



# Co czyni Lidera Skutecznym?

**CZY SKUTECZNE DECYZJE KREUJĄ LIDERÓW, CZY TEŻ TO PRAWDZIWI LIDERZY PODEJMUJĄ SKUTECZNE DECYZJE?**

*„Nawet najwyższy stopień wyrafinowania nie zmienia faktu, że cała Twoja wiedza dotyczy przeszłości, a wszystkie decyzje dotyczą przyszłości”.*

*I.E. Wilson*

Skąd biorą się skuteczne decyzje i skąd wiadomo, że ten właśnie menedżer jest liderem, i podejmuje lub będzie podejmował skuteczne decyzje? Odpowiedź wydaje się wielowymiarowa, zwłaszcza że liczba podejmowanych decyzji przez każdego menedżera jest duża, a jako pojedyncze akty działania przynoszą różne skutki.

**A**by na początku zbytnio nie komplikować zagadnienia założmy, że decyzje można podzielić na operacyjne, rutynowe – związane z bieżącą działalnością i sytuacją w firmie, taktyczne – obejmujące bardziej zaawansowane problemy oraz strategiczne – mające wpływ na rozwój i wzrost firmy w długim okresie.

Ram Charan, konsultant, autor wielu książek i artykułów, pracujący dla największych korporacji na świecie w swoich długo-

letnich badaniach nad skutecznością decyzji zaczyna od samych liderów. Najskuteczniejsi liderzy, którzy zdolni są z sukcesem rozwijać swoje firmy przez wiele lat, a na koniec dbają o sukcesję swojego stanowiska, charakteryzują się czterema głównymi cechami:

- **Po pierwsze** mają jasną wizję celów, które chcą osiągnąć i w tym myśleniu są jednoznaczni, zdeterminowani i konsekwentni.

- **Po drugie** potrafią myśleć „Outside the box” rozważając różne opcje i alternatywy pozwalając sobie na kreację, swobodną wyobraźnię, równocześnie stąpając mocno po ziemi.
- **Po trzecie** poszukują różnych inspiracji, aby patrzeć na sprawy z różnych punktów widzenia, ponieważ rynek i cały świat poruszają się w szybkim tempie.
- **Po czwarte** regularnie przekraczają swoją strefę komfortu mając świadomość, że tam właśnie jest rozwój i wzrost. Chodzi o to, aby nie przyzwyczajając się do prostych konsekwencji przyczynowo-skutkowych, tj. że jak coś wydarzyło się kilka razy, to musi tak być nadal.

Wydaje się więc uzasadnione przyjęcie założenia, że skuteczni liderzy podejmują skuteczne decyzje uzyskując stabilny wzrost swoich firm.

...liderzy doskonałą swoją intuicją dzięki długotrwałej praktyce w działaniu, w połączeniu z możliwością obserwowania i wartościowania skutków podjętych decyzji.

Patrząc na takie firmy jak Apple, Google, Microsoft, GE, Facebook i inne można mieć wrażenie, że tak właśnie jest. Jednak po głębszej analizie biorąc pod lupę chociażby pierwszą z tych firm widzimy, w jaki sposób kręte, niejednoznaczne i nie-

spodziewane decyzje i drogi lidera, często najpierw krytycznie oceniane, pozwoliły ostatecznie osiągnąć wielki sukces firmy i ten sukces kontynuować.

...skuteczni liderzy podejmują skuteczne decyzje uzyskując stabilny wzrost swoich firm.

Na tym tle wydaje się, że Google jest przykładem jak dotąd bez skazy, dynamiczny rozwój w nowych technologiach, rozpoczęty przez dwóch absolwentów Uniwersytetu Stanforda, którzy pomysł na wyszukiwanie informacji w Internecie zamienili na globalną firmę. Jednak mało kto wie, że na początkowym etapie Google miało zostać sprzedane inwestorowi za 1 mln dolarów. Inwestor jednak sam się wycofał, uważając cenę za zbyt wygórowaną. Czy ta ostatnia sytuacja wpłynęła na rozwój Google? Z pewnością TAK. Ale czy podjęli ją właściciele firmy? Z pewnością NIE, więc mamy następny element skutecznych decyzji – „szczęście biznesowe”.

