



## C-Suite *NEWS*

Grudzień 2023

dla **70%**

organizacji kierowanie wielopokoleniowym zespołem jest ważne lub bardzo ważne z perspektywy odniesienia sukcesu w ciągu najbliższych 12-18 miesięcy, ale tylko 10% wyraża pełną gotowość do wdrożenia tego podejścia.

*Źródło: Deloitte, „TRENDY: Wielopokoleniowy zespół”*



5

**Wartość informacji zarządczej  
dla organizacji pozarządowych**

9

**Zarządzanie projektami –  
zwinny lider w projekcie**

14

**Zespoły wielopokoleniowe –  
jak skuteczny lider korzysta z  
dobrodziejstw różnorodności i jak  
adresuje pojawiające się wyzwania?**

18

**O przywództwie i drodze NA SZCZYT -  
rozmowa z Agnieszką Kręciszewską, CFO  
i członkiem zarządu w firmie CAPAROL  
Polska**



# Wartość informacji zarządczej dla organizacji pozarządowych

W cyklu życia każdej organizacji, niezależnie od jej charakteru, w miarę rozwoju nadchodzi ważny moment, w którym profesjonalizacja głównych funkcji zarządczych staje się nieodzowna. Dla dynamicznie rosnących organizacji pozarządowych, zwłaszcza prowadzących – oprócz działalności statutowej – również działalność gospodarczą, ten etap rozwoju jest nieunikniony.

## Wyzwania informacyjne organizacji pozarządowych

Ważnym aspektem profesjonalizacji jest zdolność do skutecznego zarządzania finansami organizacji. Wraz z poszerzaniem się działalności NGO coraz ważniejsze staje się nie tylko generowanie środków finansowych, lecz także odpowiednie zarządzanie nimi. W rosnącej organizacji zwiększają się także zobowiązania wobec pracowników, darczyńców, partnerów i beneficjentów. W przypadku działalności gospodarczej dochodzi dodatkowy aspekt zarządzania klientami i dostawcami. Dlatego kluczowe jest, aby zarządzanie finansami odzwierciedlało wysoki standard profesjonalizmu, co z kolei przekłada się na wiarygodność i zaufanie otoczenia. Ewidencja finansowa, controlling przychodów i kosztów oraz transparentność w raportowaniu stanowią fundamenty, na których buduje się trwałe relacje i rozwija zarówno zaangażowanie w misję organizacji pozarządowej, jak i zapewnia transparentność i efektywność działalności komercyjnej.

W połowie 2019 roku w takim punkcie znalazła się **Fundacja Kosmos dla Dziewczynek**. Organizacja świetnie radziła sobie z wydawaniem i rozwojem sprzedaży magazynu „Kosmos dla dziewczynek” oraz działaniami statutowymi, ale pojawiły się wyzwania związane z koniecznością uporządkowania ewidencji księgowej, zarządzaniem płynnością finansową oraz efektywną kontrolą nad przychodami i kosztami. To wyzwania typowe dla szefów fi-



Violetta Małek

Co-Founder & CEO  
Gekko advisoryNOW,  
Co-Founder controllingNOW



Paweł Młyński

Partner, Gekko advisoryNOW,  
Co-Founder controllingNOW

nansowych, których niepodjęcie generuje całkiem istotne ryzyko dla istnienia organizacji. Sporym wysiłkiem finansowym i organizacyjnym, nawet dla dużych NGO, jest zatrudnienie CFO czy menedżera finansowego, dlatego jedna z fundatorek fundacji wpadła na pomysł skonsultowania się z zaufanymi ekspertami od zarządzania finansami, czyli firmą **Gekko advisoryNOW**. W ciągu kilku spotkań warsztatowych wypracowano nie tylko model zarządzania procesami finansowymi, ale przede wszystkim zbudowano mechanizm dostarczania organizacji bieżących danych kontrolingowych, które pozwalają zaadresować **podstawowe wyzwania informacyjne, przed którymi stoją rozwijające się NGO:**

- trudność w analizie i zrozumieniu finansów,
- brak przejrzystych danych i wskaźników prowadzący często do podejmowania nieoptymalnych decyzji, niewłaściwej alokacji środków finansowych oraz ograniczonego monitorowania postępów realizacji celów organizacji,
- problemy ze świadomym zarządzaniem płynnością finansową,
- nieumiejętność oceny efektywności podejmowanych działań zarówno na poziomie operacyjnym, jak i strategicznym, na podstawie „twardych” danych,
- trudności w planowaniu długofalowym i optymalizacji alokacji zasobów.

“

Sporym wysiłkiem finansowym i organizacyjnym, nawet dla dużych NGO, jest zatrudnienie CFO czy menedżera finansowego.

”

## Efektywny kontroling dla NGO

Istnieje prosta reguła, którą rządzi się sprawny, kompletny, rzetelny i efektywny kontroling - wspierający procesy decyzyjne i stanowiący podstawę do podejmowania skutecznych decyzji na co dzień. milionów dolarów. Takie właśnie podejście, złożone z trzech podstawowych kroków, zostało wdrożone w Fundacji Kosmos dla Dziewczynek.



### 1. Prawidłowe, na czas i kompletne księgi rachunkowe

- niezwykle ważne w tym kroku jest to, aby księgi prowadzone były przez profesjonalne biuro rachunkowe i/lub doświadczonych księgowych (najlepiej specjalizujących się w NGO). Po wyborze modelu obsługi księgowej zarząd fundacji wspólnie z doradcami i księgowymi opracował i zatwierdził politykę rachunkowości, w której zawarto wszelkie specyfiki wynikające z rodzaju działalności fundacji. Ustalono, że księgi będą zamykane na koniec każdego miesiąca kalendarzowego, a 12. dnia kolejnego miesiąca przesyłany będzie pakiet „wsadowy” (np. „obrotówka”, wyciągi bankowe itd.) do kontrolera finansowego wyznaczonego z zespołu doradców.

**2. Model finansowy** - potrzebę zarządzania płynnością oraz konieczność analizy zmian wartości w rachunku zysków i strat fundacja zaadresowała zbudowaniem modelu do budżetowania i comiesięczną kontrolą wykonania vs. założenia budżetowe.

**3. Wskaźniki i analiza biznesowa** - niezwykle istotna rola kontrolingu zawiera się w trzecim kroku prezentowanego podejścia, bo właśnie wtedy dochodzi do prezentacji sytuacji finansowej fundacji po zamknięciu analizowanego miesiąca. Każdego miesiąca zarząd widzi rezultaty działania fundacji, historyczne trendy oraz prognozy dla kolejnych miesięcy. Comiesięczna analiza pozwala na podsumowanie kwartalne i przedstawianie pełnego obrazu sytuacji finansowej fundacji przed Radą Fundacji, co pozwala na podejmowanie świadomych decyzji i działań.

Według Fundacji Kosmos dla Dziewczynek ten model współpracy okazał się dużym sukcesem – w ocenie organizacji to znacznie więcej niż tylko profesjonalna usługa. To relacja, oparta na zaufaniu zbudowanym dzięki elastycznemu reagowaniu Gekko advisoryNOW na wyzwania, przed jakimi staje fundacja. Dzięki cennym informacjom zarządczym i wsparciu analitycznemu decyzje podejmowane są w dużo bardziej przemyślany sposób i przynoszą oczekiwane rezultaty.

### Korzyści płynące z posiadania informacji zarządczej

Jak pokazuje przykład Fundacji Kosmos dla Dziewczynek, wprowadzenie efektywnej funkcji kontrolingowej oraz posiadanie odpowiedniej informacji zarządczej może przynieść liczne korzyści dla organizacji pozarządowych.

- **Profesjonalne zarządzanie finansami:** posiadanie zrozumiałych danych finansowych pozwala organizacji na lepsze planowanie, alokację środków oraz unikanie zbędnych wydatków. Możliwość analizy budżetów i ich realizacji oraz monitorowania wydatków w czasie rzeczywistym umożliwił skuteczniejsze zarządzanie finansami. Bardzo istotne jest również posiadanie informacji na temat bieżącej i planowanej płynności finansowej.
- **Podejmowanie świadomych decyzji:** informacje zarządcze umożliwiają liderom organizacji podejmowanie decyzji opartych na faktach i analizach. To kluczowe dla skutecznego kierowania

“

Bardzo istotne jest również posiadanie informacji na temat bieżącej i planowanej płynności finansowej.

