Wojciech Woziwodzki jest partnerem, a dr **Olgierd Annusewicz** – doradcą zarządu w firmie doradczej Carrywater Consulting.

DO NOT COPY

Szefem kluczowego zespołu projektowego został właśnie młody menedżer. Czy nowy dyrektor poradzi sobie z czekającymi go wyzwaniami?
Wojciech Woziwodzki, Olgierd Annusewicz

Awans nie czyni lidera

Robert Jeziorski, prezes Citywatch Polska, rozparł się wygodnie w fotelu. Właśnie rozmawiał ze swoją żoną Anną. Zbliżały się jej urodziny i postanowił zabrać ją na romantyczną wycieczkę do Rzymu. „Szkoda tylko, że w tym roku weekend majowy jest taki krótki", pomyślał. Znalazł jednak dobre połączenie lotnicze: wylot z Warszawy w piątek rano, a powrót w poniedziałek wieczorem. Wystarczyło wziąć jeden dzień urlopu. Miał nadzieję, że Annie uda się w tym czasie wyrwać z firmy. Robert był zadowolony, że wpadł na taki pomysł. W myślach snuł już plany wyjazdu i wybierał miejsca, które będą zwiedzać. Jego rozmyślania przerwał dzwonek telefonu. Sekretarka uprzedziła go, że chce z nim rozmawiać Borys Iwanow z Kijowa. Jeziorski był zaskoczony. Po 15 minutach rozmowy z Iwanowem zapomniał o planach romantycznego weekendu...

Nowa rola

W tym samym czasie **Marek Grabski, nowy dyrektor ds. realizacji inwestycji w Citywatch,** już widział się na słonecznej plaży na Wyspach Kanaryjskich, dokąd wylatywał za kilkanaście dni. Zdawał sobie sprawę, że w pełni zasłużył na te wakacje. Przez ostatnich 10 miesięcy pracował nad projektem dla Budapesztu, a przez ostatnie dwa był jego szefem. Firma była znanym - nie tylko na polskim rynku - dostawcą systemów monitoringu wizyjnego coraz powszechniej wykorzystywanego w dużych miastach.

System w Budapeszcie miał być kolejnym projektem, jakie bez przeszkód firma wdrażała w największych miastach w Polsce. Wśród jej klientów były również dwa miasta w Czechach i trzy na Słowacji. Niestety, pod koniec realizacji węgierskiego kontraktu z pracy zwolnił się **Wojtek Piotrowski, bezpośredni szef Marka, a jednocześnie dyrektor pionu**

Komentarze ekspertów:

Ewa Krakowiak-Świątnicka
(ewa.krakowiakswiatnicka@citi.com)
jest dyrektorem personalnym w banku Citi Handlowy.

Marek Sypek
(msypek@its.jnj.com)
jest dyrektorem generalnym na Europę Środkową i Wschodnią firmy Johnson & Johnson.

Karol Mazurek
(karol.mazurek@accenture.com)
jest dyrektorem zarządzającym w firmie doradczej Accenture Poland.

realizacji inwestycji. Jego odejście było zaskakującą decyzją, podyktowaną sytuacją rodzinną. Przekazując obowiązki, zapowiedział, że nadal będzie zajmował się podobnymi zadaniami, ale na własny rachunek. Oczywiście może też współpracować z Citywatch.

Jego funkcję Jeziorski powierzył właśnie Markowi Grabskiemu. Projekt w Budapeszcie był już w fazie końcowych prac. Szukanie nowego dyrektora, spoza firmy, mogłoby opóźnić jego realizację. Nie było więc najlepszym rozwiązaniem. I tak Marek, który w Citywatch pracował dopiero od dwóch lat, stanął przed swoim największym z dotychczasowych zadań. Do tej pory zajmował się głównie opracowywaniem map wektorowych umożliwiających sterowanie kamerami. Teraz wchodził w nowy etap zawodowej kariery.

Jako świeżo upieczony menedżer miał zarówno wiele entuzjazmu, jak i wiele obaw. Barwna postać Piotrowskiego okazała się niełatwa do zastąpienia. Wojtek był wyjątkowej klasy specjalistą i pasjonatem. I tak bardzo różnił się swoim zachowaniem od Roberta Jeziorskiego. Prezes Citywatch był typem szefa starej daty. Takiego, który wydaje polecenia i nie akceptuje sprzeciwu. Oczekuje wyników, realizacji planów, harmonogramów, ścisłego raportowania i pełnej kontroli nad projektami. Natomiast Piotrowski był wielkim improwizatorem. Nienawidził planować, ale wszystko zawsze mu się udawało. Nie do końca wiadomo było, czy to efekt wiedzy i umiejętności, czy też szczęścia i niezwykłej biznesowej intuicji albo wręcz charyzmy, którą popychał swój zespół do niewiarygodnej efektywności. Zachowanie Wojtka drażniło Jeziorskiego, ale nie mógł Piotrowskiemu niczego zarzucić. Był przede wszystkim skuteczny, uwielbiali go pracownicy i klienci. Jego odejście było więc dużą stratą dla firmy, ale Marek miał wrażenie, że prezes wcale nie był zmartwiony utratą tak cennego menedżera.

