

Henryk Bieniok

Akademia Ekonomiczna w Katowicach

NIECO REFLEKSJI NA TEMAT ZALECEŃ PRAKTYCZNYCH JACKA WELCHA W SPRAWIE SKUTECZNEGO I EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA FIRMA

1. Wstęp

Celem opracowania jest przybliżenie Czytelnikowi i skomentowanie życiowych doświadczeń, a w gruncie rzeczy bardzo prostych i skutecznych zasad prowadzenia biznesu, opisanych w świetnej książce Jacka Welcha i Suzy Welch pt. *Winning znaczy zwyciężać*, czyli jak odnieść sukces w biznesie. Z tą swoistą filozofią powinni zapoznać się nie tylko przedsiębiorcy i menedżerowie, ale także studenci i profesorowie zarządzania. Nikt, komu zależy na sprawnym zarządzaniu biznesem, nie może przejść obok tej książki obojętnie.

2. Krótka notka biograficzna o Jacku Welchu i jego książce

Jack Welch przez 20 lat stał na czele firmy General Electric (GE), która jest dzisiaj jedną z największych i najszybciej rozwijających się korporacji na świecie. W tym czasie wartość rynkowa firmy wzrosła ponadczterdziestokrotnie, z 12 do prawie 500 mld dolarów. Jak pisze we wstępie do książki J. Welcha S. Lachowski, prezes zarządu BRE Banku SA, firma ta może być w zakresie wzrostu wartości dla akcjonariuszy porównywana tylko z Billem Gatesem z Microsoftu, Samem Waltonem z Wal-Martu oraz Warrenem Buffetem z Berkshire Hathaway.

W książce tej J. Welch ujawnia własne zasady prowadzenia biznesu oraz główne tajemnice i czynniki sukcesu GE, które w istocie nieskomplikowane i oczywiste, ale realizowane konsekwentnie, z determinacją, pasją i z energią, przyniosły mu i firmie wręcz rewelacyjne wyniki.

Autor napisał książkę w sposób prosty, a jednocześnie błyskotliwy. Pokazuje, jak zwyciężać w biznesie w trudnej walce konkurencyjnej. Píše, że biznes jest pasjonującą grą polegającą na nieustannej i mądrej aktywności, gwarantującą mu satysfakcję, zadowolenie oraz szacunek jego współpracowników, nawet wtedy, gdy podejmował on trudne i niepopularne decyzje.

W swojej pracy J. Welch zawsze dążył do tego, aby być najlepszy, a przy tym pozostać dobrym, moralnym człowiekiem. Przedstawiona w książce prosta filozofia biznesu może być wspaniałą inspiracją dla każdego menedżera i może wskazywać, jak być najlepszym w biznesie, pozostając przyzwoitym człowiekiem.

Publikacja *Winning* *znaczy zwyciężać* jest wyjątkowa w swej prostocie. S. Lachowski píše, że nie mógłby jej napisać żaden profesor uniwersytetu, ani najlepszy dziennikarz, który sam nie zaznał ostrej walki konkurencyjnej. Dlatego właśnie warto ją przeczytać. Czerpanie z niej nie tylko wzbogaci wiedzę Czytelników, ale także pokaże krok po kroku, jak odnieść sukces.

3. Misja i wpływające z niej wartości firmy

Priorytetem, którym należy się kierować w zarządzaniu firmą jest, zdaniem J. Welcha, znalezienie odpowiedzi na z pozoru proste pytanie: **jak chcemy zwyciężać w biznesie?**

Sformułowanie precyzyjnej odpowiedzi na tak postawione pytanie wcale nie jest łatwe, ponieważ wiąże się z potrzebą określenia misji przedsiębiorstwa. Odpowiedź musi być ukierunkowana w przyszłość, a więc nie można się zajmować tym, w czym kiedyś byliśmy dobrzy. Należy także wystrzegać się banałów, np.: „Dewizą naszej firmy jest dbałość o jakość i usługi” albo: „Najważniejszy jest dla nas klient”, które nie wytyczają pracownikom właściwego kierunku. Takie cele stara się przecież osiągnąć każda firma.