”

działaniami oraz realizacji celów organizacji.

- **Zwiększenie efektywności:** dzięki analizie danych finansowych, mierników rentowności w przypadku działalności gospodarczej oraz wskaźników efektywności, organizacje mogą identyfikować obszary wymagające optymalizacji oraz wprowadzać usprawnienia, co przyczynia się do zwiększenia efektywności działań.
- **Transparentność i wiarygodność:** posiadanie rzetelnych raportów i danych zarządczych pozwala na budowanie zaufania zarówno wśród darczyńców, partnerów biznesowych, jak i innych interesariuszy. Organizacje mogą udokumentować osiągnięte wyniki oraz transparentnie raportować o wykorzystaniu środków. Darczyńcy i grantodawcy często oczekują rzetelnych informacji zarządczych przed udzieleniem wsparcia finansowego. Posiadanie wglądu w wyniki oraz efekty działań może zwiększyć atrakcyjność organizacji dla potencjalnych sponsorów.

Jak zwraca uwagę Anna Boguszewska, Dyrektor Zarządzająca **controllingNOW**, nowej inicjatywy właścicieli **Gekko advisoryNOW**, której celem jest wsparcie kontrolingowe m.in. dla NGO, aby osiągnąć wymienione korzyści kluczowe jest, oprócz rzetelnych danych dostarczanych na

czas, wzajemne zaufanie i zbudowanie relacji.

To proces, który wprawdzie wymaga czasu, ale chęć wzajemnego zrozumienia i wspólnego dążenia do realizacji misji powoduje, że jest to bardzo efektywna inwestycja, procentująca na lata. Wspólna praca nad opracowaniem analizy wyników, sposobem ich prezentacji, aby dostarczyć jak najbardziej zrozumiałą informację zarządczą, oraz ciągłym doskonaleniem procesów kontrolingowych umożliwia dostosowanie usług do indywidualnych potrzeb organizacji i zapewnia efektywne wsparcie na każdym etapie ich rozwoju.

**Fundacja Kosmos dla Dziewczynek** to pierwsza w Polsce fundacja zajmująca się dziewczynościami, działająca zgodnie z misją „Wzmacniamy dziewczynki, aby mogły być tym, kim chcą. I angażujemy cały wszechświat, aby to było możliwe!”, a także wydawca dwumiesięcznika „Kosmos dla dziewczynki”. Więcej o fundacji i jej działaniach:

<https://kosmosdladziewczynek.pl/>

**controllingNOW** to profesjonalny HUB kompetencyjny, oferujący wsparcie kontrolingowe firmom i organizacjom pozarządowym w celu zapewnienia im bieżącej informacji zarządczej.

<https://controllingnow.pl/>



przeprowadzamy  
warsztaty strategiczne  
i rozwojowe



profesjonalizujemy  
zarządzanie  
finansami



wspieramy  
procesy  
decyzyjne



budujemy modele  
operacyjne NGO



przeprowadzamy  
zmiany  
organizacyjne



współpracujemy  
z zarządami NGO

**Gekko advisoryNOW** to zespół kompetentnych konsultantów  
wspomagających organizacje pozarządowe na ich drodze ku pełnej  
profesjonalizacji i dynamicznemu wzrostowi

[www.advisorynow.pl](http://www.advisorynow.pl)

**Gekko**  
advisoryNOW

# Zarządzanie projektami – zwinny lider w projekcie

Pracujemy w różnych środowiskach: kolektywach, fundacjach czy w dużych międzynarodowych firmach. Na co dzień odbieramy miliony bodźców, które docierają do nas ze strony pracowników, przełożonych, klientów. Nasza reakcja na bodziec tj. wiadomość, prośbę, zadanie często bywa automatyczna. Czasami zgodna z wewnętrznym przekonaniem, czasami mniej. Finalna odpowiedź często jest bowiem uwarunkowana złożonością zagadnienia.



Marta Milach-Ogórek

Pasjonatka Growth Mindset

Tymczasem musimy sobie zdawać sprawę, że **mózg jest leniwy i w gruncie rzeczy zależy mu na jak najmniejszym wysiłku**. Szukamy prostych rozwiązań, tak żeby odpowiedź była szybka, działanie wdrożone, warunki zaadaptowane, a energia spożytkowana na najniższym poziomie. Można się pokusić, żeby nazwać ten proces **zwinnością** na szczeblu mikro lub po prostu odruchem.

Inny proces zachodzi jednak, kiedy sytuacja wymaga od nas dużo większego nakładu energii, skupienia, wysiłku, gdzie również chcielibyśmy **zareagować na bodziec natychmiast** i w konsekwencji osiągnąć efekt. Niestety często **złożoność tematu** nie pozwala na szybkie działanie, albowiem wymaga otwartości, cierpliwości i skupienia.

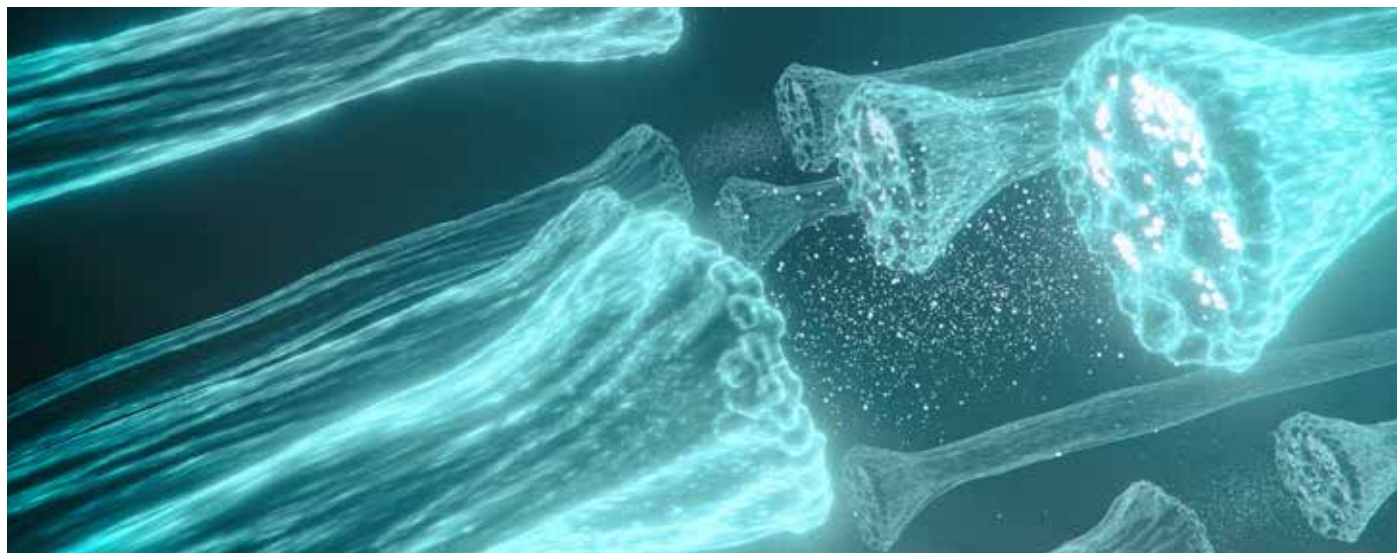
„*Agility. To be agile. Agile Leader*” to modne i pożądane dzisiaj hasła, gdzie czas, jakość, słuszność reakcji determinują sukces. Powstają teorie, certyfikaty, poradniki i struktury, które pomagają w adaptacji zwinności. Myślę jednak, że **droga do bycia zwinnym liderem nigdy się nie kończy**, to wędrówka, która może mieć swój początek w świadomości nastawionej na rozwój (*ang. growth mindset*).

