

WALKA O WEWNĘTRZNE WPŁYWY W FIRMIE

**Przypowieść o przywództwie,
które z kolegów czyni rywali**

PATRICK LENCIONI

ISBN: 978-83-7746-076-4

format 137/207, oprawa twarda z obwolutą

liczba stron: 196

cena: 39,90 zł



Jest to historia Jude'a Cousinsa, pełnego zapału młodego konsultanta do spraw zarządzania, który rozpoczyna własną działalność i poszukuje rozwiązania jednego z najpowszechniejszych i najbardziej frustrujących problemów, z jakim stykają się jego klienci. Drogą prób i błędów opracowuje prostą, a jednocześnie przełomową metodę, która pomoże klientom przekształcić zamęt i wewnętrzne konflikty w przejrzystość i współpracę.

Przenikliwe i odkrywcze spojrzenie na to, jak w przedsiębiorstwach można zlokalizować wewnętrzne konflikty i im zaradzić. Styl pisania Patricka jest ciepły i przystępny, a prezentowane porady rozsądne.

– Michael A. George, dyrektor do spraw marketingu w Dell Inc.

Teoria Lencioniego na temat współdziałania jest prosta i skuteczna. Odnosi się do każdej instytucji i dużej, i małej.

– Gary C. Kelly, wiceprezes i dyrektor generalny Southwest Airlines Co.

Lencioni to mistrz budowania autentycznej i rzeczowej współpracy w ramach firmy. Stosujemy się do jego zasad, aby zmobilizować ludzi do tworzenia globalnej marki. Wielkie brawa od całego naszego zespołu.

– Brian Scudamore, założyciel i dyrektor generalny I-800-GOT-JUNK

O AUTORZE

Patrick Lencioni jest założycielem i prezesem The Table Group, firmy doradztwa w zakresie zarządzania, specjalizującej się w rozwoju zespołów zarządzających i zdrowiu organizacji. Jako konsultant i główny wykładowca pracował z tysiącami zarządzających najwyższych szczebli w różnych organizacjach. Jest autorem pięciu wysoko cenionych w Ameryce książek, w tym bestsellera „New York Timesa” *Pięć dysfunkcji pracy zespołowej*.

SPIS TREŚCI

Wprowadzenie	7
Przypowieść	11
Część pierwsza	
Przedsiębiorcza ambicja	13
Część druga	
Huśtawka	27
Część trzecia	
Mobilizacja	79
Część czwarta	
Chwile prawdy	131
Teoria	161
Wprowadzenie do zagadnienia silosu	163
Elementy modelu	166
Wyznaczenie głównego celu	174
Przykłady	175
Zarządzanie i organizacja po wyznaczeniu głównego celu	180
Główne cele i długofalowa perspektywa	184
Jak sprawić, by organizacje macierzowe działały	187
Zaczynamy!	189
Podziękowania	191
O autorze	193

1

CZEŚĆ PIERWSZA

Przedsiębiorcza ambicja

MIESIĄC MIODOWY

Pięć miesięcy. Tylko tyle trzeba było, aby przedsiębiorcza pasja i podekscytowanie Jude'a Cousinsa przekształciły się w lęk i panikę. Chociaż prawdą jest, że po raz pierwszy rozpoczął prowadzenie własnej działalności, a więc nie wiedział, czego może się spodziewać, to i tak miał poczucie, że miesiąc miodowy trwał zbyt krótko.

Prawdę mówiąc, firma Cousins Consulting nie była prawdziwą spółką, tylko praktyką doradczą prowadzoną w wolnym pokoju w domu Jude'a. Nie było tam ani żadnych pracowników, ani żadnej polityki. Był tylko Jude, jego pasja i trzech klientów, z których dwóch, na nieszczęście, już znalazło się w niebezpieczeństwie.

HATCH¹

Zanim Jude otworzył firmę doradczą, przez siedem lat cieszył się uznaniem i spotykał się z różnymi zachętami dotyczącymi dalszej kariery zawodowej. Ten fakt jednak tylko powiększał jego frustrację, gdy stał się samodzielnym przedsiębiorcą.

Po ukończeniu koledżu pracował krótko jako dziennikarz. Praca ta nie przynosiła mu satysfakcji, więc zatrudnił się w dziale marketingu Hatch Technology, szybko rozwijającej się spółki tworzącej oprogramowanie finansowe dla odbiorców indywidualnych i małych przedsiębiorstw. Zaczął od stanowiska korektora tekstów, potem piął się w górę, przechodząc przez każdy z działów marketingu; czasem zbaczał też w stronę zarządzania produktem i działania operacyjnego.

Dzięki etyce pracy, skromności i zwykłemu zainteresowaniu tym, co mu zlecano – o błyskawicznym rozwoju firmy już nie wspomnę – Jude często awansował. W wieku dwudziestu ośmiu lat, cztery lata po podjęciu pracy w Hatch, został dyrektorem do spraw komunikacji wewnętrznej i podlegał bezpośrednio wiceprezesowi spółki do spraw marketingu.