Sytuacji na pewno nie upraszczają badania Daniela Kahnemana, profesora Uniwersytetu Princeton i laureata Nagrody Nobla z dziedziny nauk ekonomicznych, który badając umiejętność przewidywania przyszłości przez fachowców i ekspertów stwierdził, że **„wypracowanie intuicyjnej wiedzy zależy od tego czy profesjonalista może odpowiednio dużo ćwiczyć oraz od tego, jak szybko i jak wyraźnie może oglądać skutki**

Reklama



■ CONSULTING

■ SZKOLENIA

■ WDROŻENIA IT

- ⊕ Strategie rozwoju firmy i wzrostu sprzedaży
- ⊕ Strategie PR, Multichannel i CSR
- ⊕ Szkolenia i coaching dla menedżerów, przedstawicieli, KAM, produkcji
- ⊕ Analiza i przygotowanie danych - [www.DataIntegrator.pl](http://www.DataIntegrator.pl)
- ⊕ Program operacyjny - Wirtualny Członek Zarządu®

ZADZWOŃ: 22 298-51-50, 516-546-880  
WWW.4VALUE.COM.PL

**swoich działań**". O ile powyższe wnioski wydają nam się logiczne, bo prawdziwi liderzy wykuwają się w boju działają, o tyle następne frazy przytoczone poniżej wprowadzają do tego rozumowania mocną korektę. Otóż badania wykazały, że rzeczywistość osoby, które były fachowcami w swojej dziedzinie podejmowały częściej słuszne decyzje w kwestiach prognoz i rozwoju swoich firm od pozostałych osób. Natomiast osoby uznawane za ekspertów, które się także za takie uważały, w kwestiach długoterminowych prognoz częściej się myliły. Za to uważane były za bardzo wiarygodne przedstawiając swoje koncepcje w powiązaniu dwóch elementów, tj. łatwości przedstawiania własnych przekonań oraz ich spójności z dominującymi warunkami w danym momencie.

---

**„Jeżeli jesteś Liderem i równocześnie najmądrzejszą osobą na sali to masz prawdziwy problem. Reszta będzie tylko kiwać głowami”.**

---

Mamy więc następny wniosek: liderzy doskonalą swoją intuicję dzięki długotrwałej praktyce w działaniu, w połączeniu z możliwością obserwowania i wartościowania skutków podjętych decyzji. Co więcej, równocześnie muszą cechować się pewnym dystansem do samych siebie, rodzajem autorefleksji, która powstrzyma ich wiarę we własną nieomyślność.

To oznacza, że dla osiągnięcia skuteczności decyzji trzeba być liderem z jasną wizją celów, z zasobem osobistej wiedzy, doświadczeniem i otwartością, dystansem do własnej nieomyślności oraz wypadkową szczęścia biznesowego i intuicji, jako swobodnego działania w kierunku wyznaczonych celów.

Jakie decyzje należą więc do najważniejszych i najtrudniejszych do podjęcia? Przykładów można by mnożyć, a odpowiedzi będą różne w zależności o organizacji i samych liderów. Proponuję na początek odwołać się ponownie do badań.

Jim Collins prowadził badania nad najbardziej efektywnymi firmami – takimi, które potrafiły rosnąć ponad rynek nieprzerwanie przez 20 lat. W książce „Od dobrego do wielkiego” podaje, że skuteczni liderzy to tzw. „Przywódcy poziomu 5, ...którzy budują trwałą potęgę dzięki paradoksalnemu połączeniu osobistej skromności oraz siły i determinacji do osiągnięcia znakomitych wyników”. Liderów takich cechuje także umiejętność ograniczenia promocji własnej osoby do takiego zakresu, który jest niezbędny dla wzrostu firmy. Dla ścisłości, nie stronią oni od takich aktywności, jednak podejmują je świadomie tylko na tyle, na ile pomaga to rozwijać poszczególne elementy przedsiębiorstwa, którymi zarządzają. Firmy badane i wybrane w tamtym okresie