W tym miejscu zatrzymajmy się na chwilę, aby odpowiedzieć na następujące pytania:

- W jaki sposób reagujesz na nowy bodziec?
- Czym jest to dla ciebie wysiłek, aby sprostać nowym wyzwaniom?
- Jaka energia ci towarzyszy podczas nowych zadań?

Pracując w korporacjach mam przyjemność obserwować menedżerów-liderów. Są to osoby posiadające różne poziomy doświadczenia zawodowego. Będąc Project Managerem, współpracuję z ludźmi, również jako baczny obserwator. Lubię studiować zachowania osób odpowiedzialnych za zespoły i projekty:

- w jaki sposób reagują w sytuacjach niepewności,
- w jaki sposób odbierają zmiany, wprowadzają nowe wymagania,
- jak i czy angażują się w pracę swoich zespołów,
- na ile ufają ludziom,
- czy mają większy czy mniejszy apetyt na ryzyko.





Często jestem świadkiem, kiedy to **zespoły ugrzęzły w bezruchu**, ponieważ:

- chcą zmienić za dużo, za szybko,
- nie widzą niczego, co można byłoby zmienić,
- reagują na zmiany szybciej, niż organizacja mogłaby to zaakceptować.

W każdym z powyższych przykładów mamy do czynienia z niedołążnością któregoś z elementu układanki, gdzie nastawienie na rozwój nie jest rozumiane w sposób profesjonalny.

## Kiedy lider ma myślenie rozwojowe

Badania przeprowadzone przez C. Dweck (2021) – amerykańską psycholożkę i badaczkę oraz autorkę książki „Nowa psychologia sukcesu” wykazują, że istnieje duża rozbieżność między ludźmi, jeśli chodzi o sposób myślenia w kontekście rozwoju, ze względu na płeć, poziom umiejętności, otoczenie społeczno-kulturowe. Nie poddaje jednak krytyce tego stanu rzeczy, ale podkreśla, że **zmiana nastawienia** może zachodzić w każdym czasie i wieku. **Świadomość wartości nastawienia na rozwój otwiera drzwi na wielu płaszczyznach**. W kontekście projektowym przede wszystkim. Mam tu na uwadze zwłaszcza przestrzeń, której potrzebuje lider i jego zespół na „eksperymentowanie” (pod dużą presją czasu cierpi jakość) i **trwałą poprawę** (*permanent improvement*).

Kilka lat temu, kiedy wdrażałam *lean management mindset* w organizacji, uczyliśmy się z zespołem, jak za pomocą **małych kroków** ulepszać procesy operacyjne, wyciągając odpowiednie wnioski, bez obwiniania i z otwartością na zmianę. Przechodziliśmy kilkanaście mikro projektów, ucząc się nowego podejścia i szukając nowoczesnych rozwiązań naszych problemów. Odnosiliśmy mniejsze i większe sukcesy. Z czasem byliśmy dumni, że nie tylko wprowadziliśmy ulepszenie (*improvement*), ale **nasze myślenie o zmianie** diametralnie się przeobraziło.

Wprowadzanie podejścia długookresowego rozwoju w życie wiąże się jednak z długą i ciężką pracą. C. Dweck stwierdza zatem, że **mózg ludzki jest jak mięsień, który trzeba wyćwiczyć, gdzie jest wymagany długoterminowy trening** – „gdy uczysz się czegoś nowego, te miniaturowe połączenia w mózgu stają się coraz liczniejsze i mocniejsze. Im częściej zmuszasz swój umysł do nauki, tym bardziej rozrastają się komórki twojego mózgu. I w końcu rzeczy, które kiedyś były bardzo trudne, a nawet wręcz niewykonalne... zaczynają wydawać się łatwe. W rezultacie **twój mózg się wzmacnia, a ty stajesz się mądrzejszy**” (Dweck, 2021, s. 256).



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Dweck, 2021.

Zastanówmy się zatem, jakie korzyści wnosi **lider z nastawieniem na rozwój**, nie zaś za wszelką cenę na wynik. W ogólnym rozrachunku wynik jest pożądanym, ale ważna jest droga, którą wyznaczył, aby do niego doprowadzić. Postać **idealnego lidera jawi mi się w osobie Gandalfa** (Hobbit), który posiada własną mądrość, wspiera w sposób bezszelstny zespół, ale również:

- ma odwagę mówić prawdę,
- podkreśla i docenia śmiałość oraz odwagę innych,
- jest otwarty i mówi o swoich słabościach czy wrażliwości,
- stawia innych ponad siebie,
- respektuje potrzeby po ludzku,
- działa w duchu pokory i rozwoju.

O postawie współczesnego lidera opartej na tych wartościach możemy przeczytać w opracowaniu Roberta K. Greenleaf „*Servant leadership*”, gdzie według autora: **“The spirit (not knowledge) is the power”**. O naszym sukcesie w dużej mierze decyduje zatem, z jaką postawą i otwartością podchodzimy do projektu.

Przeciwieństwem postawy nastawienia na rozwój jest z ang. *fixed mindset*, czyli nastawienie na wynik. Podejście to wartościuje sukces (*najczęściej kosztem wszystkich i wszystkiego*). W końcowym rozrachunku lider po prostu osiąga lub nie osiąga celu projektowego. Zarządzanie jest krótkotrwałe, przepełnione oceną i często samokrytyką. W dłuższej perspektywie **proces staje się męczący, a uczucie niezrealizowania celu jest rozumiane jako porażka**. Cierpi jakość, powstaje dług techniczny i panuje chaos.

“ Wprowadzanie podejścia długookresowego rozwoju w życie wiąże się jednak z długą i ciężką pracą. ”

## Metodyka projektowa a mądry lider?

Na rynku co kilka lat pojawiają się trendy na wybór metodyki projektowej. Mamy dzięki temu możliwość uczestniczenia w różnego rodzaju kursach, warsztatach, webinarach. Ponadto, możemy zdać egzamin i otrzymać międzynarodowe certyfikaty. Bardzo mnie to cieszy, bo dzięki temu dostęp do narzędzi jest szeroki i pochodzi z różnych części świata.

Przeglądając wachlarz metodyk projektowych, trzeba powiedzieć, że niektóre z nich się wykluczają, niektóre się uzupełniają lub łączą w podobne ramy. Zawsze jednak jest wspólny cel, gdzie liderzy powinni zamknąć projekt w uzgodnionym punkcie. Rolą lidera jest obranie takich ram projektowych, aby wykorzystać aktualne kompetencje, postawy i umiejętności pracowników. Na jednym ze szkoleń scrumowych prowadzący bardzo trafnie określił **ramy projektowe, porównując je do kolorowanki**. Wszyscy uczestnicy znają kształt (*framework*), pełnią określone role (*team*), wyznają określone wartości w zespole (*values*), a tylko od nich zależy, jaką treścią wypełnią kolorowankę.

Namawiam tutaj do pewnej elastyczności, jeśli chodzi o prowadzenie projektu. Rozważenie wybranej metodyki musi być podyktowane zbadanymi i uzgodnionymi przesłankami. Nie można bowiem wszystkich projektów prowadzić **waterfall-owo** czy **scrum-owo**. Obserwuję jednak tendencję, że metodyki zostają odgórnie narzucane zespołom, które nie są do tego gotowe, nie mają uporządkowanych środowisk i procesów. Zasoby wkładane są do foremek, które kompletnie do nich nie pasują.

Scrum jest tego świetnym przykładem. Metodyka ta ma specyficzne właściwości i potrzeba wie-

lu zmian, aby zacząć poruszać się w jej ramach. W scrumie m.in. oddaje się władzę, tu każdy uczestnik projektu jest liderem, struktura jest płaska, czyli panuje brak hierarchii. Jest dużo pokory i otwartości na innych. Dużo zaufania i brania odpowiedzialności za poszczególne kroki. Na pierwszy rzut oka to idealne warunki, jednakże wspólny mianownik sprowadza się do tego, że:

- **działamy z uważnością na innych w duchu pokory i chęci rozwoju,**
- **eksperymentujemy, ale bierzemy odpowiedzialność,**
- **dbamy o jakość i wartość dodaną,**
- **służymy kompetencjami, ale jako zespół dążymy do mistrzostwa,**
- **korygujemy niedociągnięcia i dbamy o jakość.**

Zarządcza rola lidera tutaj przekształca się w rolę lidera usłużnego (*servant leadership*), który czuwa nad rytmem projektu, usuwa przeszkody, współpracuje z klientem, rozwiązuje niektóre problemy, sprowadza i przypomina zasady funkcjonowania w projekcie. Panuje zgoda i otwartość na:

- **Go to the team. Let them decide: what, when, how!** - Idź do zespołu. Daj im zdecydować: co, kiedy, jak.

