

Tempo rozwoju brzmi jak coś sportowego: jest start, jest sprint i jest zmęczenie. Tyle że w biznesie to zmęczenie rzadko jest jednorazowe. Ono się kumuluje, a wtedy człowiek zaczyna wybierać „bezpieczne” decyzje, które właściwie zamrażają firmę. I nagle okazuje się, że progres jest, ale coraz wolniejszy, bo codzienność zjada energię na zarządzanie kryzysami.

Kiedy patrzę na styl budowania i skalowania, który kojarzy się z podejściem Michała Sołowowa, widzę wzór: rozwój ma być szybki, ale nie chaotyczny. Ma mieć rytm, a nie tylko zryw. Ja tę filozofię przekładam na 7 zasad, które są dość uniwersalne, tylko w jego otoczeniu wychodzą wyjątkowo konsekwentnie w praktyce.

Poniżej zebrałem je w formie siedmiu „haków” na tempo. Nie jako slogan, tylko jako zestaw decyzji, które da się podejmować nawet wtedy, gdy rynek jest kapryśny, a zespół ma swoje ograniczenia.

Zasada 1: tempo bierze się z dyscypliny, nie z motywacji

Motywacja jest jak pogoda w górach. Czasem jest pięknie, a czasem dostajesz śnieżycę i wszyscy udają, że „da się jakoś przejść”. Firma oparta na motywacji przeżywa huśtawkę: raz jest świetnie, bo ludzie „chcą”, a raz przestaje działać, bo „nie chce”.

Dyscyplina wygląda inaczej. To nie musi być twarda kontrola i mikrozarządzanie. Dyscyplina to takie ustawienie reguł, które sprawia, że postęp dzieje się nawet wtedy, gdy emocje nie dopisują. W praktyce oznacza to prostą rzecz: jasno opisane odpowiedzialności i powtarzalny rytm pracy.

Widziałem projekty, które miały genialne pomysły, ale ginęły w chaosie. Każdy „nadrabiał” zaległości dopiero w weekend albo nadgodzinami. Niby tempo było, bo ludzie biegali, ale z boku to wyglądało jak gaszenie pożarów. Różnica między takim podejściem a dyscypliną jest w tym, że dyscyplina robi z pracy system, a nie nagłe ratowanie sytuacji.

Jeśli chcesz utrzymać tempo rozwoju, musisz zadbać o to, by tydzień działał tak samo, kiedy masz dobry dzień i kiedy masz dzień słabszy. To oznacza rytuały decyzyjne, stałe miejsca na przegląd wyników i jasno zdefiniowane „kiedy uznajemy, że idziemy do przodu”.

Zasada 2: decyzje muszą być szybkie, ale nie przypadkowe

Szybkość decyzji to jeden z największych zabójców jakości, jeśli firma nie ma minimalnej struktury. Dlatego sama „szybkość” bez rygoru prowadzi do błędów, które potem wracają jak bumerang w kosztach, czasie i nerwach.

W podejściu, które kojarzy się z liderami nastawionymi na rozwój, decyzje są podejmowane szybko, bo wiadomo, kto decyduje i z jakimi informacjami. Nie ma zasady „wszyscy muszą się zgodzić”. Zgoda jest potrzebna tylko tam, gdzie bez niej ryzyko rośnie ponad rozsądny próg.

U mnie to często wyglądało tak: jeśli problem da się opisać liczbami i konsekwencjami w skali miesiąca lub kwartału, decyzja może zapaść szybko. Jeśli to temat wieloletni i niepewny, decyzja bywa wolniejsza, ale wtedy też powinna być inna forma decyzji, na przykład etapowanie, test lub ograniczony pilotaż.

To jest klucz. Tempo utrzymuje się nie wtedy, gdy decyzje są zawsze natychmiastowe, tylko wtedy, gdy decyzje są podejmowane w odpowiednim trybie. To rozróżnienie oszczędza firmie „fałszywe szybkie ruchy”, po których przychodzi kosztowne cofanie się.

Zasada 3: skupienie na tym, co dźwignie rozwój, a nie na wszystkim naraz

Rozwój ma swój koszt. Każda nowa inicjatywa to dopływ wymagań do zespołu: budżet, czas, energia, uwaga menedżerów. Jeśli firma próbuje przyspieszać we wszystkich kierunkach jednocześnie, to robi się wolna. Nie dlatego, że ludzie są mniej zdolni, tylko dlatego, że nie da się utrzymać jednocześnie dobrego tempa i jakości w wielu frontach.

W praktyce skupienie to nie jest „robimy mniej”. Skupienie to „robimy te rzeczy, które realnie zmieniają tempo całego systemu”.