¹ Z podrozdziału wynika, że chodzi o nazwę spółki, w której pracował bohater. Ale słowo *hatch* znaczy po angielsku *wylęganie, wykluwanie się*, i to drugie znaczenie ma w tym rozdziale ukryty sens. *Przyp. tłum.*

Jego imponująca pod względem merytorycznym kariera tym bardziej zdumiewa, że żywił stosunkowo niewielkie zamiłowanie do technologii. Nie czerpał szczególnego natchnienia z nakłaniania ludzi do kupna programów komputerowych; wiedział, że sukces zawdzięcza nienasyconemu głodowi wiedzy. Jude lubił powtarzać przyjaciółom, że czuje się, jakby mu płacono za to, że poszedł do szkoły biznesu.

Zajmował stanowisko tylko o jeden poziom niższe od zespołu zarządzającego, więc stale miał do czynienia z wyzwaniami związanymi z każdym aspektem kierowania spółką – od strategii i struktury poczynając, a na zarządzaniu kończąc. Wszystkie te zagadnienia fascynowały go.

Nie był jednak zadowolony, że jego edukacja ogranicza się do jednego przedsiębiorstwa. Zasiadał jako wolontariusz w komitetach doradczych małych, lecz rozwijających się okolicznych firm, które z radością korzystały z rad kogoś tak utalentowanego, zwłaszcza że uzyskiwały pomoc za darmo.

Jude skwapliwie chłonał wszelką dostępną wiedzę i wygłaszał zdecydowane opinie na temat kierowania firmą, które stanowiło, jak sądził, ostateczny cel jego zawodowej ścieżki. Każdy, kto znał Jude'a, przypuszczał, że pewnego dnia zostanie dyrektorem generalnym.

SPOKOJNA ŻEGLUGA

Jeśli chodzi o życie prywatne Jude'a, to z pewnością obrało ono właściwy kurs.

Od trzech lat był żonaty z Teresą i mieli nadzieję, że wkrótce ich rodzina powiększy się. Niedawno kupili swój pierwszy dom, małe, przyjemne rancho w Orinda, leżące tuż za wzgórzami nad Zatoką San Francisco. Nie byli zamożni, ale lepiej zabezpieczeni finansowo niż kiedykolwiek, a co ważniejsze znaleźli w okolicy grono bliskich przyjaciół. Należeli do lokalnej wspólnoty parafialnej i chętnie wspierali znajomych, sąsiadów oraz krewnych – każdego, kto potrzebował pomocy.

Z perspektywy codziennej pracy zawodowej Jude'owi niczego nie brakowało. Obowiązki w Hatch oraz różnorakie spółki, w których służył jako doradca, nie zostawiały mu czasu na narzekanie. Praca była wystarczająco interesująca i choć nie było jej mało, dawał sobie dobrze radę. A już na pewno nie zamierzał zmieniać zawodu.

Do czasu fuzji.

BATCH

Komunikat prasowy głosił, że będzie to fuzja równych sobie, ale każdy, kto choć trochę znał rynek, wiedział, że Hatch Technology znajduje się na przegranej pozycji po przejęciu przez nieco większego konkurenta – Bell Financial Systems. Carter Bell, arogancki dyrektor naczelny, miał dużo wyższy status w branży i nie zamierzał tracić kontroli nad swoją korporacją.

Nie chciał jednak wywoływać burzy zaraz po sfinalizowaniu przejęcia, więc postanowił stworzyć zarząd na kształt arki Noego: po dwóch kierownikach działu sprzedaży, po dwóch dyrektorów marketingu itd. W ten sposób zasiał ziarno niezadowolenia w ramach nowej organizacji, którą można by pomysłowo nazwać „Batch² Systems”. Pracownicy żartowali później, że należało odwrócić połączenie nazw firm i zrobić tak, aby na początku było *Hell*, czyli piekło.

Na szczęście analitykom rynku fuzja spodobała się bardziej niż pracownikom Batch. Jude i jego koledzy z zadowoleniem śledzili wzrost cen akcji z każdym przykrym, ale mijającym tygodniem od chwili podpisania umowy przejęcia.

Jeśli chodzi o Jude’a, to musiał podzielić obowiązki i stanowisko ze swoim odpowiednikiem z firmy Bell, więc przyjął drugoplanową

² Jak w wypadku poprzedniego rozdziału, tak i tutaj nazwa kolejnej spółki ma ukryte znaczenie. Angielskie *batch* oznacza, między innymi, *partię towaru*, *grupę kandydatów*, *pakiet* lub *porcję*. *Przyp. tłum.*

rolę dyrektora do spraw reklamy. Z czasem przezwyciężył początkowe rozczarowanie spowodowane zmianą stanowiska oraz zakresu obowiązków i pogodził się z nową sytuacją. Zaczął się nawet cieszyć z takiego obrotu spraw, bo zyskał więcej czasu, który teraz mógł przeznaczyć dla żony, na golfa oraz komitety doradcze.

„Może właśnie tego było mi trzeba” – przekonywał sam siebie.

POLITYKA

Ale mijały tygodnie, a Jude miał poczucie, że coraz trudniej mu pracować. Zebrania trwały coraz dłużej, odbywały się częściej niż dotąd i wymagały dużo politycznej zręczności. Wyglądało na to, że zakulisowe umowy wyparły normalne sposoby komunikacji i podejmowania decyzji, a mało brakuje, by zaczęły padać jawne oskarżenia.