przez Collinsa to m.in. Gillette, Kimberly-Klark, Philip Morris, czy Kroger. Oznacza to, że liderowi na początku jest najtrudniej zapanować nad samym sobą. Sukcesy wielu menedżerów i liderów zwiodły ich na manowce. Efekt nieomyślności w połączeniu z działaniem w kierunku samo-promocji powoduje, że wielu z nich, pomimo tego że początkowo przyczyniło się do wzrostu swoich firm, na późniejszym etapie było głównym powodem ich problemów. Przykład Chryslera i Lee Iaccoca jest jednym z wielu.

Wracając do Rama Charana, podaje on podobny przykład. Źródłem istotnych problemów w organizacji jest sytuacja, gdy zadowolą zaufani, kluczowi menedżerowie, którzy bezpośrednio podlegają liderom. Często doprowadza to całą firmę do trudnej sytuacji zanim odpowiednia decyzja zostanie podjęta. Przykładem takiej sytuacji jest menedżer, który osiąga wyniki, ale nie respektuje i nie identyfikuje się z wartościami firmy. Z reguły mija wiele lat zanim nagromadzone problemy wybuchną zabierając częstokroć wszystkie dotychczasowe korzyści, zmuszając liderów do spóźnionej reakcji. Pozostawiając sytuacje kryzysowe do opanowania. Enron jest tego spektakularnym przykładem, niewymagającym komentarza.

Jack Welch, były wieloletni prezes GE i charyzmatyczny przywódca, uważa, że jedną z najtrudniejszych i najczęściej niedocenianych przez liderów decyzji jest poszukiwanie kluczowych menedżerów do firmy. Mówi nawet wprost „Jeżeli jesteś Liderem i równocześnie najmądrzejszą osobą na sali to masz prawdziwy problem. Reszta będzie tylko kiwać głowami”. Według niego do decyzji dużej wagi należą także niewątpliwie fuzje i przejęcia. Sam daje tu przykład jak to przejmując jedną z firm tak się w proces zaangażował przekonując swoich akcjonariuszy i radę nadzorczą, że sam proces zakończył się tak, jakby to firma przejmowana była podmiotem dominującym i skutki tego GE odczuwało przez wiele lat. Statystyki pokazują, że ponad połowa fuzji

---

**Kolejnym rodzajem trudnych decyzji są decyzje przełomowe (strategiczne) idące pod prąd, które w momencie ich podejmowania wydają się pozbawione sensu i logiki dla danej branży.**

---

nie udaje się, tj. nie przynosi spodziewanej wartości dodanej, a wręcz doprowadza do spadku wartości firmy, bo procesy przy jej zawieraniu i realizacji nie są odpowiednio przygotowane.

Kolejnym rodzajem trudnych decyzji są decyzje przełomowe (strategiczne) idące pod prąd, które w momencie ich podejmowania wydają się pozbawione sensu i logiki dla danej branży.

Gdy lider narażony jest na słowa krytyki nie tylko niezadowolonych pracowników, ale także akcjonariuszy, ekspertów i całego otoczenia. Dopiero po pewnym czasie, bądź nawet po latach okazuje się, że była to decyzja wizjonerska zmieniająca rynek i wynosząca firmę na zupełnie nową pozycję. Tak powstały tanie linie lotnicze Southwest Airlines, później inne, w tym Ryanair.

Dalej w jednej grupie możemy wymienić całą listę złożonych działań jak reorganizacje, restrukturyzacje, nowe wdrożenia marek, nowe otwarcia, ekspansje, strategie inwestycyjne, decyzje o wydatkach, własnej sukcesji, kryzysach medialnych, wadach produktowych itp itd.

Wszystkie te decyzje są oczywiście uwarunkowane dodatkowo funkcją czasu i faktu, że doświadczanie własnej skuteczności jest nagradzające, budujące pozycję lidera i jego pewność siebie. Czasami niektóre decyzje są źle oceniane na początku, w krótkim okresie, aby ostatecznie zostać w końcu przełomowymi.