Niemniej „wchodząc w buty" swojego szefa, zdawał sobie sprawę, że będzie stale do niego porównywany. Nie do końca też potrafił się odnaleźć - musiał szybko nauczyć się kierować swoimi dotychczasowymi kolegami. To wszystko go mocno stresowało. Potrzebował naładować baterie - *¡Bienvenido a Gran Canaria!*

Grom z jasnego nieba

Kiedy Marek wyobrażał sobie, jak surfuje na falach oceanu, zadzwoniła sekretarka Jeziorskiego.

- Szef chce, żebyś do niego zajrzał - powiedziała krótko. Grabski szybko znalazł się w gabinecie. Jeziorski siedział rozparty w swoim fotelu, ale minę miał niewesołą. Bez powitania zapytał:

- Pamiętasz przetarg dla Kijowa?

- Tak, kontrakt sprzątnęła nam sprzed

COPY

W skrócie

Wyobraźmy sobie taką sytuację: z firmy usługowej odchodzi kluczowy menedżer odpowiedzialny za realizację najważniejszych projektów; tymczasem przedsiębiorstwo zdobywa prestiżowy kontrakt. Okazuje się równocześnie, że następca odchodzącego menedżera może nie mieć wystarczającego doświadczenia, by sprostać wyzwaniu.

Bywają organizacje, które na takie zdarzenia są przygotowane i mają kilku dobrych następców. Znacznie częściej zdarza się jednak, że firma, tracąc „gwiazdę", traci też kilku innych pracowników, a czasami także klientów. I choć rotacja kadr jest zjawiskiem normalnym, to niemal każda osoba pełniąca wysokie stanowisko kierownicze wcześniej czy później znajdzie się w trudnej sytuacji, gdy odejdzie nie tylko kluczowy pracownik, ale także szef zespołu, a niejednokrotnie wraz z nim cały zespół. Firmy, które nie potrafiły wychować następców na ważne stanowiska, zwykle w chwili kryzysu stają przed problemem zbyt krótkiej ławki, czyli braku rezerwowych, sprawdzonych talentów. Poza tym nowy szef nie od razu staje się przywódcą swojego zespołu.

Czy da się stworzyć lidera w ekspresowym tempie? Jak mu pomóc? A może sięgnąć po inne rozwiązania, które jednak mogą zaprzepaścić cenne szanse rozwojowe świeżego talentu? Takie pytania zadaje sobie Robert Jeziorski, prezes fikcyjnej firmy Citywatch Polska.

nosa jakaś niewielka firma ukraińska - odparł Marek, siadając naprzeciwko prezesa. - Dali wówczas bardzo niską cenę i nawet nasze referencje nie pomogły. Szkoda, bo to był fajny projekt. Ale to sprawa sprzed roku, więc powinni już to kończyć.

- Powinni, ale nie kończą. Mer Kijowa zerwał z nimi umowę. Nie wiem dlaczego, wiem natomiast, że postawili już słupy z kamerami, ale ich system sterujący nie działa i brakuje map wektorowych.

- No i? - Marek był coraz bardziej ciekawy.

- Dzwonił zastępca mera Kijowa, który prosi, żebyśmy im pomogli - Jeziorski wpatrywał się w twarz Marka, który odparł:

- To super. Ale pytanie: kiedy?

- Jak zwykle na wczoraj - prezes starał się zażartować. - Zapowiedzieli w mediach, że monitoring ruszy 1 maja. Mamy więc 18 dni na sprawdzenie systemu oraz opracowanie i wgranie map dla 40% powierzchni obszaru monitorowania.

Marek miał wrażenie, że schodzi z niego powietrze.

- O ile dobrze pamiętam, obszar monitorowania to całe centrum miasta. Zrobienie map dla terenu tej wielkości zajmie nam co najmniej półtora miesiąca. Nie mówiąc już o tym, że nie wiemy, dlaczego system nie działa.

- Dasz radę - Jeziorski starał się rozwiać wątpliwości Marka. - Odkop naszą dokumentację z przetargu, o ile pamiętam, przygotowywaliście się do niego razem z Piotrowskim. Na pewno są tam jakieś materiały, które teraz będzie można wykorzystać.

> To będzie twoje pierwsze duże wyzwanie w roli szefa zespołu. Powiedz swoim ludziom, że polityka firmy zawsze stawia potrzeby biznesowe przed urlopami.

Jednak Marek nie wyglądał na przekonanego.

- Dopiero co zakończyliśmy projekt - zaczął wyjaśniać. - Kilka osób z mojego zespołu, że o sobie nie wspomnę, zaplanowało urlopy. Obaj je zresztą zaakceptowaliśmy. I co ja teraz mam im powiedzieć?