Misja powinna wymagać od firmy dokonywania wyborów dotyczących ludzi, inwestycji i innych zasobów pod kątem zapewnienia jej rentownego rozwoju i rosnącej wartości dla akcjonariuszy. Najlepsze oświadczenia o misji powinny balansować między tym, co możliwe, a tym, co nie jest możliwe.

W misji firmy GE napisano: „zamierzamy być najbardziej konkurencyjnym przedsiębiorstwem świata, zajmując na każdym rynku pierwszą lub drugą pozycję oraz naprawiając, sprzedając lub zamykając każdą nierentowną firmę należącą do naszej korporacji, która nie potrafi wysunąć się na te czołowe pozycje”. W taki sposób sformułowana misja ma charakter konkretny i nie jest abstrakcyjna. W swojej globalnej ambicji jest też bardzo wymagająca.

Tak sformułowane cele należy stale i przy każdej okazji, przedstawiać pracownikom, wszystkie zaś podejmowane decyzje czy inicjatywy muszą być z nimi związane. Trzeba też publicznie nagradzać ludzi, którzy przyczyniali się do wdrażania misji przedsiębiorstwa, a zwalniać tych, którzy nie mogli jej podobać z rozmaitych powodów (najczęściej z powodu tęsknoty za „starymi, dobrymi czasami”).

Z misji należy wyprowadzić wartości, które są po prostu charakterystycznymi, konkretnymi zachowaniami, nie pozostawiającymi miejsca na domysły. Ludzie w swych działaniach powinni się do nich stosować, ponieważ są one drogowskazem i środkiem do osiągnięcia celów firmy. Proces tworzenia wartości powinien mieć charakter iteracyjny, tzn. należy do nich dochodzić metodą kolejnych przybliżeń, przy czym w ich tworzeniu powinni uczestniczyć wszyscy pracownicy. W ten sposób wśród wartości znalazły się takie nakazy, jak: „Działaj w sposób bezgraniczny – zawsze poszukuj najlepszych pomysłów i stosuj je, bez względu na ich źródło”, „Bądź nietolerancyjny wobec biurokracji”, czy „Postrzegaj zmianę jako możliwość rozwoju”. Wśród wartości silnie zatem zostały zaakcentowane postawy innowacyjne, które są podstawowym źródłem rozwoju każdej firmy. Zwrócono też szczególną uwagę na potrzebę „traktowania klientów tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani”.

Dla każdej z wartości należy określić kilka wzorców zachowań, które mówią, jak ją konkretnie urzeczywistnić. Przykładowo ostatnia z wartości, mówiąca o potrzebie należytego traktowania klientów, została zdezagregowana przez J. Welcha na takie zachowania, jak: „Proponuj klientom zawsze dobrą, uczciwą transakcję”, „Nieustannie poszukuj sposobów, aby robienie interesów z nami było łatwe”, czy „Nie zapominaj mówić klientowi – dziękuję”.

Misja w połączeniu ze sprecyzowanymi i skonkretyzowanymi wartościami powinna znaleźć odzwierciedlenie w strategii rozwoju firmy. Należy w niej wszystkie cele i wartości „rozpisać na głosy”, jak w partyturze muzycznej, określając dla każdego pracownika zadania i terminy ich realizacji w taki sposób, aby można było go z tego okresowo rozliczać.

4. Najważniejsi są zawsze ludzie i ich wydajność

Jack Welch jest zdecydowanym zwolennikiem wyraźnego wyróżniania najlepszych pracowników według ich indywidualnej wydajności pracy. Kierowanie przedsiębiorstwem bez uwzględniania tej zasady było możliwe, kiedy w świecie nie panowała tak silna konkurencja. Firma, która chce przetrwać w ostrej walce konkurencyjnej, musi, czy tego chce, czy nie, promować najlepszych, a dyskredytować słabych.