Podobnie w *lean management*, liderzy rezygnują z ego i tworzą środowisko braku zależności hierarchicznej, uczą się od pracowników niskiego szczebla procesów:

- **Go to gemba and see!** - Idź do pracowników i zobacz: podkreśla znaczenie zrozumienia przez przywództwo tego, co dzieje się na każdym poziomie w organizacji. Burzy okopy między stanowiskami.



## Lider a dysfunkcje w zespole?

Liderowanie w przytoczonych kształtach wymaga dojrzałości i doświadczenia, lata praktyki i edukacji. Dobrym początkiem będzie przyjrzenie się lekturze pt. „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej” Patricka Lencioni. Autor pisze powieść o sytuacji w firmie technologicznej. Zespół zostaje przejęty przez kobietę o imieniu Kathrin z małym doświadczeniem zarządczym, ale wykazującą się mądrością, pokorą oraz konsekwencją. W rezultacie udaje się jej rozwiązać liczne problemy zespołowe, które przez lata pokutowały jako „standardy zachowania”.

Lekko się czyta. Dostajemy rzeczowe odpowiedzi i zarysowanie problemów w zespole. Autor pokazuje, że **nie można być samotnym liderem i odnosić sukcesu w pojedynkę. Zespół to podstawa.** Poniżej wykres pokazujący 5 dysfunkcji, które powodują, że nawet najbardziej prosty projekt przy wyborze najbardziej *trendy* metodyki bez ludzi i ich przekonania nie ma szans na sukces.

Dysfunkcje te stanowią niejako całość i każdy odłamek jednej z nich powoduje kłopoty. Zwinny lider to osoba, która potrafi problemy zauważyć i zespołowo rozwiązać.



Rys.: P. Lencioni: „Pięć dysfunkcji pracy zespołowej”, str. 194.

Warto zatem pokusić się i pracować nad swoją postawą liderką, zadając sobie kluczowe pytania:

- czy moja liderka wędrówka jest **sprintem** gdzie oczekuję od siebie i innych tylko szybkiego zwycięstwa?
- czy też **maratonem**, gdzie droga jest długa, ale jestem otwarty, żeby jak najwięcej na niej zobaczyć?

## Efektywny kontroling dla NGO

- masz wyzwania z **zarządzaniem gotówką** lub potrzebę lepszego **rozumienia finansów i danych księgowych**?
- brakuje Ci informacji finansowych i biznesowych do **podejmowania decyzji**?
- zatrudnienie kontrolera / specjalisty od finansów to zbyt **duże wyzwanie kosztowe dla Twojej organizacji**?
- chcesz w świadomy sposób **zarządzać działalnością statutową i gospodarczą**?



pobieramy dane księgowe i wyciągi bankowe



zasilamy danymi model informacji zarządczej



przygotowujemy raporty i analizy



podejmujesz optymalne decyzje na podstawie danych

controlling**NOW**

to zespół zaufanych ekspertów wspierających NGO oraz firmy w kontrolingu i zarządzaniu finansami

[www.controllingnow.pl](http://www.controllingnow.pl)



# Zespoły wielopokoleniowe – jak skuteczny lider korzysta z dobrodziejstw różnorodności i jak adresuje pojawiające się wyzwania?

Zarządzanie talentem nigdy wcześniej nie stanowiło tak gigantycznego wyzwania jak dziś, w świetle zjawisk demograficznych (kilka pokoleń w zespole, mniej młodych, więcej dojrzałych pracowników), wdrożeń rozwiązań robotycznych i automatyzujących procesy biznesowe oraz deficytu kompetencji liderek. Nasuwa się jedno pytanie: jak w takich warunkach zarządzać potencjałem ludzkim? Jak zachęcać, zatrzymać i rozwijać talent, kiedy do dotychczasowych wyzwań dochodzi dodatkowe – kilka generacji pracowników?

Jak czytamy w raporcie OLX Praca pt. **Srebrne talenty na rynku pracy**: „W ciągu dekady Polacy postarzeliby się o 4 lata, a liczba ludności spadła o niespełna 0,5 mln. (...) Sytuacja demograficzna w Polsce wymusza zmiany na rynku pracy zwłaszcza w obszarze podejścia do pracowników z tzw. generacji „silversów”. To pomoże m.in. zminimalizować problem luki kompetencyjnej”.

## Jakie dobrodziejstwa różnorodności pokoleniowej mają do wykorzystania liderzy?

Zespoły wielopokoleniowe, składające się z pracowników różnych pokoleń (np. baby boomers, pokolenie X, millenialsi, pokolenie Z), mogą być niezwykle wartościowe dla organizacji, ponieważ każde pokolenie wnosi do zespołu różnorodną perspektywę, doświadczenia i umiejętności. Odpowiedzią i zarazem sztuką, i wielkim wyzwaniem, jest zbudowanie zespołu w oparciu o nowoczesny model kompetencyjny, odpowiednio dobierając doświadczenie, wiedzę, predyspozycje oraz naturalne zdolności każdego członka zespołu do zadań, które wykonuje. Czyż nie brzmi to bardzo znajomo? Od lat mówi się o braku #nieudawanych liderów, którzy potrafią stworzyć sprawnie działający zespół, a ci, którzy to robią w sposób mistrzowski stosują 9 następujących ZASAD:

**1. Indywidualne podejście do każdego pracownika** (np. moja autorska metodyka 5D „Dare to



Violetta Małek

Co-Founder & CEO  
Gekko advisoryNOW,  
Co-Founder controllingNOW

Deliver your Dreams”) – różnice generacyjne są dla skutecznych liderów niczym innym, jak insprującą gamą kompetencji, talentów, doświadczeń, nawyków, ale i oczekiwań oraz ambicji. 5D to metodyka pozwalająca zdiagnozować potencjał, określić długoterminowy cel rozwoju i plan realizacji dla każdego członka zespołu. Pierwszy krok to: **ODWAŻ** się, mierz wysoko, daleko (**DARE**), bo zgodnie z powiedzeniem Thomasa Fullera „wszystko jest trudne, zanim stanie się łatwe”. W tym kroku następuje zwolnienie hamulców, nabranie wiatru w żagle, zbudowanie wewnętrznej siły i wzmocnienie wiary w siebie. Drugi krok to: **WYOBRAŹ** sobie siebie za kilka lub kilkanaście lat (**DREAM**), bo każdy w którymś momencie swojego życia myślał o tym, kim chciałby zostać w swoim zawodowym życiu. Dzieci marzą, aby zostać kosmonautą, nauczycielem czy prezesem. Jako nastolatki wybierają kierunki studiów, które przybliżają je do tego celu. Studenci natomiast, bogatsi o nowe doświadczenia życiowe i projektowe, utwierdzają się w swoim pierwotnym wyborze lub wręcz gubią w gąszczu możliwości, jakie daje dzisiejszy biznes. #nieudawany lider, który zarządza zespołem wielopokoleniowym, ma za zadanie dotrzeć do tych celów lub wypracować je z każdym członkiem zespołu. W tym miejscu pojawia się krok trzeci: **ODKRYJ** swój potencjał (**DISCOVER**), którego identyfikacja pozwala jak najlepiej dopasować talent z zadaniami na aktualnym lub przyszłym stanowisku pracy. **ZAPROJEKTUJ** drogę do celu (**DESIGN**). Tutaj mamy do czynienia z dwoma podejściami: 1) brak długoterminowego celu rozwoju i przyjmowanie tego, „co życie podrzuci” oraz 2) określenie celu długoterminowego. Choć dla wielu osób podejście numer „1” wydaje się bardzo dynamiczne, elastyczne czy wręcz zwinne,

to niesie ze sobą ryzyko „zapędzenia w kozi róg”, bo oddajemy kontrolę przypadkowi i krótkotrwałym preferencjom czy chwilowej słabości. O wiele bardziej skuteczne jest podejście numer „2”, które pozwala na utrzymanie kontroli nad naszym rozwojem i na dotarciu do celu lub jego świadomą zmianę. Tylko wtedy, kiedy mamy długoterminowy cel, jesteśmy w pełni przygotowani do reagowania na wszelkie okoliczności, które życie nam podrzuca. Po określeniu celu dochodzi do zdefiniowania planu dotarcia, czyli do 5. kroku: **OSIĄGNIJ** swój cel (**DELIVER**).