- Powiedz, że muszą zostać w pracy - Jeziorski był stanowczy. - Nie mogliśmy tego przewidzieć. A Wschód to kierunek, w którym chcemy się rozwijać i Kijów będzie naszą wizytówką. To teraz priorytetowa sprawa i ogromna szansa dla Citywatch. Na swojego maila powinieneś już dostać dokumentację z Ukrainy. Bierz się więc do pracy, mamy mało czasu.

- Czy to oznacza, że już zapadła decyzja o naszym zaangażowaniu w ten projekt? Przecież w tak krótkim czasie nie uda nam się tego zrobić - Marek próbował się tłumaczyć.

- Nie lubię czarnowidztwa - odparł niezadowolony Jeziorski. - Wierzę w ciebie, dlatego dostałeś awans. To będzie twoje pierwsze duże wyzwanie w roli szefa zespołu. Powiedz swoim ludziom, że polityka firmy zawsze stawia potrzeby biznesowe przed urlopami. Bądź rzeczowy i stanowczy - dodał z wymuszonym uśmiechem.

„Szkoda, że teraz nie ma z nami Wojtka. On na pewno dałby sobie z tym radę", pomyślał Jeziorski, widząc coraz bardziej załamanego Marka. Wiedział, że Piotrowski ma własną firmę doradczą specjalizującą się w systemach monitorowania. No i jak nikt z Citywatch znał ofertę z Kijowa. Głośno powiedział jednak:

- Liczę na ciebie i twój zespół. Nie każ mi samemu wymyślać rozwiązań. Daj znać pod koniec dnia, jak się sprawy mają.

Wątpliwości prezesa

Kiedy zamknęły się drzwi za Markiem, Robert Jeziorski uświadomił sobie, że choć wierzył w możliwości Grabskiego, jednak teraz boi się powierzyć projekt tak dużego kalibru niedoświadczonemu menedżerowi. Szczególnie komuś, kto jeszcze nie udowodnił, że umie kierować zespołem. Niełatwo było mu to przyznać, ale właśnie tego typu sytuacji obawiał się, gdy Wojtek Piotrowski ogłosił swoje odejście. Brakuje go, bo ludzie z zespołu gotowi byli pójść za nim w ogień.

Robert odwrócił się do laptopa i znalazł w wyszukiwarce stronę internetową firmy Piotrowskiego. Mimo że działała dopiero trzy miesiące, miała już dwóch poważnych klientów. Jeziorski w zamyśleniu spojrzał na telefon wiedziony pokusą zadzwonienia do byłego pracownika. Nie miał

wątpliwości, że prośba o pomoc oznaczałaby konieczność schowania do kieszeni własnej dumy. Nie mówiąc już o utracie twarzy przed podwładnymi w firmie. Jednak Piotrowski dobrze znał zespół. To on przygotowywał ofertę dla Kijowa. I dziś trudno na rynku o lepszego specjalistę od systemów sterowania kamerami.

Po kilkunastu minutach Jeziorski z wahaniem sięgnął po słuchawkę i wykręcił numer Wojtka Piotrowskiego.

Reakcja pracowników

Po wyjściu z gabinetu prezesa Marek był przytłoczony problemami, które miał rozwiązać. Nie bardzo wiedział, jak ma teraz postąpić. Jak powiedzieć ludziom, że - jak to ujął Jeziorski - „polityka firmy stawia potrzeby biznesowe przed urlopami". Co powinien zrobić, jeśli go nie posłuchają? Był też coraz bardziej niezadowolony. Nie pierwszy raz w tej firmie musi przesuwać swoje prywatne sprawy, by spełnić oczekiwania jakiegoś kluczowego klienta. Nigdy nie mógł sobie niczego zaplanować. I teraz sprzed nosa ucieknie mu wyczekiwany wyjazd na Kanary!

Przypomniał mu się Budapeszt - kiedy otrzymał awans, bał się, że po odejściu Piotrowskiego projekt się załamie. Ale wtedy właściwie wystarczyło skończyć to, czemu impet nadał Wojtek.

„Teraz to zupełnie co innego", pomyślał. „Muszę poradzić sobie sam. I w dodatku mam tak mało czasu". Nie chciał jednak odkładać spraw na później. Postanowił - zgodnie z sugestią prezesa - porozmawiać z zespołem. Robert radził, żeby w kwestii straconych urlopów zastosować taktykę silnej ręki, ale miał poczucie, że nie powinien łamać danej ludziom obietnicy. Przecież zgodził się dać im wolne. Po dotarciu do biurka od razu rozesłał e-mail o spotkaniu.

Marek niecierpliwie czekał, aż siedem osób z jego zespołu wreszcie się zbierze i usiądzie. Rozejrzał się po twarzach podwładnych i zaczął:

- Słuchajcie, właśnie otrzymałem informację, że będziemy realizować projekt dla Kijowa.

Ludzie z zadowoleniem kiwali głowami, nie przeczuwając kłopotów.