Idea wyróżniania najlepszych jest tajemnicą sukcesu firmy, niezależnie od tego, czy się to komuś podoba, czy nie. Jedni nazywają ją bezwzględną, surową, niepraktyczną, okrutną, demotywującą oraz niesprawiedliwą z moralnego punktu widzenia, ale tylko ona zmienia mierne firmy w wybitne i sprawdza się w praktyce, nie dopuszczając do ich samozagłady.

Przedsiębiorstwo ponosi ogromne straty i traci dystans do najlepszych, kiedy wszyscy ludzie, niezależnie od tego, czy pracują dobrze, czy źle, traktowani są jednakowo. Jest to niesprawiedliwe i wręcz niemoralne w odniesieniu do ludzi, zarówno złych, jak i dobrych. Firmy, które nie stosują zasady wyróżniania najlepszych, dużo

na tym tracą, a wraz z nią straty ponoszą także jej pracownicy i akcjonariusze. Jest to, zdaniem J. Welcha, wręcz fundamentalna zasada przetrwania na rynku.

Zasada wyróżniania najlepszych polega na tym, że wszystkich pracowników dzieli się na trzy grupy według wydajności pracy i odpowiednio się nimi zarządza, promując ich lub zwalniając. Proces ten wymaga od menedżerów przeprowadzania okresowych ocen pracowniczych prowadzących w rezultacie do podzielenia ludzi na trzy kategorie na podstawie osiąganych przez nich wyników: 20% najlepszych, 70% przeciętnych i 10% naj słabszych pracowników.

System 20-70-10 zwraca uwagę na nierówne obciążenie ludzi, a w związku z tym – na słabe wykorzystanie potencjału zwłaszcza drugiej i trzeciej kategorii pracowników. Pogarsza to znacznie konkurencyjność firmy. Już 70 lat temu zwrócił zresztą na to uwagę znany prekursor nauk o zarządzaniu Tomasz Bata, który stwierdził, że wielu pracowników jest biernych i obojętnych na losy swojej firmy, a nieliczni zapaleńcy są nieraz postrzegani jako nadgorliwi frajerzy, pracoholicy i odszczepeńcy. W związku z tym wszystkich pracowników firmy już wtedy podzielił na trzy kategorie:

- pierwsza nieliczna grupa pracowników to ci, którzy dają z siebie wszystko i ciągną firmę do przodu (lokomotywy firmy),
- druga, najliczniejsza grupa to „przeciętniaczy”, a więc ludzie pracujący „na pół gwizdka”,
- ostatnia grupa to ludzie leniwi i gnuśni, którzy zbyt nie przemęczają i ciągną firmę do tyłu (hamulcowi); tych należy się pozbyć jak najszybciej, albo podjąć mądre działania w celu ich zaktywizowania i przesunięcia przynajmniej o grupę wyżej.

Trzeba przyznać, że wielu przedsiębiorców i menedżerów nie zdaje sobie sprawy z przedstawionego tak obrazowo zjawiska, a jeśli nawet o tym wie, to nie potrafi wyzwolić ogromnych możliwości tkwiących w drugiej i trzeciej grupie pracowników.

Jack Welch zwraca uwagę, tak jak Tomasz Bata, na potrzebę sprawiedliwego postępowania z ludźmi zgodnie z systemem 20-70-10. 20% najbardziej wydajnych pracowników należy nagradzać premiami, ofertami zakupu akcji, powinni się oni cieszyć powszechnym uznaniem i szacunkiem, a także odbywać liczne szkolenia i otrzymywać wiele innych gratyfikacji materialnych i duchowych. W firmie, w której panuje system wyróżniania najlepszych, ciężka praca powinna być sownie wynagradzana, ponieważ są to ludzie dla firmy niezwykle cenni – bez nich żadna firma nie mogłaby funkcjonować.