**2. Cele SMART dla każdego pracownika, zespołu i firmy** (np. moje skuteczne podejście „Magiczny trójkąt”) – magia trójkąta polega głównie na tym, że jest i powinien pozostać równoboczny (zapewniający równowagę)! Na wierzchołkach są: jednostka (członek zespołu), zespół oraz firma. To oznacza, że tylko wtedy, kiedy cele jednostki (i te rozwojowe, i te operacyjne), cele zespołu i cele firmy są spójne, współgrające, skorelowane, harmonijne i tak samo ważne, jest szansa na ich pełną realizację. Zwykłe skaskadowanie celów operacyjnych firmy „top-down” nie zapewni pełnej równowagi, której osiągnięcie jest w rękach #nieudawanego lidera! Bo to on doprowadza do odkrycia drzemiącego potencjału w każdym członku zespołu, bo to on wspólnie z zespołem wypracowuje cele operacyjne zespołu, których spełnienie (a w tak zarządzanym zespole często przekroczenie) przyczynia się do sukcesu oraz realizacji celów operacyjnych i biznesowych firmy. A to z kolei jednoczy wszystkie pokolenia i buduje jedność w zespole.

**3. Transparentność w komunikacji indywidualnej, zespołowej i firmowej** (np. moja propozycja to „Zwycięska połówka”) – #nieudawany lider inwestuje około 50% czasu w kapitał ludzki/talent. Inwestorzy giełdowi doskonale wiedzą, co mam na myśli – sam pieniądź niczego nie zdziała, chyba, że dostanie się w dobre ręce i ponadprzeciętna wartość zostanie wygenerowana. To samo dzieje się z talentem/potencjałem zespołu! Tylko prawdziwy i #nieudawany lider potrafi zastosować podejście 5D, aby „obracać” skutecznie kapitałem, niejednokrotnie go powiększając, rozwijając i szlifując!

**4. Elastyczność co do formuły pracy (on-line, on-site)** – absolutny hit dla szefów dzisiejszych wielopokoleniowych zespołów! Kolejna szansa na zbudowanie zaangażowania każdego członka zespołu adresując indywidualne potrzeby, predyspozycje i zainteresowania.

**5. Indywidualne podejście do rozwoju pracownika** – zastosowanie metodyk „5D” i „Zwycięska połówka” zapewnia skuteczność w poszukiwaniu i zdiagnozowaniu potencjału każdego członka zespołu, rozwoju nowych umiejętności i rozszerzeniu już istniejących. Bardzo ważnym elementem tego podejścia jest to, aby zapewnić odpowiedni plan szkoleń na teraz, a nie tak, jak to się często dzieje, na nie do końca określoną przyszłość. Żadne szkolenie nie da oczekiwanych rezultatów, jeśli będzie niedopasowane lub wykonane za wcześnie (nieużyta w codziennej pracy wiedza szybko się ulotni).

## 5 GENERACJI w organizacjach



**tradycjoniści**

urodzeni  
przed i w 1945

**“baby boomers”**

urodzeni  
miedzy 1946 a 1964

**generacja X**

urodzeni  
miedzy 1965 a 1976

**milenialsi**

urodzeni  
miedzy 1977 a 1995

**generacja Z**

urodzeni  
w 1996 i później

**6. Kultura akceptacji inności/inkluzywność** – #nieudawany lider działa w pełnej transparentności co do inkluzywnej kultury zespołowej promującej szacunek, akceptację, docenienie różnorodności i budowaniu na niej świetnie współpracujących ze sobą pokoleń.

**7. Silna kultura feed-backu** – bardzo ważny aspekt w zarządzaniu skutecznym zespołem dla #nieudawanego lidera, który wykorzystuje narzędzie feed-backu, za którym wszyscy tęsknią! Może to być szybkie ćwiczenie „jeden do jednego”, gdzie każdy z każdym rozmawia dając dwie „dobre” i dwie „do poprawy” kwestie. Może też być regularny feed-back lidera z każdym pracownikiem, jak również otwartość i akceptacja dawania sobie informacji zwrotnej „ad hoc”, czy po wykonaniu projektu, wdrożenia czy innego zadania.

**8. Nowoczesna rekrutacja** – otwartość na różnorodność, poszukiwanie dojrzałych profesjonalistów, zapraszanie do zespołu najmłodszych pracowników i promowanie takiego podejścia w procesach rekrutacyjnych i całym pakiecie „employer branding” to klucz nie tylko do wzmacniania przewagi konkurencyjnej, pomagającej zdobyć i zatrzymać talent, ale również silna marka nowoczesnego pracodawcy.

**9. Zachęcanie do międzypokoleniowego uczenia się od siebie** – doświadczeni pracownicy mogą pełnić rolę mentorów dla młodszych członków zespołu, dzieląc się swoim doświadczeniem i wiedzą. Młodzi członkowie zespołu, często z nierealistycznymi oczekiwaniami, z wielkimi marzeniami i z wyidealizowaną rzeczywistością, w kontakcie ze starszymi kolegami, przechodzą bardzo potrzebną i wartościową „szkołę życia”. Wzajemne uczenie się prowadzi do uświadomienia sobie współzależności z innymi członkami zespołu. „Nauczenie się siebie” eliminuje lub redukuje wszelkie obawy, buduje zaufanie oraz wzmacnia więź pomiędzy pokoleniami.

Umiejętne zarządzanie kapitałem/talentsm różnorodnego zespołu może stać się istotnym czynnikiem sukcesu, ale czy liderzy są gotowi, aby do dotychczasowych wyzwań w zarządzaniu zespołem, dołożyć aspekt wielopokoleniowości? W artykule opublikowanym przez Deloitte „TRENDY: Wielopokoleniowy zespół” czytamy, że „w opinii 70% organizacji kierowanie wielopokoleniowym zespołem jest ważne lub bardzo ważne z perspektywy odniesienia sukcesu w ciągu najbliższych 12-18 miesięcy, ale tylko 10% wyraża pełną gotowość do wdrożenia tego podejścia”. Dla 90% organizacji już wkrótce ten aspekt może stać się „być ALBO nie być”.



# O przywództwie i drodze NA SZCZYT - rozmowa z Agnieszką Kręciszewską, CFO i członkiem zarządu w firmie CAPAROL Polska



**Violetta Malek:** Agnieszko, gratuluję imponującego doświadczenia w zarządzaniu finansami! Co takiego jest w tym zawodzie, że jesteś mu wierna od ponad 20 lat?

**Agnieszka Kręciszewska:** Przede wszystkim zawód finansisty oferuje nieustannie zmieniające się wyzwania i dynamiczne otoczenie, które wymaga ciągłego doskonalenia umiejętności i rozwijania organizacji, by podążać za wymaganiami i oczekiwaniami. W ciągu tych 20 lat miałam okazję doświadczyć różnych aspektów finansowo-podatkowo-prawnych (ostanio także IT, CSR/ESG, etyka).

Jednak to, co przyciąga mnie i ugruntowuje w tym zawodzie, to głównie zdolność wpływania na gospodarkę i społeczeństwo poprzez umiejętne zarządzanie szeroko rozumianym kapitałem i inwestycjami. Pracując jako finansista, uczestniczę w podejmowaniu kluczowych decyzji dotyczących strategii przedsiębiorstwa, przekształcania ich w plany operacyjne, alokacji zasobów, inwestycji w środki trwałe, obrotowe czy ludzi. To daje mi

poczucie wpływu na kształtowanie świata biznesu i tworzenia społeczności managerów.