- Mamy wszakże napięty harmonogram prac. Musimy sfinalizować projekt w trzy tygodnie - Marek starał się nadać swojemu głosowi poważny i rzeczowy ton. - Wiem, że to mało czasu, ale jeśli w równym stopniu wszyscy się przyłożymy, na pewno uda nam się zrealizować go w terminie.

Przez dłuższą chwilę nikt się nie odzywał. Wreszcie Grzegorz Burski wypalił:

- Chętnie bym wam pomógł, ale jadę na urlop. Mam zgodę twoją i prezesa.

- Ja też - wtrąciła się Jola Filipek. - Od pół roku mam zaplanowany wyjazd do Szkocji na wesele brata.

- Tak, wiem o tym, ale sytuacja się zmieniła. Mamy nowe, ważne zadanie. Proszę, aby każdy z was do końca dnia zastanowił się, w jaki sposób rozwiązać poszczególne problemy kijowskiego projektu. Więcej informacji otrzymacie zaraz mailem. Tyle na razie.

Marek niestety nie miał wrażenia, że udało mu się przekonać ludzi. Gdy wychodził z sali, zauważył, jak wymieniali między sobą znaczące spojrzenia. Choć z Grześkiem i Jolą przyjaźnili się od samego początku, kiedy razem budowali mapy, teraz nie wiedział, co o nim myślą i jak potraktują go jako szefa i jego polecenia.

Wracając do swojego pokoju, Marek po raz kolejny zaczął żałować, że nie jest już tylko specjalistą od grafiki wektorowej...

Prośba o wsparcie

Robert Jeziorski był zmęczony. To był długi i trudny dzień, który w dodatku nie przyniósł żadnych rozwiązań. Właśnie otrzymał mail od Marka Grabskiego z krótką informacją o efektach rozmowy z zespołem. Okazuje się, że połowa z jego ludzi chce wyjechać na obiecany urlop. Jeziorski dobrze pamiętał dzień po ostatnim projekcie, nad którym ludzie pracowali po kilkanaście godzin dziennie, zarywając nawet weekendy. Obiecał im wówczas nie tylko dłuższe urlopy, ale także wolne dni. Myślał jednak,

POWER COPY

że Grabskiemu uda się ich przekonać, żeby przesunęli swoje prywatne sprawy na później. Piotrowski by to potrafił...

Jeziorski aż się wzdrygnął na świeże wspomnienie rozmowy z byłym menedżerem. Czuł się upokorzony, kiedy zadzwonił do niego w południe. Nie była to rozmowa przyjacielska, ale typowo biznesowa. Piotrowski wyraził gotowość zajęcia się projektem dla Kijowa. Zażądał jednak 6 tysięcy złotych za dzień swojej pracy. To było znacznie powyżej wydatków, jakich spodziewał się Robert. „W tydzień chce zarobić przy projekcie więcej, niż dostawał u mnie na etacie", pomyślał. Nie zdziwiłby się, gdyby podbił swoją stawkę specjalnie dla Citywatch. Ale zapowiedział, że może choćby jutro polecieć do Kijowa, i z przekonaniem stwierdził, że da radę zrealizować ten projekt w wyznaczonym terminie. Jeziorski musiał się jeszcze zastanowić nad ofertą.

Nie wiedział jednak, co powinien zrobić, a w dodatku nie miał zbyt wiele czasu na podjęcie ostatecznej decyzji. Z jednej strony zrealizuje projekt, jeśli powierzy go Piotrowskiemu, ale to będzie drogo kosztowało firmę. Z drugiej - może mógłby jednak jakoś pomóc Grabskiemu w przekonaniu ludzi do odłożenia urlopów na później. **Artykuł numer** A1005D

Studium przypadku powstało z inspiracji i na podstawie tekstu „Is the Rookie Ready?", którego autorem jest Sarah Green (HBR, grudzień 2009). W opisywanych w HBRP studiach przypadków przedstawiamy często pojawiające się dylematy kierownicze i konkretne rozwiązania proponowane przez ekspertów. Przytaczane wydarzenia są hipotetyczne, a nazwiska występujących w nich osób zmyślone.

Jak powinien postąpić prezes Robert Jeziorski

Komentarze ekspertów

Jeśli firma Citywatch chce w terminie wywiązać się ze zlecenia dla Kijowa, prezes Robert Jeziorski powinien skorzystać z pomocy zewnętrznego doradcy. Wsparcie byłego menedżera Wojtka Piotrowskiego może rozwiązać problemy piętrzące się przed zespołem i jego nowym szefem.

Ewa Krakowiak-Świątnicka

W takich organizacjach jak Citywatch, których podstawą działalności jest realizacja zadań w ramach zespołów projektowych, zwykle zobowiązania wobec klientów biorą górę nad doraźnymi potrzebami pracowników. Tym bardziej w trudnym na rynku okresie, kiedy każdy kontrakt może mieć wpływ na dalsze losy firmy. Muszą to brać pod uwagę nie tylko jej szefowie, ale także wszyscy pracownicy.