## Skuteczne decyzje poparte doświadczeniem i wytrwałością budują krok po kroku osobowość lidera, który bazując na tym może podejmować nowe wyzwania dla wzrostu i rozwoju organizacji.

Bywa też odwrotnie – są decyzje wzbudzające od razu akceptację i aplauz, jednak w długim okresie są oceniane negatywnie jako zbyt łatwe, nieprzemyślane, i w efekcie rujnujące strategię czy wyniki. Tak było w czasach Lee Iaccoca w Chryslerze. Podjął decyzję o produkcji minivana i to dało firmie napęd, jednak równocześnie zwolnił najzdolniejszych inżynierów i zagubił się w samo-promocji, co ponownie prawie doprowadziło firmę do bankructwa.

Z presją czasu wiąże się ta część intuicji, która z jednej strony podpowiada, aby zbyt pochopnie nie reagować na impulsywne sygnały z rynku czy wnętrza organizacji (przedwczesne korygowanie decyzji po czasami „rozpaczliwych” informacjach z pola lub wnętrza organizacji), z drugiej, aby zbyt długo nie zwlekać z podjęciem lub korektą działań. Decyzje oceniane jako skuteczne pojawiają się więc czasem jako objaw dobrych decyzji, innym razem jako skutek decyzji ocenianych początkowo negatywnie.

Do kompleksowości procesu podejmowania ważnych, skutecznych decyzji dodajmy kolejny element. Istotnym czynnikiem funkcjonowania lidera w trudnych momentach jest także to, aby miał w swoim otoczeniu osobę współpracującą, doświadczoną, lecz nie zaangażowaną w politykę firmy. Doświadczonego

doradcę, z którym będzie mógł dokonywać analiz, przedyskutować inne punkty widzenia, omówić krytyczne ścieżki, podjąć *sparring* dla obrony decyzji lub wręcz przeciwnie, jej obalenia, aby decyzja dojrzała w nim samym i aby wdrożenie było od początku naznaczone wizją sukcesu, potrzebną współpracownikom do jej realizacji.

Wartością dodaną we współpracy z **doradcą, nie jest to, że on wie lepiej, ale to, że być może wie inaczej**. Dodając fakt, że wiele rzeczy zostało już gdzieś przetestowanych, nie trzeba uczyć się na własnych błędach.

Jedną z metodologii podejmowania skutecznych decyzji jest proces oparty na czterech krokach:

- Umiejętność wygenerowania wielu różnych opcji rozwiązania,
- Umiejętność redukcji wielości opcji do policzalnej liczby rozwiązań, przy czym jedna z tych opcji powinna być zewnętrzna, np. skorzystanie z głosu zewnętrznego doradcy,
- Podjęcie ostatecznej decyzji przez lidera,
- Gotowość weryfikacji podjętej decyzji.

Skuteczni liderzy podejmują więc wiele różnej wagi decyzji, które wywołują czasami różny skutek, jednak ich wypadkowa przynosi sukcesy i stabilny wzrost firmy w długim okresie. Skuteczne decyzje poparte doświadczeniem i wytrwałością budują krok po kroku osobowość lidera, który bazując na tym może podejmować nowe wyzwania dla wzrostu i rozwoju organizacji.



### O AUTORZE

**ANDRZEJ KOCHANEK**

Dyrektor Generalny  
4Value Business Consulting

Konsultant, trener biznesu, mentor i menedżer specjalizujący się w strategiach rozwojowych, efektywności sprzedaży, innowacjach oraz rozwoju osobistym. Przez 17 lat zajmował się zarządzaniem w dużych firmach giełdowych, krajowych i międzynarodowych. Absolwent Executive MBA Illinois State University. Łączy duże doświadczenia biznesowe w zarządzaniu z elementami przywództwa, mentoringu oraz psychologicznymi podstawami osiągania rezultatów.