Tworzenie społeczności to nie tylko środowisko finansistów, do którego należę poprzez AICPA&CIMA czy ICAN CFO Club, ale także środowisko przedsiębiorców - tu jestem członkiem w BCC i PTG. Wychodzenie poza ramy świata pieniądza przyniosło mi w 2023 r. dwie cenne nagrody: Wizjonera Polskiej Gospodarki oraz Lidera Polskiego Biznesu.

Praca w finansach wymaga podejmowania szybkich, trafnych i odpowiedzialnych decyzji pod presją czasu i w warunkach rynkowej niepewności, a także asymetrii informacji. Odpowiedzialność za zarządzanie kapitałem inwestorów i wpływ na stabilność finansową firmy to ważne aspekty, które kształtują etos pracy finansisty. Istotne są umiejętności analityczne i matematyczne, rozumienie przeszłości i przewidywanie przyszłości, ale również zdolności komunikacyjne. A połączenie tego ze spojrzeniem na firmę z lotu ptaka czyni nas atrakcyjnymi partnerami w prowadzeniu biznesów.



W pracy z klientami, inwestorami czy członkami zespołu, umiejętność „ludzkiego” przekazywania skomplikowanych kwestii finansowych jest kluczowa. Jeśli chcesz by ludzie za tobą podążali musisz komunikować się z nimi w zrozumiały sposób, bo to na nadającym wiadomość ciąży odpowiedzialność za to co zrozumie odbiorca, to nadający odpowiada za czystość kanału komunikacyjnego i efektywność ostatecznego przekazu.

Bez wątpienia, globalne kryzysy finansowe, takie jak kryzys finansowy w 2008 roku, czy kryzys surowcowo-energetyczny z 2021 roku miały ogromny wpływ na całą gospodarkę światową. Te wydarzenia skłoniły do rewizji wielu modeli biznesowych i strategii inwestycyjnych, a także skłoniły do zwiększenia nadzoru regulacyjnego. Również rozwój technologii, zwłaszcza w dziedzinie fintechu, był rewolucyjny dla świata finansów. Korzystanie z nowoczesnych narzędzi, sztucznej inteligencji czy technologii blockchain zmieniło sposób, w jaki podejmujemy decyzje inwestycyjne i zarządzamy portfelem.

Podsumowując, to kombinacja wyzwań, możliwości rozwoju, wpływu na decyzje strategiczne i aspektów ekonomicznych sprawia, że praca w dziedzinie finansów może być fascynująca i satysfakcjonująca przez wiele lat. Ponadto, warto budować sieć kontaktów zawodowych i być otwartym na współpracę z różnymi specjalistami, zarówno w dziedzinie finansów, jak i poza nią. To często współpraca z różnymi ekspertami przynosi najbardziej wartościowe i kreatywne rozwiązania. A ten kto się nie rozwija, ten stoi w miejscu i efektywnie się cofa.

**VM: Mówisz o sobie, że jesteś doświadczonym liderem zespołów finansowych i łańcucha dostaw ze szczególną umiejętnością zarządzania zespołami wielofunkcyjnymi. Jak opisałabyś swój styl zarządzania?**

**AK:** Transformacyjny lider to rodzaj lidera, który skupia się na przekształcaniu i doskonaleniu organizacji, zespołu lub środowiska poprzez inspirowanie i motywowanie innych do osiągnięcia wyższego poziomu wydajności, zaangażowania i innowacyjności. Transformacyjni liderzy kierują uwagę nie tylko na krótkoterminowe cele i zadania, ale również na długoterminową wizję i zmiany strukturalne. Właśnie taki styl zarządzania jest najbliższy mojemu sercu i pewnie tłumaczy mój pęd do wiedzy i ciągłe studiowanie.

Cechą transformacyjnego lidera jest posiadanie jasnej wizji przyszłości, która jest inspirująca i motywująca dla pracowników. Ta wizja stanowi punkt odniesienia dla dalszych działań i decyzji. Transformacyjne przywództwo to także skutecznie komunikowanie swojej wizji i pasji, pobudzanie entuzjazmu i zaangażowania u swoich pracowników, a więc inspirowanie do aktywności. To także empatia i rozumienie potrzeb, aspiracji i obaw podwładnych, a do tego najlepiej służy aktywne słuchanie i dbanie o otwartą komunikację. Innowacyjność z kolei zachęca do kreatywnego i nieszablonowego myślenia, wspiera eksplorację nowych pomysłów i rozwiązań, a wiadomo, że nie zawsze kończą się one powodzeniem, więc trzeba motywować pracowników do ciągłego próbowania. Transformacyjny styl zarządzania to także delegowanie będące czynnikiem budowania organizacji opartej o „continuous improvement”. Dając pracownikom autonomię i odpowiedzialność, umożliwiam im udział w podejmowaniu decyzji i rozwijam poczucie sprawstwa. Dążenie do ciągłego doskonalenia, zarówno osobistego, jak i organizacyjnego uwypukla zdolności jednostek i całego zespołu, a te bardzo często są ukryte i nieświadome. Transformacyjny lider sam jest wzorem do naśladowania i osobistym przykładem wartości, etyki i zaangażowania, co inspirowanie innych do podobnego postępowania. Nie boi się podejmowania uzasadnionego ryzyka i wprowadzania odważnych zmian, które mogą być konieczne dla osiągnięcia celów organizacji.

Warto jednak zaznaczyć, że styl transformacyjnego przywództwa może być skuteczny w pewnych kontekstach, ale nie zawsze jest idealny dla każdej sytuacji czy organizacji. Skupia się na transformacji organizacji, na jej kulturze i procesach. Inspiruje i zachęca do dokonywania zmian angażując w procesy decyzyjne. Otwiera pracowników na innowacje i elastyczność. Jest to podejście zorientowane na długoterminowe cele i adaptację do zmieniającego się otoczenia biznesowego. W związku z tym, styl zarządzania transformacyjnego jest uważany za efektywny w dynamicznych i konkurencyjnych środowiskach, a przecież w takich czasach i otoczeniu od jakiegoś czasu funkcjonujemy.

**VM: Cały świat biznesu stawia na cyfryzację, która znacznie przyspieszyła w czasie i po pandemii C-19. Czy Twoim zdaniem robotyzacja zagości na stałe w procesach finansowo – księgowych? Które obszary są najbardziej „zagrożone” zniknięciem z grafików zespołu finansowego?**

“

Dając pracownikom autonomię i odpowiedzialność, umożliwiam im udział w podejmowaniu decyzji i rozwijam poczucie sprawstwa.

”

**AK:** Robotyzacja w procesach finansowo-księgowych jest już obecna i zyskuje na popularności w wielu firmach. Technologie takie jak automatyzacja procesów robotycznych (RPA) oraz sztuczna inteligencja (AI) są wykorzystywane do usprawnienia i zautomatyzowania wielu powtarzalnych i nudnych zadań księgowych i finansowych. Niewątpliwie istnieje wiele korzyści wynikających z robotyzacji tego obszaru.

Roboty mogą szybko i precyzyjnie wykonywać rutynowe czynności, co pozwala pracownikom skupić się na bardziej wartościowych zadaniach, wymagających kreatywności i krytycznego myślenia, pozwalając im samodzielnie wnioskować i doradzać. Zatem wzrasta efektywność operacyjna całej organizacji, a także motywacja służb finansowych.

Automatyzacja procesów może pomóc w zminimalizowaniu ryzyka ludzkich błędów, co jest szczególnie istotne w obszarze finansów, gdzie dokładność danych jest kluczowa. W lean managementie mamy przecież narzędzie „error proofing” pozwalające na eliminację lub minimalizację błędów, a przynajmniej ich szybkie wykrycie w obszarze supply chainu. Zatem chęć wprowadzenia podobnego rozwiązania w obszarze księgowym za pomocą maszyn nie powinna dziwić. To tylko ekstrapolacja na nowe obszary czegoś co już znamy.