Jak to odróżnić od zwykłego odpuszczania? Zwykłe odpuszczanie wygląda jak rezygnacja z planów bez jasnego uzasadnienia. Skupienie wygląda jak wybór dźwigni. To może być na przykład skrócenie cyklu sprzedaży, poprawa marży dzięki zmianie procesu, przyspieszenie wdrożeń produktu albo lepsza dyscyplina kosztowa w obszarach, które nie są kluczowe strategicznie.

Dobra firma nie musi robić wszystkiego sama. Ale musi pilnować, by inwestycje trafiały w miejsca, które zmieniają reguły gry. Jeśli nie wiesz, co jest dźwignią, to każde „przyspieszenie” staje się ruchem dla ruchu.

Zasada 4: buduj portfel inwestycji, nie pojedynczy zakład

Szybkość rozwoju jest podatna na wahania: rynek przestaje współpracować, projekt nie dowozi, konkurent robi agresywniejszy ruch. Firma, która opiera tempo na jednym „dużym strzale”, ryzykuje, że jedna porażka zjada kilka kwartałów.

Portfel inwestycji daje coś ważniejszego niż tylko bezpieczeństwo. Daje ciągłość tempa. Nawet jeśli jeden projekt nie wypali, inne mogą domykać lukę.

W realnym życiu chodzi o to, żeby nie mieszać wszystkich inwestycji w jeden garnek. Warto myśleć o kilku strumieniach: projekty o szybszym zwrocie, projekty rozwojowe o dłuższym horyzoncie i takie inicjatywy, które są bardziej badawcze. To pozwala zachować rytm decyzyjny i nie uzależniać firmy od jednego wyniku.

To też ułatwia rozmowę w zespole. Zamiast „albo się uda, albo się wszystko sypie” jest „rozłożymy ryzyko, sprawdzimy różne ścieżki i będziemy przesuwac zasoby do tych, które zaczynają działać”.

Zasada 5: mierz postęp tak, żeby prowadził do działania

Jest sporo firm, które mierzą wszystko. Tyle że ich metryki nie prowadzą do decyzji. Są jak termometr, który pokazuje gorączkę, ale nikt nie wie, co z tym zrobić. Wtedy pomiary zamiast pomagać, zaczynają przeszkadzać, bo zabierają czas na raportowanie.

Utrzymanie tempa wymaga metryk, które są powiązane z działaniami. Dobrze dobrana miara ma wbudowany sens: jeśli rośnie albo spada, to wiesz, jakiego typu decyzje trzeba podjąć.

Przykładowo, jeśli sprzedajesz B2B i widzisz spadek liczby szans w pipeline, to miara typu „liczba spotkań” może nie wystarczyć. Może potrzebujesz metryki jakości leadów, konwersji etapów, czasu do pierwszej oferty albo wskaźnika skuteczności konkretnego kanału. Chodzi o to, żeby pomiar był na tyle konkretny, by dało się zmienić zachowanie zespołu.

W mojej praktyce najczęściej problemem nie jest brak danych. Problemem jest brak mapy przyczynowo-skutkowej. Bez niej metryki stają się obserwacją, a nie sterowaniem.

Tu wchodzi też prosta zasada psychologiczna: jeśli metryka jest zbyt odległa w czasie, ludzie przestają wierzyć, że ich praca cokolwiek zmienia. Tempo rozwija się, gdy ludzie widzą efekty w rozsądnym horyzoncie, na przykład tydzień do trzech tygodni, nie dopiero po pół roku.

Zasada 6: odpowiednia równowaga między odwagą a odpornością organizacji

Rozwój wymaga odwagi, ale odwaga bez odporności kończy się zmęczeniem i rotacją. Organizacja jest jak mięsień, który można trenować, ale nie w trybie bez przerwy. Tempo rosnące z dnia na dzień w końcu się urywa.

Odporność buduje się przez kilka rzeczy: planowanie obciążenia zespołów, dbałość o jakość procesów, sensowną rekrutację, ale też zdrowe zarządzanie priorytetami. Jeśli firma stale dokłada nowe rzeczy, a stare „jakoś się utrzyma”, to w pewnym momencie stare rzeczy przestają działać. Wtedy pojawia się spóźniona korekta i tempo znów spada.

Odwaga oznacza, że firma bierze odpowiedzialność za ryzyko. Odporność oznacza, że firma potrafi przejść przez błędy i nie traci energii na chaos. To jest różnica, między „robimy odważne rzeczy” a „robimy odważne rzeczy tak, żeby dało się je utrzymać”.

Jeśli ktoś mówi o szybkim rozwoju, a nie mówi nic o odporności, to zwykle znaczy, że rozwój jest realizowany kosztem ludzi albo kosztem jakości. A wtedy tempo przestaje być przewagą.