Ale w tym konkretnym przypadku prezes Robert Jeziorski nie musi dokonywać wyboru między realizacją projektu dla Kijowa a pozwoleniem ludziom na wykorzystanie swoich urlopów. Te dwie kwestie można by pogodzić, gdyby od początku Jeziorski inaczej kierował rozwojem sytuacji. Tym bardziej że miał bezpośredni wpływ na całą sprawę, bo Citywatch jest raczej małą firmą, o płaskiej strukturze organizacyjnej, gdzie łatwiejszy i szybszy – w porównaniu z korporacją – jest przepływ informacji i proces podejmowania decyzji. Przede wszystkim źle się stało, że prezes przyjął zlecenie z Ukrainy bez wcześniejszej rozmowy z Markiem Grabskim, nowym szefem zespołu, który miał zająć się realizacją tego kontraktu. Gdyby skonsultował się z podwładnym, zapewne dowiedziałby się, czy to zadanie jest możliwe do wykonania w wyznaczonym terminie; czy nie koliduje z innymi projektami. Miałby też pełną informację o tym, ile osób mogłoby od razu przystąpić do pracy z klientem, a kto ma inne plany. Tak się jednak nie stało. W dodatku realizacja ważnego i prestiżowego dla Citywatch kontraktu spadła na głowę nieopierzonego menedżera, który dopiero od dwóch miesięcy kieruje zespołem, z którego sam się wywodzi. Zbudowanie w takim czasie autorytetu – jeśli wcześniej go nie miał – jest niezwykle trudne albo nawet niemożliwe.

Oczywiście mam nadzieję, że wybór Grabskiego na stanowisko dyrektora ds. realizacji inwestycji, choć spowodowany nagłym odejściem Wojtka Piotrowskiego, nie był pochopny i przypadkowy. Zapewne Jeziorski już wcześniej widział w nim potencjał na menedżera. Niemniej w tym konkretnym przypadku pozostawił go bez niezbędnego wsparcia.

Zupełnie inaczej wyglądałaby rozmowa Grabskiego z ludźmi z jego zespołu, kiedy musiał powiedzieć im o czekających ich zadaniach i perspektywie rezygnacji z zaplanowanych urlopów, gdyby na to zebranie przyszedł także prezes Jeziorski. Jego udział w spotkaniu podbudowałby pozycję nowego menedżera. Tym samym podnosiłoby to też rangę projektu dla Kijowa. Być może podczas takiej rozmowy

okazałoby się, że z urlopu chce skorzystać tylko osoba, która jedzie na ślub brata. Inni byliby gotowi na zmianę swoich planów, zwłaszcza gdyby firma zobowiązała się, że zrekompensuje im wynikłe z tego powodu ewentualne straty.

Niestety, takiej roztropności lidera w zachowaniu prezesa Citywatch zabrakło. A przecież był to idealny moment na wsparcie i coaching młodego menedżera. Na pokazanie mu, w jaki sposób powinien postępować z ludźmi, jak powinien im mówić o trudnych sprawach i jak razem z nimi je rozwiązywać. To właśnie w taki sposób małe firmy przygotowują swoje talenty do pełnienia nowych ról i coraz wyższych funkcji.

W Citi Handlowy wewnętrzna rekrutacja na menedżerskie stanowiska jest określonym procesem. Przede wszystkim wychodzimy z założenia, że awans konkretnej osoby nie może być ze szkodą nie tylko dla firmy, ale także dla niej samej. Dlatego też bardzo dokładnie badamy kompetencje, sprawdzamy umiejętności zarządcze i przywódcze. Wybrane, najbardziej utalentowane osoby powinny umieć nie tylko kierować swoimi zespołami, ale także współpracować z innymi menedżerami oraz budować relacje – jako podwładni – ze swoimi szefami. Nie każdy się w tym sprawdza. Znacznie łatwiej i szybciej można wyłonić lidera zespołu w małej organizacji. Ma on też zwykle więcej możliwości na wykazanie się. Ma bowiem więcej okazji do bezpośrednich rozmów z szefem, do poznawania całej firmy.

Ale prezes Citywatch – jak na razie – nie bierze tego pod uwagę. Doświadczenie z nagłym odejściem Piotrowskiego niczego go nie nauczyło. Należy do tej grupy szefów, którzy są przekonani, że nie ma ludzi niezastąpionych i nie warto starać się o to, by tych najlepszych zatrzymać w firmie.

Na szczęście dla Jeziorskiego, Piotrowski odszedł z pracy z powodów osobistych. I choć prezes nie lubił jego stylu pracy, to doceniał go za efektywność i skuteczność.

A to oznacza, że w obecnej sytuacji najlepszym rozwiązaniem dla Citywatch jest nawiązanie współpracy z Piotrowskim jako zewnętrznym doradcą i dostawcą, który w dodatku dobrze zna projekt dla Kijowa. Wprawdzie Jeziorski narzeka na wysokie honorarium, jakiego zażyczył sobie jego były menedżer, ale na pewno jemu samemu udało się wynegocjować z kontrahentem wyższe stawki, chociażby z powodu przejęcia projektu po poprzedniej firmie i krótkiego czasu jego realizacji. Poza tym nawiązanie współpracy z Piotrowskim byłoby również korzystne dla Grabskiego, który wysoko cenił swojego byłego szefa. Teraz miałby możliwość zdobycia od niego kolejnych doświadczeń.