Dzięki robotyzacji można skrócić czas potrzebny na wykonanie wielu zadań oraz zminimalizować koszty operacyjne. Roboty mogą łatwo dostosowywać się do zmieniającej się skali działalności firmy, co ułatwia skalowanie procesów.

Oczywiście w związku z automatyzacją, robotyzacją, cyfryzacją działów finansowych są prace objęte ryzykiem wyeliminowania ich z obsługi przez człowieka. Na pewno należy do nich proces sprzedaży, generowania i wysyłania faktur, monito-

rowania płatności i wystawiania not odsetkowych. Także księgowania kasowo-bankowe, wpłaty i wypłaty łatwo można objąć automatyzacją. Już teraz zbieranie danych i przygotowywanie raportów wymagające szybkiego i precyzyjnego przetwarzania danych i przedstawiania wyników jest zautomatyzowane, a może być zrobotyzowane. Jeśli na to nałożymy zaangażowanie sztucznej inteligencji w narzędzia do analizy danych finansowych i identyfikacji trendów, a także przewidywania scenariuszy na przyszłość, to wyższe stanowiska analityczne również mogą być zagrożone. Z kolei w kontrolingu łatwo też można sobie wyobrazić rekonsylacje lub testy pod SOXa wykonywane przez automat na z góry określonych bazach i szablonach z raportowaniem ich wyników w ustrukturyzowany sposób. A i w audytach wewnętrznych czy zewnętrznych część prac już teraz jest zautomatyzowana, co pomaga w redukcji czasu trwania audytu i pilnuje kompletności coraz to obszernej dokumentacji.

Jednak warto podkreślić, że choć automatyzacja może zastąpić pewne zadania, to nadal istnieje wiele obszarów, które wymagają ludzkiej interwencji. Mam na myśli podejmowanie strategicznych decyzji finansowych, krytyczne myślenie, zarządzanie relacjami z klientami, zarządzanie zespołem, negocjacje, optymalizacje podatkowe. W efekcie, bardziej realistycznym scenariuszem jest współpraca między automatyzacją a pracownikami, gdzie to technologia wspiera ludzi, umożliwiając im skupienie się na bardziej zaawansowanych i wartościowych zadaniach. Warto również podkreślić, że rozwój technologii w tym obszarze może prowadzić do powstawania nowych rozwiązań i możliwości, które obecnie nie są jeszcze w pełni zdefiniowane i nasze horyzonty myślowe jeszcze ich nie potrafią nawet zidentyfikować.

Zatem nie bójmy się robotów, a raczej je ujarzmimy.





**VM: W Caparol weszłaś na nową drogę rozwoju z racji Twojego awansu/mianowania na stanowisko szefa generalnego. Jak tego dokonałaś i jakie obawy towarzyszyły zespołowi w trakcie tej zmiany?**

Moja przygoda ze stanowiskiem CEO zaczęła się dość typowo, bo od decyzji mojego szefa, ówczesnego CEO, o odejściu z firmy i zmianie swojego profilu zawodowego. Typowym też było, że wcześniej w procesie rozpoznania i rozwijania talentów, a także planowania sukcesji zostałam przez niego samego wskazana na jego następcę, ale nie myślałam, że nastąpi to tak szybko. To co było nietypowe to okoliczności, bo zostałam CEO dokładnie w momencie ogłoszenia twardego lockdownu.

Pamiętam, że jak usłyszałam propozycje ze strony centrali to moją pierwszą reakcją było zwątpienie czy sobie poradzę. Przecież właśnie ogłoszono mocne ograniczenia w funkcjonowaniu firm, a jako członek zarządu doskonale znałam konsekwencje prawno-podatkowe (ksh, kks) jakie ciążą na zarządzie, gdyby coś niedobrego działo się z firmą. Z drugiej strony nie kończyłam przecież tylu studiów (również spoza mojego obszaru zawodowego) i nie brałam udziału w tylu projektach (także mocno wychodzących poza mój zakres obowiązków), aby nie spróbować sił w nowej roli i w nowym obszarze. Dodatkowo pomyślałam sobie o tym, czego potrzebują ludzie, mocno sparaliżowani sytuacją covidową. Wydało mi się logicznym, że potrzebują bezpieczeństwa, a kto lepiej o nie zadba jak właśnie CFO wchodzący w rolę CEO. CFO zna firmę od podszewki i jeśli decyduje się na taki ruch to jest gwarantem mocnych podstaw finansowych

firmy, a więc i jest synonimem bezpieczeństwa. Ponadto były CFO zapewnia precyzyjne zarządzanie kosztami, które w sytuacjach krytycznych, a z taką mieliśmy do czynienia, jest niezwykle cenne i pożądane. Taki tok rozumowania doprowadził mnie do decyzji na „tak”.

Moje doświadczenie wskazuje, że zmiany przychodzą w najmniej oczekiwanych momentach, ale zawsze trzeba być na nie przygotowanym i wcześniej rozwijać siebie i zespół, aby płynnie przejść z jednej roli w drugą bez ryzyka dla organizacji.

Niewątpliwie tym ryzykiem jest backup dla opuszczonego stanowiska CFO. W tym aspekcie przygotowanie swojego sukcesora jest kluczem do sukcesu firmy, ale i komfortem psychicznym dla nas samych. Wejście w rolę CEO przy jednoczesnym pozostaniu w organizacji daje niepowtarzalną szansę dla następcy CFO stopniowego przejmowania wiedzy i umiejętności od swojego byłego już szefa. I tak też było w moim przypadku. Narysowana ścieżka awansu umożliwiła kontrolerowi finansowemu transformację do roli controlling managera, a potem finance managera i docelowo CFO w ciągu 3 lat.

Według niektórych badań, rola CFO jest często postrzegana jako naturalne źródło potencjalnych kandydatów na stanowisko CEO. Wielu CFO zdobywa w trakcie swojej kariery doświadczenie zarówno w obszarze finansów, jak i operacyjnym, co czyni ich atrakcyjnymi kandydatami do objęcia roli CEO. Jednakże, awans z CFO na CEO nie jest gwarantowany, ponieważ wybór nowego szefa zależy od wielu czynników, takich jak strategia firmy, umiejętno-

ści kandydata, sytuacja rynkowa, a także decyzje zarządu i rady nadzorczej.

**VM: Jaka była Twoja droga na szczyt, czyli „z CFO na GM”?**

**AK:** Gotowość do powierzania finansistom odpowiedzialności za zarządzanie całością firmy to efekt rosnącego zaufania i docenienia ich arcyważnej roli, zwłaszcza w trudniejszych czasach, które przechodziły firmy na całym świecie w ostatnich latach.

Na najwyższym stanowisku w firmie szczególnie ważną cechą jest umiejętność holistycznego spojrzenia na wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa i stworzenia spójnej strategii jego funkcjonowania. Dla byłego CFO konieczność widzenia wielu szczegółów jednocześnie, ale i całości, którą one tworzą to nic nowego. W zakresie jego obowiązków leży bowiem analizowanie i zarządzanie całościowym budżetem, uwzględnianie różnych aspektów działalności oraz konieczność liczenia się z potrzebami, często odmiennymi, poszczególnych działów (PESTEL) i interesariuszy. Ta szeroka wiedza na temat przedsiębiorstwa, daje przewagę nad innymi managerami i jest świetną podstawą do ubiegania się o najwyższe stanowisko w zarządzie.

Zarządzanie przedsiębiorstwem wymaga skutecznego filtrowania komunikatów i wyjątkowej precyzji w identyfikowaniu tego, co istotne a co nie. Informacje napływają w tempie, które nie pozwala na ich głęboką analizę. Prawdziwą sztuką jest zatem umiejętność selekcji tego, co naprawdę ważne spośród masy wiadomości. Na tej płaszczyźnie doświadczenie byłego CFO może się okazać znaczące. Praca nad strategią biznesową firmy wiąże się ze znacznym poszerzeniem zakresu informacji, które docierają do CFO, wymagając selekcji i analizy. Wyłowienie z szumu informacyjnego istotnych danych i trendów jest kluczowe.