Jude uczciwie przyznawał, że przed fuzją Hatch też nie było wzorową spółką. Bez specjalnego trudu dawało się zauważyć utarczki między departamentami oraz rywalizację między wydziałami. Ale od przejścia konflikty wewnętrzne wzmogły się. Uwaga pracowników zmieniła radykalnie kierunek: zamiast na klientach i konkurencji skupiła się na sprawach wewnętrznych, wojnach o budżet, stanowiska oraz na odpowiedzialności za błędy.

Wydawało się, że spory powinny toczyć się między pracownikami wcześniej odrębnych spółek, ale konflikty w ramach firmy przeniosły się także na inne pola. Nastąpił rozłam między główną siedzibą spółki a lokalnymi biurami, między działem sprzedaży a technologicznym. Wojna o wpływy toczyła się w ramach samego marketingu i była równie absurdalna co szkodliwa.

Najbardziej niewiarygodna sytuacja miała miejsce po ponad dwóch miesiącach od fuzji. Przedmiotem farsy stała się wiodąca publikacja handlowa *Technology Today*.

Hatch zawsze miało silną pozycję reklamową w tym magazynie, zresztą podobnie jak Bell. Podczas spotkania połączonych departamentów marketingu Jude zaproponował nowe, w pełni skoordynowane podejście do reklamy. Pomysł pozwoliłby Batch na podwojenie ogólnego zasięgu w mediach, ale wiązał się ze spójniejszym i bardziej konsekwentnym przekazem na temat pakietu produktów nowej spółki.

Po krótkiej prezentacji nowej strategii reklamowej, wzbogaconej o kompletne projekty graficzne i reklamy, Jude z ulgą dostrzegł, że wszyscy koledzy zgodnie kiwają głowami i wygłaszają uwagi typu „Wygląda nieźle” lub „Pasuje mi to”.

Dwa tygodnie później nowy numer *Technology Today* pojawił się w kioskach. Na stronach czterdziestej i czterdziestej pierwszej znajdowały się reklamy Jude’a promujące nowe produkty spółki Batch oraz przedstawiające obniżone ceny dla klientów, którzy dokonają zakupów hurtowych. Niestety na stronie dwudziestej ósmej znalazło się niezwiązane z tematem ogłoszenie Bell Technology bez żadnej wzmianki na temat Batch! Ponadto stare produkty Bella były tańsze od zestawu produktów połączonych firm, co tylko zachęcało klientów do kupowania oddzielnie.

Jude nie był skory do gniewu, ale tym razem go poniosło. Fakt, że ci sami ludzie, którzy siedzieli przed nim i przystali na nową strategię, potem wrócili do swoich departamentów i postanowili prowadzić własne niezależne kampanie, wyprowadził go z równowagi. Mieli czelność obniżyć ceny kosztem dobra nowej spółki! Jude nie potrafił tego pojąć.

Najbardziej zaniepokoiła go reakcja przełożonego, dyrektora marketingu i innych menedżerów.

W ogóle nie zareagowali.

Jude spodziewał się ataku frustracji i wybuchu złości – być może skierowanego przeciwko niemu – ale nic takiego nie miało miejsca.

Nie odebrał żadnych telefonów, e-maili, nikt go nie zapytał, co się stało. Nic, absolutnie nic. „Jak to możliwe?” – zastanawiał się.

I nagle zaświtało mu w głowie, że ktoś za tym wszystkim stoi. Nie mógł oskarżać osób, które przyszły na jego prezentację i uprzejmie kiwały głowami, bo były tylko pachołkami. Prawdziwy problem tkwił na samej górze.

Jude musiał się dowiedzieć, co zaszło. Poszedł do szefa i zapytał, czy ktokolwiek coś zauważył i czy byli tym zdenerwowani. Wiceprezes do spraw marketingu westchnął, potrząsnął głową i wyjaśnił, że tego typu zbyteczne akcje oraz sprzeczność interesów są naturalnym następstwem fuzji i że Jude’a nikt nie będzie obwiniał za to, co się stało.

Jude oczywiście ucieszył się, że jest bezpieczny, ale nie odczuł szczególnej ulgi. Stracił szacunek dla zarządu, poza tym dręczył go niepokój o przyszłość firmy.

– Może tak działają duże przedsiębiorstwa – wyjaśniał tego samego wieczoru podczas kolacji niedowierzającej Teresie. – Sądzę, że powinienem usunąć się na trochę w cień, jak najlepiej wykonywać powierzone mi obowiązki i jeszcze bardziej poświęcić się zajęciom nadobowiązkowym.

Tak właśnie Jude nazywał swoją wolontaryjną działalność doradcą.

Był jednak dość inteligentny, by rozumieć, że uniki i zaprzeczanie to nie jest właściwy sposób postępowania i że zwykle problemy same nie znikają. A poza tym nie potrafił siedzieć bezczynnie i zostawiać spraw samym sobie.

Zachęcamy do lektury!