Największym wyzwaniem dla każdej firmy stosującej system 20-70-10 jest utrzymanie zaangażowania i motywacji do pracy drugiej, najliczniejszej grupy (70%) pracowników. Dlatego zarządzanie grupą „przeciętniaków” powinno opierać się w dużym stopniu na szkoleniach, konstruktywnej krytyce i precyzyjnym wytyczaniu celów. Można także, w celu sprawdzenia ich zdolności, powierzać im rozmaite funk-

cje, aby zdobyli doświadczenie i wiedzę możliwą do wykorzystania na innych etapach pracy. System wyróżniania najlepszych wymaga od menedżerów dokładnej analizy tych 70% przeciętnych pracowników, wskazania wśród nich osób o największym potencjale oraz wspierania ich na indywidualnych ścieżkach rozwoju.

Najtrudniejsze zadanie stoi przed firmą w stosunku do 10% najmniej wydajnych pracowników. Powinni oni odejść z firmy. Łatwo to powiedzieć, ale bardzo trudno jest ich zwolnić. Gdy jednak ma się do czynienia z firmą, w której otwarcie mówi się pracownikowi, czego się od niego oczekuje, on zaś tego nie robi, wówczas taki pracownik powinien wiedzieć, czego może się spodziewać. Tacy ludzie, wiedząc o tym, najczęściej sami odchodzą, zanim zostaną zwolnieni.

Funkcjonowanie systemu 20-70-10 dowodzi, że jest on dobry i sprawiedliwy dla wszystkich! Chronienie mało wydajnych pracowników nie popłaca. Chroniąc ich, można im jedynie zaszkodzić, nie mówiąc o ogromnych stratach dla tych, którzy starają się pracować dobrze. Bycie „dobrym wujkiem” i zachowanie w firmie najmniej wydajnych ludzi może przyczynić się do bankructwa przedsiębiorstwa. Stosowanie zasady wyróżniania najlepszych pozwoli na uniknięcie likwidacji firmy.

System wyróżniania najlepszych wynagradza tych, którzy rzeczywiście na to zasługują. Irytuje natomiast wyłącznie mało wydajnych pracowników i tylko im wydaje się niesprawiedliwy. Dobrze motywuje ludzi do tego, aby dawali z siebie to, co potrafią; nie osłabia ducha pracy zespołowej, a wręcz go umacnia.

Jack Welch udowadnia, że system 20-70-10 sprawdza się nie tylko w Stanach Zjednoczonych. Równie dobrze zaczyna zdawać egzamin zarówno w Europie Zachodniej, jak i w Japonii, a nawet w Chinach. Ludzie, którzy początkowo sądzili, że w ich kraju system się nie sprawdzi, stali się w końcu jego gorącymi zwolennikami ze względu na jego sprawiedliwość i przejrzystość. Dawne bariery kulturowe nie mają więc znaczenia w szybko rozwijającej się gospodarce rynkowej, w której liczą się na rynku tylko firmy najlepsze, czyli najbardziej konkurencyjne. Jack Welch twierdzi, że nie ma lepszego systemu zarządzania ludźmi, który byłby bardziej sprawiedliwy i jasny, a przy tym bardziej skuteczny.

5. Zasady przywództwa

Przywództwo wymaga całkiem odmiennych wzorców zachowań i postaw: stajesz się liderem, gdy sukces w twojej firmie związany jest wyłącznie z rozwojem ludzi, którymi kierujesz.

Jack Welch opracował własną listę zasad dotyczących przywództwa, którymi kierował się przez całe życie i które się zawsze sprawdzały. Poniżej wymieniono te cechy przywódców, które gwarantują, że ich ludzie będą efektywnie pracować:

1. Liderzy uparcie usprawniają pracę swego zespołu, wykorzystując każde spotkanie jako okazję do oceny, szkolenia i budowania zaufania.