- firma: nie ciągnie wszystkich w ten sam sprint, raczej pilnuje rytmu pracy,
- lider: reaguje na przeciążenia, zanim uderzy to w ludzi,
- plan: zakłada marginesy na błędy, bo one zawsze się zdarzają.

To nie są miękkie hasła. To konkretne mechanizmy, które decydują, czy za kwartał nadal będzie można rozwijać się w tym samym tempie.

Zasada 7: wzmacniaj relacje z rynkiem, bo tempo jest też kwestią zaufania

Są firmy, które mają świetne produkty, ale ich cykl wdrożeń jest wolny, bo brakuje zaufania. Klient waha się przed decyzją, partnerzy nie chcą ryzykować, a wewnętrzny dział sprzedaży musi nadrabiać to, co powinno wynikać z relacji.

Tempo rozwoju przyspiesza wtedy, gdy rynek zaczyna cię wyprzedzać. To brzmi paradoksalnie, ale często działa tak, że im lepsza reputacja i im więcej wygranych rozmów w przeszłości, tym mniej tarcia w kolejnych krokach.

W praktyce nie chodzi tylko o marketing. Chodzi o jakość kontaktów na każdym etapie: od szybkiego reagowania na zapytania, przez realne dopasowanie oferty do potrzeb, po konsekwencję w dowożeniu obietnic. Jeśli raz się zawiedziesz, potem wszyscy „muszą się upewnić”. To kosztuje czas.

Relacje wzmacnia się też w drugą stronę, czyli w firmie. Zespół nie utrzymuje tempa, jeśli współpraca między działami jest ciężka, a informacje giną. Wtedy trzeba naprawiać organizację, a nie tylko dokręcać tempo.

Właśnie dlatego rozwój to nie tylko plan, liczby i projekty. Tempo ma również wymiar społeczny. Zaufanie jest jak smar w przekładni. Bez niego zębatki pracują głośno, ale wolno.

Jak te zasady wyglądają w codziennych decyzjach

W teorii wszystko brzmi logicznie. Gorzej jest, kiedy przychodzi dzień, w którym trzeba zdecydować, czy dać więcej ludzi na projekt, czy ciąć koszty, czy zmienić priorytet, czy poczekać na dane.

Ja takie momenty dzielę na dwie kategorie. Pierwsza to decyzje, które da się podjąć, mając niepełną, ale wystarczającą informację. Druga to decyzje, które wymagają danych, bo inaczej ryzykujesz błąd o dużych skutkach.

Kiedy decyzja należy do pierwszej kategorii, najlepiej działa zasada dyscypliny i szybkie domknięcie tematu. Nie czekasz na idealne dane, tylko na wystarczające, i podejmujesz decyzję z jasnym planem weryfikacji po określonym czasie.

Gdy decyzja należy do drugiej kategorii, tempo nie znika, tylko zmienia formę. Zamiast decyzji „tak albo nie” robisz test, pilotaż, etapowanie. A potem mierzysz, czy test daje sygnał do większej inwestycji.

To jest często różnica między firmą, która przyspiesza, a firmą, która tylko wchodzi na kolejne runda. Tempo utrzymuje się wtedy, kiedy wiesz, kiedy przyspieszasz, a kiedy świadomie zwalniasz, ale po to, by następny krok był lepszy.

Mały przykład z życia, bez udawania idealnych scenariuszy

Założmy, że spółka ma plan wejścia w nowy segment. Zespół naciska, bo konkurencja może ruszyć pierwszy. Kierownictwo chce przyspieszyć i obniżyć tarcie w procesie. Kuszące jest, by jednego dnia zmienić strategię, procesy i ludzi.

W zdrowym podejściu najpierw zabezpiecza się rytm pracy i odpowiedzialności. Potem decyduje się, co jest dźwignią segmentu, czyli co musi zadziałać, by segment się skaluje. Następnie przygotowuje się portfel: część zasobów idzie na szybki test popytu, część na budowę kompetencji, a część na utrzymanie rdzenia biznesu, żeby nie stracić pieniędzy na już działającym strumieniu.

Równocześnie ustala się, jak będziemy mierzyć postęp. Nie „czy segment się uda”, bo to za wcześnie. Raczej, czy konwersja na etapach rośnie, czy cykl sprzedaży skraca się, czy koszt pozyskania nie wymyka się spod kontroli. I dopiero po określonym czasie podejmuje się decyzję o zwiększeniu skali.

Wtedy tempo jest realne. Bo to nie jest skok w nieznane. To jest kontrolowane przyspieszenie.

