

# DOKTRYNA JAKOŚCI

(wydanie II turkusowe)

## Rzecz o turkusowej samoorganizacji

Książka *in statu nascendi* udostępniana w kolejnych edycjach w domenie publicznej  
Aktualna wersja zawsze do pobrania na [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

Andrzej Jacek Blikle

*Rozwój polega na tym, że nieliczni przekonują wielu. Nowe myśli  
muszą się gdzieś pojawić, zanim będą mogły stać się poglądami  
większości.*

— Friedrich August von Hayek,  
*Konstytucja wolności* [37]

Niniejsza wersja cyfrowa zawiera niewielkie korekty i uzupełnienia w stosunku do wersji drukowanej.

Warszawa, 28 grudnia 2018

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą Prawo autorskie i prawa pokrewne z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej lub drukowanej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów w tekście i bez zmiany elektronicznego formatu „pdf” na inny. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym jego części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez ww. ustawę.



Doktryna jakości by Andrzej Blikle is licensed under a Creative Commons: Uznanie autorstwa — Użycie niekomercyjne — Bez utworów zależnych 3.0 Polska, szczegóły na <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

## Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu

W maju 2015 r. książka zajęła I miejsce w kategorii „Najlepszy poradnik ekonomiczny” w konkursie *Economicus 2015* organizowanym przez „Dziennik Gazeta Prawna”.

W czerwcu 2016 r. książka otrzymała nagrodę Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie „za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2014 – 2015”.

*Mojej żonie Małgorzacie,  
w podziękowaniu za jej wyrozumiałość wobec moich duchowych nieobecności, gdy pisałem tę książkę, za wsparcie w chwilach zwątpień i za inspirację, która okazała się tak bardzo pomocna.*

# Spis treści

<b>SPIS TREŚCI</b> .....	<b>3</b>
<b>PODZIĘKOWANIA DO PIERWSZEGO WYDANIA</b> .....	<b>10</b>
<b>PODZIĘKOWANIA DO DRUGIEGO WYDANIA</b> .....	<b>11</b>
<b>CO NOWEGO W DRUGIM WYDANIU</b> .....	<b>12</b>
<b>PROLOG</b> .....	<b>14</b>
<b>JAK POWSTAWAŁA MOJA KSIĄŻKA</b> .....	14
<i>Wydanie pierwsze: rzecz o skutecznym zarządzaniu</i> .....	14
<i>Wydanie drugie turkusowe: rzecz o turkusowej samoorganizacji</i> .....	15
<b>DLA KOGO JEST MOJA KSIĄŻKA</b> .....	17
<b>JAK CZYTAĆ MOJĄ KSIĄŻKĘ</b> .....	19
<b>CO ZAWIERA KSIĄŻKA</b> .....	20
<i>Część I — Wprowadzenie</i> .....	20
<i>Część II — Budowanie relacji</i> .....	20
<i>Część III — Budowanie motywacji</i> .....	20
<i>Część IV — Droga do jakości</i> .....	21
<i>Część V — Zrozumieć głos procesu losowego</i> .....	21
<i>Część VI — Narzędzia procesowe</i> .....	21
<i>Część VII — Zarządzanie przepływem informacji</i> .....	22
„DOKTRYNA JAKOŚCI” W INTERNECIE .....	22
<b>CZĘŚĆ I: WPROWADZENIE</b> .....	<b>23</b>
<b>1 SPOŁECZNE UWARUNKOWANIA PRACY</b> .....	<b>24</b>
1.1 CELE ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ .....	24
1.2 SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY .....	26
1.3 OBYWATELSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ .....	29
1.4 ŻYJ I PRACUJ Z SENSEM .....	32
<b>2 TURKUSOWA EWOLUCJA</b> .....	<b>35</b>
2.1 PERSPEKTYWA HISTORYCZNA .....	35
2.2 TURKUS — JAK JA GO WIDZĘ .....	35
2.2.1 <i>Demokracja partnerska</i> .....	36
2.2.2 <i>Nowa filozofia życia i pracy</i> .....	37
2.2.3 <i>Samozarządzanie, czy samoorganizacja</i> .....	39
2.3 DROGA DO TURKUSU I JAKOŚCI .....	40
2.3.1 <i>Nowa perspektywa</i> .....	40
2.3.2 <i>Turkusowa cywilizacja pracy</i> .....	41
2.3.3 <i>Turkusowa struktura organizacyjna</i> .....	42
2.3.4 <i>Drużyny akcyjne</i> .....	44
2.3.5 <i>Rola byłego kierownictwa</i> .....	45
2.3.6 <i>Turkusowa kultura jakości</i> .....	46
2.3.7 <i>Krok po kroku</i> .....	46
2.3.8 <i>Czy to się może udać?</i> .....	47
2.4 STUDIA PRZYPADKÓW .....	48
2.4.1 <i>Morning Star</i> .....	48
2.4.2 <i>Buurtzorg</i> .....	50
2.4.3 <i>Egon Zehnder International</i> .....	52
2.4.4 <i>Mary Kay Cosmetics</i> .....	55
2.4.5 <i>W.L. Gore &amp; Associates</i> .....	56
2.4.6 <i>Semco</i> .....	57
2.4.7 <i>Marco</i> .....	58
2.4.8 <i>Brewa</i> .....	60
<b>CZĘŚĆ II: BUDOWANIE RELACJI</b> .....	<b>64</b>
<b>3 GDY SŁUCHASZ I MÓWISZ</b> .....	<b>65</b>
3.1 UWAŻNOŚĆ .....	65