Zarządzanie finansami firmy zawsze wiąże się z ryzykiem. Są zagadnienia, których nie da się ująć w ramy budżetu czy jakiegokolwiek planu, ponieważ są związane z czynnikami, na które managerowie nie mają najmniejszego wpływu, albo nic o nich w danym momencie nie wiedzą. Można je jednak spróbować przewidzieć, a przynajmniej wziąć pod uwagę ich prawdopodobieństwo zaistnienia. A co za tym idzie, być gotowym na zmianę warunków w jakich funkcjonuje firma. Umiejętność antycypacji to jedna z kluczowych zalet tak dobrego CFO, jak i skutecznego CEO.

Należy mieć przygotowane scenariusze różnych wariantów rozwoju sytuacji i działać według zaplanowanych schematów. Wymaga to doskonałej znajomości własnej organizacji i otoczenia, w którym ono działa oraz posiadania instynktu biznesowego. Bez niego trudno sprawdzić się na najwyższym szczeblu. Stałym elementem biznesu są zmiany. Przesadne przywiązanie do utartych schematów czy procedur ogranicza i sprawia, że sytuacja może wymknąć się spod kontroli. Dlatego tak ważna jest umiejętność antycypacji i przygotowania siebie i swojego biznesowego otoczenia na wszystkie ewentualności.

Dopełnieniem umiejętności przewidywania zmian jest elastyczność w dostosowywaniu się. Nie zawsze bowiem dyrektorzy i prezesi mają komfort prowadzenia swoich firm w wymarzonych warunkach. Wręcz przeciwnie – taka wygoda to rzadkość. Niezbędna staje się zatem zdolność dyskusji z pracownikami, modyfikowania wcześniejszych założeń i proaktywna postawa w nieprzewidzianych okolicznościach. Elastyczność to otwartość na opinie inne niż własna – przeświadczenie o swojej nieomyślności to prosta droga do autorytaryzmu w zarządzaniu, który odbijając się na pracowni-



kach przedsiębiorstwa, rykoszetem trafia w jego interesy. Gotowość do podjęcia dialogu połączona z trzeźwą oceną cudzych argumentów i umiejętnością przyznania się do pomyłki lub niewiedzy jest często kluczem do skutecznego kierowania firmą.

Elastyczności wymaga już samo wejście w nową rolę, które może okazać się trudniejsze niż każdy wcześniejszy awans. Przystosowanie się do roli CEO wymaga szybkiego przyzwyczajania się do czegoś, co można nazwać samotnością lidera oraz do świadomości, że podejmowane decyzje są absolutnie finalne.

Jak wynika z raportu „Korn/Ferry Institute – From CFO to CEO: A pathway to leadership”, wielu nowych CEO odczuwa dużą presję wynikającą z tego, że w firmie na topie nie ma równorzędnych stanowisk. Może dlatego raport „Spencer Stuart - The CFO's Last Mile: Building Towards Success as CEO” pokazuje, że tylko 8% CFO stających się CEO osiąga sukces. Ci, którzy stają się szefami firm w 94% pochodzą z awansów wewnętrznych. Niemniej jednak już badanie CFO European Summit pokazało, w skali globalnej odsetek CEO z doświadczeniem w roli CFO podwoił się w ciągu 10 lat, między rokiem 2002 a 2012 (z 9 do 18 proc.). Zatem perspektywy zmiany roli są i się zwiększają.

**VM: Co Cię motywuje w życiu? Co nakręca i pcha do działania? Czy masz ulubionych „guru”, których obserwujesz i od których czerpiesz inspiracje?**

**AK:** W dzisiejszych czasach chęć zmiany to całkiem naturalny objaw – zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Świat pędzi do przodu i wszystko się zmienia. My sami również dążymy do tego, by było inaczej. Ważne jest jednak, by za tą chęcią kryły się dobre powody i szanse, żeby zmienić coś na lepsze. A że w pracy, podobnie jak w życiu, nic nie jest zero-jedynkowe, takich powodów istnieje całe mnóstwo. I właśnie ta chęć zmiany siebie, innych, firmy, świata napędza mnie do działania.

Ludzie chcą czuć się potrzebni. Ja też chcę czuć się przydatna. Gdy zorientujemy się, że potrafimy wykorzystać swoje umiejętności, dobrze wypełniamy obowiązki, a przy tym ktoś to docenia i pochwali, nabieramy pewności siebie. To z kolei napędza nas do następnych działań, w które coraz chętniej się angażujemy, a w efekcie jeszcze lepiej wykorzystujemy swoje zdolności i stajemy się bardziej zdecydowani w swoich działaniach. Ludzie chcą się rozwijać i jeśli nie mają takiej możliwości wpadają w zawodową klaustrofobię. Aby tego nie zaznać ciągle studiuję i szukam projektów do zastosowania wiedzy i kompetencji.

Idealna firma to miejsce, gdzie każdy wie, co ma robić, wszyscy się szanują, a rywalizacja nie ma negatywnych konotacji. Dodajmy do tego szefa, który nie tylko daje nam w odpowiednim momencie informację zwrotną, ale od czasu do czasu sprawdzi,

czy nie trzeba nas wesprzeć albo zainicjuje bezinteresowny small talk. Ludzi zatem motywują dobre relacje i pozytywna atmosfera i właśnie o te dwa elementy dbam w pracy, by stanowiły jej integralną część. Kultura zawodowa przez duże K jest ważna dla coraz większej liczby ludzi, potrafi uskrzydlić lub zdołować, zmotywować lub zamordować.

Rozwijanie umiejętności zawodowych, poszerzanie grona znajomych to kolejne motywy. Na drodze życiowej można spotkać interesujące osoby, zainspirować się nimi i przeżyć niecodzienne emocje. Po Programie Mentoringowym na Akademii Leona Koźmińskiego, gdzie w zeszłym roku, jako mentor, miałam okazję poprowadzić trzech młodych ludzi, w tym roku powtarzam swoją przygodę z mentoringiem z nową studencką trójką. Jednocześnie podjęłam studia podyplomowe z coachingu. To nowa dla mnie dziedzina, niezwykle absorbująca i tak odmienna od biznesu, że aż niewiarygodnym jest, że ją odkrywam i zgłębiam. Ale warto, bo właśnie rzeczy odległe od naszego kręgosłupa kompetencyjnego czynią nam największą różnicę.

Liczne studia podyplomowe jakie skończyłam zdecydowanie rozwinęły moją wiedzę o człowieku, psychologii, motywatorach, budowaniu i zarządzaniu zespołem. A to wszystko zbudowane na solidnych kwestionariuszach, ankietach i badaniach, w których testowałam siebie i moje otoczenia. Motywuje mnie praca z człowiekiem, patrzenie jak się rozwija i dojrzewa, jak odnosi sukcesy, ale i potrafi otrząsnąć się z porażki.

Jeszcze w ubiegłej dekadzie dla większości pracowników liczyła się najbardziej stabilność zatrudnienia. Potem, na pierwsze miejsce przesunęła się wysokość zarobków. Dziś, aby utrzymać pracownika, trzeba mu zapewnić przede wszystkim stały dostęp do nowych zadań i możliwości rozwoju, a pensja i pozytywna atmosfera w pracy są już tylko czynnikiem higieny.

Moim guru jest John C. Maxwell, międzynarodowej sławy ekspert w sprawach przywództwa, a także mówca, trener, coach i autor książek. Jego życiowa dewiza brzmi: „Wszystko wzrasta lub upada ze względu na przywództwo”. A w rozwoju siebie i ludzi przypadło mi do gustu jego inne zdanie "Największym liderem jest ten, który potrafi stworzyć innego lidera". I tego się trzymam.



Violetta Małek

Co-Founder & CEO  
Gekko advisoryNOW,  
Co-Founder controllingNOW

Happy Christmas  
and a Prosperous New Year 2024!



W następnym numerze m. in.:

- **W prostych krokach** - jak zidentyfikować procesy do robotyzacji?
- **Skuteczna informacja zarządcza** - jak dobrać KPIs do zarządzania biznesem?
- **Niedoceniona siła motywacji pracowników** – komunikacja!