2. Liderzy dbają o to, by ludzie nie tylko znali misję i wizję firmy, ale żyli nią na co dzień.

3. Liderzy oddziałują na wszystkich, emanując pozytywną energią i optymizmem, bo malkontentom trudno jest zwyciężyć.

4. Liderzy zdobywają zaufanie dzięki otwartości, przejrzystości i wyrażanemu ludziom uznaniu.

5. Liderzy mają odwagę podejmować niepopularne decyzje i odwoływać się do intuicji, również kiedy chodzi o zarządzanie zasobami ludzkimi.

6. Liderzy są dociekliwi (co graniczy ze sceptycyzmem), dbając o to, by na ich ciągłe pytania odpowiadano efektywnymi czynami.

7. Liderzy swoim zachowaniem inspirują do podejmowania ryzyka i ciągłego wzajemnego uczenia się oraz brania przykładu z lepszych od siebie.

8. Liderzy razem ze swoimi ludźmi świętują każdy większy sukces.

Nie istnieje zatem łatwy przepis na bycie liderem i sukces firmy. Przywództwo jest wyzwaniem polegającym na ciągłym poszukiwaniu złotego środka. Najlepsi szefowie z pasją troszczą się o swoich ludzi oraz o ich rozwój i osobisty sukces. Trzeba się tego ciągle uczyć i stale nabywać nowe umiejętności przywódcze.

Dobry przywódca powinien wykształcać w sobie cztery cechy „E” oraz dbać o jedno „P”.

Pierwsze „E” to pozytywna energia (*energy*), która oznacza nieustanny marsz w kierunku zmiany. Pełni entuzjazmu łatwo nawiązują rozmowy, są przyjaźni i ciężko pracują w nadziei, że odniosą sukces.

Drugim „E” jest umiejętność stymulowania innych (*energize*), oznaczająca zdolność pobudzania ludzi do działania z pełnym zapałem i energią oraz podejmowania się rzeczy wręcz niemożliwych, ale koniecznych dla dobra firmy.

Trzecim „E” jest śmiałość (*edge*) i odwaga do podejmowania trudnych decyzji. Nie ma nic gorszego niż niezdecydowany menedżer, który nie potrafi podjąć szybkiej decyzji i odkłada ją na później.

To wszystko prowadzi do czwartego „E”, tj. do skuteczności, czyli zdolności osiągania celów (*execute*). Chodzi o to, że nie wystarczy odznaczać się dużym potencjałem, bo nie to się w ostateczności liczy, ale to, jak ten potencjał zostanie w firmie wykorzystany. Okazuje się bowiem, że niektórzy nawet wspaniali ludzie osiągają marne wyniki. Tym, czego im brakuje, jest właśnie skuteczność tak ważna u menedżera.

Gdy menedżer ma cztery „E”, wówczas trzeba szukać ważnego „P” czyli pasji (*passion*). Przez pasję J. Welch rozumie szczerą, głęboką i autentyczną ekscytację pracą. Liderzy z całego serca troszczą się by współpracownicy, pracownicy i przyjaciele mogli zwyciężyć. Uwielbiają się uczyć, rozwijać się i dawać z siebie jeszcze więcej, gdy ludzie dookoła nich robią to samo. Mają skłonność do pasjonowania się wszystkim, bo mają ogromny apetyt na życie.

Nie każdy szef nadaje się na przywódcę najwyższego szczebla, nawet jeśli ma cztery „E” i jedno „P”. Istnieją jeszcze cztery dodatkowe bardzo ważne cechy, które mają, zdaniem J. Welcha, wyjątkowe znaczenie. Są nimi:

- **autentyczność**, polegająca na śmiałości, zdecydowaniu, pewności siebie i przekonaniu do swych racji,
- **przenikliwość**, czyli posiadanie wizji i zdolności przewidywania przyszłości, a zwłaszcza tego, co jest najmniej oczekiwane, a więc wyobrażanie sobie rzeczy niewyobrażalnych,
- **silna skłonność do otaczania się ludźmi zdolniejszymi i bystrzejszymi**, na których można liczyć w każdej trudnej chwili,
- **prężność**, polegająca na uczeniu się na błędach i mobilizowaniu do działań z nową wiarą, siłą i z pewnością.