3.1.1	<i>Aktywne słuchanie</i> .....	65
3.1.2	<i>Asertywność</i> .....	66
3.1.3	<i>Komunikowanie</i> .....	67
3.2	<b>SPÓR</b> .....	72
3.2.1	<i>Wygrał-przegrał czy wygrał-wygrał</i> .....	72
3.2.2	<i>Konsensus</i> .....	74
3.3	<b>KRYTYKA</b> .....	75
3.3.1	<i>Prokurator i coach</i> .....	75
3.3.2	<i>Skarga podwładnego na szefa</i> .....	78
3.3.3	<i>Gdy masz problem z własnym szefem</i> .....	78
3.4	<b>PULAPKI, BŁĘDY I PROBLEMY</b> .....	79
3.4.1	<i>Manipulacja</i> .....	79
3.4.2	<i>Raport na zamówienie</i> .....	81
3.4.3	<i>Arogancja i upokorzenie</i> .....	81
3.4.4	<i>Złość</i> .....	83
3.4.5	<i>Gdy nasze uwagi są ignorowane</i> .....	84
3.5	<b>TRUDNE ROZMOWY</b> .....	86
3.5.1	<i>Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna</i> .....	86
3.5.2	<i>Anatomia trudnej rozmowy</i> .....	87
3.5.3	<i>Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna</i> .....	87
3.5.4	<i>Wojna czy pokój</i> .....	89
3.5.5	<i>Rozmowa O RZECZY</i> .....	90
3.5.6	<i>Niewątpliwa prawda — ojciec i syn</i> .....	91
3.5.7	<i>Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa</i> .....	92
3.5.8	<i>Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent</i> .....	93
3.5.9	<i>Pokojowo o uczuciach — matka i syn</i> .....	95
3.5.10	<i>Jacek i Marek — trudna rozmowa</i> .....	96
<b>4</b>	<b>STRACH PRZED MÓWIENIEM PRAWDY</b> .....	<b>103</b>
4.1	<b>ANALIZA ZJAWISKA</b> .....	103
4.1.1	<i>Rodzaje strachu</i> .....	103
4.1.2	<i>Koszty strachu</i> .....	104
4.1.3	<i>Przyczyny strachu</i> .....	105
4.1.4	<i>Okoliczności wywołujące strach</i> .....	106
4.1.5	<i>Zwolnienia z pracy</i> .....	110
4.2	<b>DROGI WYJŚCIA</b> .....	111
4.2.1	<i>Od czego zacząć</i> .....	111
4.2.2	<i>Porozmawiajmy o strachu</i> .....	112
4.2.3	<i>Norma zachowania</i> .....	112
4.2.4	<i>Gdy przychodzi zła wiadomość</i> .....	113
4.2.5	<i>Eliminuj wieloznaczne zachowanie</i> .....	114
4.2.6	<i>Dyskutuj o niedyskutowalnym</i> .....	115
4.2.7	<i>Podejmowanie decyzji</i> .....	117
4.2.8	<i>Czarnowidztwo</i> .....	119
<b>5</b>	<b>INTELIGENCJA EMOCJONALNA</b> .....	<b>122</b>
5.1	<b>DWIE SKŁADOWE INTELIGENCJI</b> .....	122
5.2	<b>NASZE KLUCZOWE TALENTY EMOCJONALNE</b> .....	123
5.3	<b>JAK RADZIĆ SOBIE Z BRAKIEM TALENTU</b> .....	127
5.4	<b>INDYWIDUALNE TRAKTOWANIE TALENTÓW</b> .....	127
5.5	<b>STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W FIRMIE</b> .....	128
5.6	<b>GDY JESTEŚ PRZEŁOŻONYM</b> .....	128
<b>CZĘŚĆ III: BUDOWANIE MOTYWACJI</b> .....		<b>130</b>
<b>6</b>	<b>DYLEMAT LIDERA — PRZEMOC, CZY PARTNERSTWO?</b> .....	<b>131</b>
6.1	<b>NOWA WIEDZA</b> .....	131
6.2	<b>ZAUFAŃ I ODPOWIEDZIALNOŚĆ</b> .....	132
6.3	<b>KOSZTY PRZEMOCY</b> .....	134
6.4	<b>KOSZTY PARTNERSTWA</b> .....	135
6.5	<b>CZYM SĄ PRZEMOC I PARTNERSTWO</b> .....	136
6.6	<b>DLACZEGO JEDNE FIRMY ODNOSZĄ SUKCES, A INNE NIE</b> .....	137
<b>7</b>	<b>RODZAJE I ŹRÓDŁA MOTYWACJI</b> .....	<b>139</b>
7.1	<b>KORZYŚCI I WARTOŚCI</b> .....	139

