudzony lub zirytowany spotkaniem, na którym się znajduję, zadaję sobie pytania:

- Czy ja cokolwiek tu wnoszę? Może nie powinienem tu być?
- Czy to zebranie mogłoby odbywać się rzadziej?
- Czy wszyscy na tym zebraniu są niezbędni przez cały czas?
- Czy to spotkanie musi trwać godzinę?
- Czy to spotkanie mogłoby być e-mailem?
- Czy to spotkanie ma agendę?

Bardzo często okazuje się, że moja irytacja lub nuda są spowodowane tym, że siedzę na spotkaniu, które jest zbędne lub powinno zostać inaczej zorganizowane. Albo połowa ludzi była na nim potrzebna – ale tylko przez pierwsze 20 minut zebrania. Albo na tym spotkaniu powinno być mniej osób (Gdy ktoś przychodzi na spotkanie sprzedażowe ze mną w siedem osób, dostaje ode mnie na dzień dobry opierdziel za to, że nie szanuje czasu swojego i współpracowników).

Zawsze dziwię się, że w wielu firmach najniżej postawione w hierarchii organizacyjnej osoby nie mogą wydać 100 złotych z firmowej kasy, ale mogą zorganizować godzinne spotkanie i zaprosić na nie 10 osób.

Nikt nie doceni tego, że jesteś szczęśliwy mniej niż mógłbyś być

Więc nie bądź, bo po co?. Jedynymi ludźmi, którzy za 5 lat będą pamiętali o Twoich nadgodzinach i zasuwananiu w weekendy, są Twoje dzieci. Na koniec dnia ogromna część obciążeń w robocie menedżerów wynika z tego, że jesteśmy za mało skupieni i żonglujemy zbyt wieloma piłkami, zbyt szybko. Sam robię ten błąd, raz za razem biorąc na siebie za dużo, niemniej: może jesteś w stanie robić połowę rzeczy, które robisz, ale każdą z nich 3 razy lepiej i 2 razy szybciej? Jeśli tak, to może dałoby radę zacząć się wyrabiać w 40 godzin tygodniowo, bez wyrzutów sumienia względem rodziny jak i firmy?

Epilog

Jeśli nadal czytasz, to znaczy, że zdołałem Cię zaciekawić na tyle, żeby wchłonąć ponad 190 000 znaków o zarządzaniu – mam nadzieję, że teraz przystąpisz do implementowania ich w swojej menedżerskiej codzienności. **Im szybciej zaczniesz, tym lepiej – najlepsze praktyki działają tylko po ich wdrożeniu.** Napisałem ten tekst w taki sposób, by trudno było w oparciu o niego prokrastynować i nie wdrażać. Moja robota jest skończona. Teraz wszystko jest w Twoich rękach.

Zespół Casbeg i ja osobiście jesteśmy do Twojej dyspozycji tam, gdzie firma i zarządzanie będą nadal sprawiać Ci trudności. Choć dołożyłem wszelkich starań, żeby tych miejsc było trochę mniej, nie mam nadziei na to, że publikacja, którą właśnie kończysz czytać, zlikwiduje trudności do zera.

Zanim się pożegnamy, **wyślij ten e-book do tego współpracownika, któremu chcesz pomóc stać się lepszym menedżerem lub do kogoś za kogo trzymasz kciuki.** Ja trzymam kciuki za Ciebie.

PS. Staram się być coraz lepszy w tym, co robię. Jeśli masz dla mnie jakieś rady lub sugestie poprawek, czy rozwinięć, chętnie posłucham Twojej opinii na bartosz@casbeg.com. Będę wdzięczny, jeśli opinia będzie krótsza niż ten epilog :)



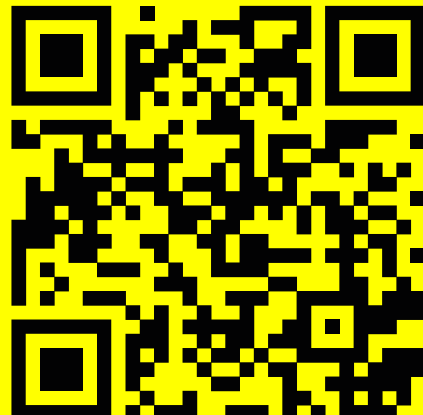
Bartosz Majewski

Współwłaściciel (i przez pierwsze 5 lat CEO) firmy doradczej Casbeg. Twórca podcastu „Interesy” i początkujący inwestor. Wcześniej był m.in. współzałożycielem i dyrektorem sprzedaży w startupie B2B, gdzie w ciągu 3,5 roku zbudował zespół, który pozyskał 1000 klientów z 41 krajów. W dniu wydania tej książki Bartosz ma 17 lat doświadczenia w sprzedaży i dekadę doświadczeń menedżerskich. Poza pracą jest tatą, dużo czyta i zdecydowanie za rzadko jeździ na snowboardzie.

Poznaj moją firmę



Poznaj mój podcast



Potrzebujesz wsparcia w zarządzaniu?

Pomożemy Ci stać się spokojniejszym zarządzającym.

W Casbeg dzielimy się z naszymi klientami wieloletnim doświadczeniem w zarządzaniu. Pomożemy Ci wdrożyć w życie wskazówki zawarte w tej publikacji i podpowiemy wiele innych, dostosowanych do Twojej konkretnej sytuacji, sposobów.

- Układamy procesy w firmie
- Uczymy skutecznie delegować i oddawać odpowiedzialność
- Odblokowujemy kalendarze i umożliwiamy dwutygodniowe urlopy.

Porozmawiajmy:
info@casbeg.com
+48 533 613 543