Ewa Krakowiak-Świątnicka,
dyrektor personalny, Citi Handlowy

Firma Citywatch znajduje się obecnie w wewnętrznym kryzysie. Jej prezes nie potrafi zarządzać ludźmi i nie pełni w organizacji roli lidera. Nie jest więc dobrym wzorem do naśladowania dla młodego menedżera, którego wrzucił na głęboką wodę. *Marek Sypek*

Robert Jeziorski, właściciel Citywatch, to typowy przykład prezesa starej daty. Jest skoncentrowany przede wszystkim na zadaniach i wynikach, raczej nie interesują go kłopoty pracowników i nie przejmuje się nastrojami, jakie panują w firmie. Jego zdolności komunikacyjne są niewielkie, a on sam pozbawiony jest empatii.

Przykładem może być spotkanie z Markiem Grabskim, niedawno awansowanym na stanowisko szefa zespołu projektowego, który ma zająć się kontraktem dla Kijowa. Prezes, przekazując mu zadanie, nie umie wykazać się energią ani dyplomacją, niezbędnymi do odpowiedniego „sprzedania" tego projektu. Choć powierzył Grabskiemu funkcję zarządczą, nadal traktuje go jako osobę do wykonywania poleceń. Wymaga przy tym, by pokazując siłę i stanowczość, budował autorytet u ludzi z zespołu. Ale to nie jest właściwa metoda. Lider powinien własnym działaniem dawać przykład do naśladowania. Dobrzy przywódcy wiedzą, że czyny znaczą więcej niż słowa.

Spotkanie Jeziorskiego z Grabskim mogło wyglądać zupełnie inaczej. Informując go o rozmowie z przedstawicielem władz Kijowa, prezes powinien omówić także kwestie związane z terminem i sposobem realizacji projektu oraz potrzebnymi zasobami i budżetem. Być może, przejmując projekt po poprzednim wykonawcy, prezes Citywatch mógłby ustalić przedłużenie terminu wykonania zlecenia, a na pewno – przy jego krótszej wersji – możliwość wynegocjowania korzystniejszych warunków finansowych. Przy czasie skróconym o połowę obie strony powinny ponownie przeanalizować swoje cele. Na nowo określić, jakie rodzaje ryzyka niesie za sobą próba przyspieszenia realizacji projektu i jak można je złagodzić. Jakie mogą być ich implikacje dla kosztów całego przedsięwzięcia?

Biorąc to wszystko pod uwagę, obaj panowie powinni wspólnie przekazać

ILUSTRACJE: PIOTR SOCHA, KINGA JANIAK

PROTOTYPY

Komentarze ekspertów

informację członkom zespołu. Starając się przy tym wysłuchać ich obaw o dotrzymanie terminu i jakości zadania. A kwestia realizacji projektu kosztem ludzi i ich urlopów nie powinna w ogóle być postawiona. Jest XXI wiek i ludzie w większości dojrzeli do tego, że nie chcą żyć po to, żeby pracować, lecz pracują po to, by żyć.

Jeziorski jednak nie bierze tego pod uwagę i nie postępuje jak lider. Zrzuca na świeżo upieczonego menedżera odpowiedzialność za przekonanie ludzi do rezygnacji z zaplanowanych urlopów i równoczesnego wykazania się większym zaangażowaniem. Stawianie Grabskiego w takiej sytuacji nie pomoże mu w budowaniu autorytetu. Wszak pracownicy chcieliby, aby ich bezpośredni przełożony dbał o nich, a nie bezkrytycznie akceptował każdy pomysł swojego szefa. I tu błąd popełnia także sam Grabski, który pozwala się tak traktować. W dużym stopniu jest to wynikiem braku doświadczenia na stanowisku menedżerskim i w zarządzaniu zespołem. Nie wie, jak ma się zachować, czego może wymagać i na co powinien liczyć. Nie do końca odnajduje się w nowej roli, która w trudnej sytuacji zaczyna go przerastać. Byłoby mu łatwiej, gdyby znalazł zrozumienie i zyskał wsparcie prezesa. Gdyby usłyszał od niego, że każdy menedżer kiedyś napotyka swój pierwszy kryzys – może to być na początku zawodowej kariery albo dopiero po kilku latach od wejścia w nową rolę. Tak się jednak nie stało.

Mało tego, Jeziorski, dzwoniąc do swojego byłego pracownika Wojtka Piotrowskiego, udowadnia, że nie do końca wierzy w nowego menedżera i ma wątpliwości, czy poradzi on sobie z trudnym wyzwaniem i czy będzie umiał pokierować zespołem złożonym ze swoich byłych kolegów i zmotywować ich do większego zaangażowania i poświęcenia.