6. Inne ważne wątki filozofii Jacka Welcha w sprawie zarządzania biznesem

Jack Welch poświęca wyjątkowo dużo uwagi problematyce zarządzania zasobami ludzkimi. Uważa ten obszar za nadzwyczaj ważny i jednocześnie trudny. Mówi o nim w sposób prosty i praktyczny, a zarazem atrakcyjny, o czym mogą świadczyć chociażby same tytuły kolejnych fragmentów książki:

- „Z jakiej gliny powinni być ulepieni zwycięzcy”,
- „Jeśli masz już nawet odpowiednich zawodników, to co dalej z nimi zrobić i jak z nimi pracować, aby stale poprawiali swoją wydajność, byli dobrze zmotywowani, rozwijali się i pozostali w firmie”,
- „Jak zwalniać ludzi, gdy nadchodzi czas rozstania”,
- „Jak wprowadzać zmiany, czyli jak naprawę przenosić góry”,
- „Jak zarządzać kryzysem w okresie od »Boże ratuj« do »Tak, mamy się dobrze«”.

J. Welch duży rozdział poświęca zagadnieniu strategii konkurencji, mówiąc o sekretach działania, ustalaniu budżetu, samoistnym rozwoju firmy, fuzjach i przejęciach oraz zasadach poprawy jakości. Wyjątkowo interesująca jest czwarta część książki, w której autor mówi o kształtowaniu kariery menedżera. Daje pouczające rady w kwestiach tak zasadniczych, jak:

- sposoby znajdowania takiej pracy, w której już nigdy nie będziesz musiał ciężko pracować,
- zasady awansowania i robienia kariery (bez chodzenia na skróty),
- sposoby radzenia sobie z trudnym i gburowatym szefem,
- zachowanie równowagi pomiędzy pracą a życiem osobistym, czyli o tym, jak poradzić sobie z problemem posiadania wszystkiego naraz.

Ze względu na ograniczenia formalne nie można szerzej rozwinąć tych zagadnień. Zasygnalizowano jedynie te kwestie, aby zachęcić Czytelników do ich głębszego

szego przestudiowania. Jack Welch mówi o nich z właściwym sobie polotem, swadą i humorem, co nie oznacza, że nie mają one wartości naukowych, dydaktycznych i praktycznych. Myślę, że naprawdę warto je przestudiować, bo od Welcha można się wiele nauczyć.

Pod koniec książki Jack Welch radzi Czytelnikom: „Rób jak mówię, a nie jak postępuję”. Podkreśla w ten sposób, że sam popełniał błędy, z których wiele się nauczył. Dlatego jego rady zawarte w książce są bardzo wartościowe.

Na pytanie zadane przez jednego z uczestników konferencji menedżerów: „Czy pójdzie do nieba?” Jack Welch odpowiedział, że nie jest idealny, „ale jeśli dostaje się jakieś punkty za nieustanną troskę o ludzi i wkładanie serca we wszystko, co się robi, to chyba mam pewne szanse. Chociaż oczywiście na razie wolałbym tego nie sprawdzać. Jest jeszcze wiele do zrobienia”.

Literatura

Welch J., Welch S., *Winning znaczy zwyciężać*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa, 2005.

SOME REFLECTIONS ABOUT PRACTICAL HINTS OF JACK WELCH FOR EFFECTIVE MANAGEMENT OF A COMPANY

Summary

In the paper the author widely describes main principles of running a business given in the excellent book of Jack Welch, entitled *Winning means to win*. The author considers that anyone who wants to manage effectively has to read the book.