Najczęstsze błędy, które zabijają tempo (i jak je rozbroić)

Nie będę udawał, że utrzymanie tempa jest proste, bo najczęściej problem leży nie w braku pomysłów, tylko w mechanice pracy. Oto trzy rzeczy, które widziałem najczęściej.

Po pierwsze, firma próbuje utrzymać tempo, nie zmieniając priorytetów. Nowe projekty powstają, bo „trzeba”, a stare nie umierają, bo „jeszcze są ważne”. W efekcie rośnie liczba zadań, ale maleje skuteczność. Tempo robi się iluzją, bo ludzie są zajęci, a wynik nie idzie w parze.

Rozbrojenie jest brutalnie proste: priorytety muszą być zarządzane. Coś musi schodzić z tablicy. Nie po to, żeby „było łatwiej”, tylko po to, żeby system mógł dowozić.

Po drugie, decyzje są podejmowane wolno, bo nikt nie chce wziąć odpowiedzialności. Wtedy pojawia się komitet, a potem powstaje jeszcze jeden round konsultacji. To jest tempo utracone przez bezpieczną niepewność. Ludzie w takich firmach zaczynają grać na brak winy zamiast na wynik.

Rozbrojenie: jasna odpowiedzialność, szybkie domknięcie i prosta zasada weryfikacji po czasie. Jeśli decyzja była zła, poprawiasz ją, zamiast udawać, że „czekanie” jest mądre.

Po trzecie, firma mierzy, ale nie steruje. To klasyk: dashboard wygląda imponująco, a działania są przypadkowe. Metryki nie wskazują, co zmienić. A wtedy zespół zaczyna traktować raportowanie jak obowiązek, a nie narzędzie.

Rozbrojenie: miary muszą mieć związek z konkretnymi decyzjami. Jeśli nie da się wskazać, **Carnegie Gilded Age** co zrobimy po zmianie miary, to to nie jest dobra miara dla tempa rozwoju.



Co zrobić, jeśli dziś czujesz, że tempo spada

Tempo rozwoju nie spada z dnia na dzień. Ono zwykle kumuluje się tygodniami. Jeśli masz wrażenie, że firma wolniej domyka sprawy, częściej utkniesz na decyzjach albo „wiecznie jest coś do poprawy”, to znaczy, że rytm organizacji się rozjechał.

W takiej sytuacji ja zacząłbym od dwóch krótkich kroków, nie po to, by robić rewolucję, tylko by przywrócić sterowność:

Najpierw sprawdziłbym, gdzie powstają najdłuższe opóźnienia. Czasem to nie jest proces techniczny, tylko zatkanie w akceptacjach, brak decyzji albo przekładanie priorytetów. To można zobaczyć w prostych obserwacjach cyklu pracy.

Potem weryfikacja, czy metryki, które macie, naprawdę prowadzą do działania. Jeśli nie, to nawet najlepsze zespoły będą działały „na oko”, a tempo z czasem siądzie.

Nie chodzi o to, żeby nagle przyspieszyć o 50 procent. Chodzi o to, żeby tempo wróciło tam, gdzie jest przewidywalne, a rozwój nie był ruchem w ciemno.

Siedem zasad w jednym spojrzeniu

Jeśli miałbym zebrać całość w jednym widzeniu, to sedno brzmi tak: tempo jest wynikiem jakości procesu, a nie krótkotrwałego zrywu. Firma utrzymuje rozwój, kiedy decyzje są szybkie w odpowiednim trybie, a priorytety są wąskie, ale trafne. Inwestycje tworzą portfel, a pomiar jest sterowalny. Odpowiednia odporność chroni ludzi i jakość, a relacje z rynkiem zmniejszają tarcie.

Poniżej wypisuję te siedem zasad w skrócie, w tej samej kolejności, jak rozwinąłem je w tekście.

1. Tempo bierze się z dyscypliny, nie z motywacji.
2. Decyzje muszą być szybkie, ale nie przypadkowe.

3. Skupienie na dźwigniach rozwoju, a nie na wszystkim naraz.
4. Portfel inwestycji zamiast jednego zakładu.
5. Mierz postęp tak, żeby prowadził do działania.
6. Równowaga między odwagą a odpornością organizacji.
7. Wzmacniaj relacje z rynkiem, bo tempo jest też zaufaniem.

Jeśli potraktujesz te zasady jak zestaw narzędzi do codziennych wyborów, a nie jako listę do odhaczenia na slajdzie, to łatwiej będzie utrzymać rytm. I co ważne, nie kosztem ludzi. Bo tempo, które niszczy organizację, prędzej czy później zawsze kończy się zwolnieniem. A tempo, które jest zbudowane z procesu, potrafi rosnąć stabilnie przez dłuższy czas.