Oczywiście sytuacja nie jest bez wyjścia. Ale ruch należy teraz do Jeziorskiego. Jak najszybciej powinien poprosić na rozmowę Grabskiego, żeby powiedzieć mu o kontaktach z Piotrowskim. Zaznaczając, że zrobił to ze względu na krótki czas realizacji projektu, a nie z powodu braku zaufania czy wiary w umiejętności Grabskiego. Jednak ostateczna decyzja, czy skorzystać z pomocy zewnętrznego doradcy, powinna zostać podjęta wspólnie. I to bez względu na to, czy będzie nim Piotrowski, czy też inny ekspert. Jedna wszakże sprawa musi być postawiona przez Jeziorskiego jasno i z całą stanowczością: to Grabski jest szefem tego projektu, a osoby z zewnątrz muszą być pozycjonowane jako podwykonawcy. Nie można dopuścić do tego, żeby pozostali członkowie zespołu mieli wrażenie, że za każdym razem, kiedy pojawi się trudniejszy projekt, będą posiłkować się Piotrowskim, ponieważ Grabski sobie nie poradzi.

Współpraca z zewnętrznym ekspertem może być bardzo dobrym rozwiązaniem dla Citywatch. Coraz częściej – w dużych organizacjach, ale nie tylko – pojedyncze i samodzielne jednostki wychodzą poza struktury korporacji i z sukcesem współpracują z nimi w obszarach, w których wcześniej się specjalizowały. Nie wykluczone, że w ten sposób zdecyduje się pracować także Jeziorski, ograniczając koszty stałe firmy związane z zapewnianiem etatów osobom potrzebnym tylko przy niektórych projektach.

Marek Sypek, dyrektor generalny na Europę Środkową i Wschodnią, Johnson & Johnson

Robert Jeziorski popełnił wiele błędów w budowaniu kultury organizacyjnej Citywatch. Jeśli chce uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości, musi wesprzeć nowego szefa zespołu w realizacji kluczowego projektu. *Karol Mazurek*

Sytuacja, w jakiej znalazła się firma Citywatch, i problemy z odbudowaniem zaangażowania pracowników są wynikami błędów i zaniechań, jakich nie ustrzegł się prezes firmy Robert Jeziorski.

Po pierwsze – prezes dopuścił do sytuacji, w której kluczowe kompetencje w zespole posiadała dotychczas tylko jedna osoba, czyli Wojtek Piotrowski, który dodatkowo nie do końca odnajdywał się w kulturze organizacji. To błąd zarządczy, który zawsze ma poważne konsekwencje dla całej firmy. Szef Citywatch nie zadbał o budowanie wiedzy i doświadczeń w zespole. Nie zrobił do tej pory nic, aby pracownicy nie pozostawali w cieniu silnego lidera, jakim na pewno był Piotrowski. Uległ – jak wielu menedżerów – łatwej pokusie przypisywania wszystkich istotnych zadań jednej osobie, ponieważ „jak zwykle zrobi to najlepiej i najszybciej, spełniając wszystkie oczekiwania klienta".

Wiele organizacji rozwiązuje w ten sposób swoje krótkoterminowe problemy. Również Jeziorski nie dostrzegł, że w dłuższej perspektywie takie działanie prowadzi do kłopotów w firmie. Poleganie tylko na jednej osobie ogranicza możliwości uczenia się i rozwoju innych, mniej doświadczonych pracowników; w dalszej kolejności może wpływać demotywująco na cały zespół. Ludzie często lubią zamykać się w swojej „strefie komfortu" – po co mają się wysilać, uczyć nowych rzeczy,

BONUS

skoro i tak do projektu dołączy ktoś taki jak Piotrowski, kto powie, co zrobić, albo zrobi to sam. Bo tak będzie szybciej i wygodniej.

Po drugie – Jeziorski nie przewidział, że Piotrowski może odejść. Nie zamierzał przecież martwić się na zapas. Wystarczy, że to on – a nie konkurencja – ma w swoim zespole „gwiazdę": wybitnego i skutecznego specjalistę, który dodatkowo ma posłuch wśród członków zespołu. Jednak takie podejście bywa złudne. Prezes nie może przecież liczyć, że jego najcenniejszy pracownik nigdy nie odejdzie z firmy. Zdarzają się przecież różne przypadki losowe czy życiowe, nie mówiąc już o działaniach konkurencji, która może zaproponować nie tylko lepsze warunki finansowe, ale też lepsze możliwości zawodowego rozwoju.

Po trzecie – błędem prezesa było niedocenianie istoty procesów wymiany wiedzy i pracy zespołowej dla dalszych sukcesów firmy. Firmy usługowe, szczególnie w fazie rozwoju, gdy personel nie jest jeszcze duży, nie dbają o to, żeby wiedza i doświadczenia zdobyte w kolejnych projektach były odpowiednio udokumentowane i skatalogowane – dzięki temu w przyszłości każdy zespół mógłby z nich korzystać. Los organizacji nie zależałby tylko od wiedzy jednej osoby. I nie chodzi tu tylko o odejście z zespołu „gwiazdy", ale przede wszystkim o możliwości rozwoju firmy. Szczególnie w przypadku, gdy małe przedsiębiorstwo dynamicznie rośnie i przekracza wielkość krytyczną, powyżej której wiedza, kto czym się zajmuje lub zajmował, przestaje być już ogólnodostępna. Zwykle wtedy w organizacji pojawia się syndrom „wymyślania koła od nowa". A najgorzej jest wówczas, gdy pracownicy wracają do klienta, a posiadana wcześniej wiedza o poprzednich projektach dla tego klienta i doświadczenia ze współpracy są już niedostępne.

Biorąc to wszystko pod uwagę, prezes Jeziorski musi dokonać właściwego wyboru. Jeśli chce wesprzeć świeżo powołanego szefa zespołu Marka Grabskiego w nowych wyzwaniach – musi mu pomóc. Na początek wspólnie powinni ustalić, które osoby z zespołu są niezbędne przy realizacji projektu, i określić, w jaki sposób przekonać tych pracowników do poświęcenia swoich planów osobistych na rzecz firmy. Motywowanie ich za pomocą komunikatów o istotności kontraktu dla losów firmy i korzystanie z taktyki siły czy przymusu w takiej sytuacji są zwykle mało skuteczne i mogą odnieść efekt odwrotny od zamierzonego. Prezes przecież chce, aby zespół po okresie wytężonej pracy dokonał kolejnego wysiłku, kolejnego sprintu, tylko że na długim dystansie. Tego nie da się uzyskać, stosując wyłącznie przymus. Trzeba zastanowić się nad nagrodą – przy czym niekoniecznie musi to oznaczać nagrodę finansową. Jeziorski z Grabskim powinni dowiedzieć się, co najbardziej doceniliby pracownicy zaangażowani w to zadanie. Wachlarz możliwości jest duży. Czasami silnym motywatorem może być wyróżnienie na forum całej organizacji, czasem perspektywa awansu lub zmiany profilu zadań, wreszcie – dodatkowy urlop.

Zważywszy, że Grabski jest szefem działu zaledwie od dwóch miesięcy, Jeziorski powinien pomóc mu zbudować pozycję w zespole. Na pewno nie ułatwi sprawy zrzucenie całości problemu na jego barki.

Zważywszy, że Grabski jest szefem działu zaledwie od dwóch miesięcy, Jeziorski powinien pomóc mu zbudować pozycję w zespole. Na pewno nie ułatwi sprawy zrzucenie całości problemu na jego barki. Prezes nie powinien też skazywać go na przekazywanie zespołowi złych i trudnych wiadomości. Waga projektu dla Citywatch jest zbyt duża, toteż bezpośrednie zaangażowanie lidera w rozmowy z zespołem i w mobilizację pracowników podniosłoby wiarygodność komunikatów przekazywanych wcześniej przez Grabskiego. Co więcej, stworzyłoby to prezesowi możliwość zintegrowania się z zespołem – w końcu ma on ten sam problem co pracownicy i też musi zmienić swoje prywatne plany.

I wreszcie kwestia skorzystania z pomocy Wojtka Piotrowskiego – jako zewnętrznego konsultanta. Jeśli Jeziorski zdecyduje się zlecić mu pracę przy realizacji tego projektu, musi mieć świadomość, że będzie to tylko krok doraźny, nierozwiązujący problemów zespołu i firmy. Prezes nie może też zapominać, że jego były menedżer prowadzi obecnie działalność konkurencyjną wobec Citywatch. W takiej sytuacji najwyższym priorytetem Jeziorskiego powinno być zapewnienie sobie niezależności. Co gorsza, godząc się na przyjęcie oferty Piotrowskiego, Jeziorski dałby mu dostęp do kluczowego klienta. Wysokie stawki spowodowałyby, że oferta Citywatch mogłaby być już mniej atrakcyjna dla mera Kijowa – chyba że Jeziorski zdecydowałby się na istotną redukcję swojej marży w tym projekcie. Z drugiej strony Piotrowski, nawiązując współpracę z Kijowem, mógłby zaoferować miastu usługi po niższej cenie, tym samym wykluczając z projektu Citywatch.

Zatrudnienie Piotrowskiego nie pomogłoby też Grabskiemu zbudować autorytetu w zespole, który widziałby wyraźnie, że prezes nie jest w stanie zaufać nowemu menedżerowi.

Dlatego też Jeziorski powinien teraz skupić wysiłki na tym, aby Grabski miał wszystkie środki niezbędne do zbudowania swojej pozycji w zespole, z którym zrealizuje obecny projekt. W dłuższej perspektywie szef firmy powinien zainicjować działania, dzięki którym udałoby się uniknąć takich sytuacji w przyszłości. Grabski jako menedżer nie może stać się kopią Piotrowskiego.

Karol Mazurek, dyrektor zarządzający, Accenture Poland

Demo wersja