7.2	MOTYWACYJNE SPRZEŻENIE ZWROTNE .....	145
7.3	TURKUSOWE STANOWISKO PRACY.....	146
7.4	ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE I PRZEDMIOTOWE.....	148
7.5	ORGANIZACJA ZAANGAŻOWANA .....	150
7.6	DYSONANS GODNOŚCIOWY .....	151
<b>8</b>	<b>PRZEMOC.....</b>	<b>153</b>
8.1	ARCHETYP KIJA I MARCHEWKI.....	153
8.2	POSTAWA A ZACHOWANIE .....	159
8.3	CEL GŁÓWNY A ZAGRYWKA .....	162
8.4	DWIE PUŁAPKI .....	165
8.5	SŁABI I SILNI — PRZECIWNICY .....	166
8.6	PREMIA ZA JAKOŚĆ I WYDAJNOŚĆ.....	169
8.7	DŹWIGNIA PREMIOWA — ZACHĘCANIE DO STWARZANIA POZORÓW .....	172
8.8	ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE — PUŁAPKA SPECJALNA .....	177
8.8.1	<i>Stan wyjściowy</i> .....	178
8.8.2	<i>Motywacja — pierwsza próba</i> .....	178
8.8.3	<i>Potrzebny konsultant</i> .....	179
8.8.4	<i>MBO w „Jutrzni SA”</i> .....	179
8.8.5	<i>Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> .....	181
8.8.6	<i>Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> .....	182
8.8.7	<i>Ocena systemu po roku</i> .....	183
8.8.8	<i>Czy można było uniknąć tych problemów?</i> .....	184
8.8.9	<i>Premia dla rady nadzorczej</i> .....	185
8.8.10	<i>Nierówne szanse w grze</i> .....	185
8.8.11	<i>Opinia niezależnego eksperta</i> .....	187
8.8.12	<i>MBO w oczach Edwardsa Deminga</i> .....	188
8.9	WINA CZY PRZYCZYNA.....	188
8.10	WSPÓLZAWODNICTWO .....	191
8.11	PODSUMOWANIE MODELU PRZEMOCY .....	193
8.11.1	<i>Samosprawdzająca się przepowiednia</i> .....	193
8.11.2	<i>Gry wojenne</i> .....	194
8.11.3	<i>Kto z kim prowadzi grę wojenną</i> .....	197
8.11.4	<i>Trzy prawa o dualności</i> .....	200
<b>9</b>	<b>PARTNERSTWO.....</b>	<b>201</b>
9.1	JEŻELI NIE MARCHEWKIJ TO CO?.....	201
9.2	ZASADA 4W .....	202
9.2.1	<i>Współpraca</i> .....	202
9.2.2	<i>Wartość</i> .....	204
9.2.3	<i>Wybór</i> .....	205
9.3	Z CZEGO TRZEBA ZREZYGNOWAĆ.....	206
9.3.1	<i>W drodze od przemocy do partnerstwa</i> .....	206
9.3.2	<i>Młodszy i starszy — partnerzy</i> .....	207
9.3.3	<i>Rezygnacja z ocen rocznych</i> .....	208
9.3.4	<i>W sprawie lenistwa</i> .....	210
9.4	PUŁAPKI ZARZĄDZANIA BEZ KIJA I MARCHEWKI.....	211
9.5	ARCHETYP SŁOŃCA I DESZCZU .....	212
9.6	POCHWAŁY A WYRAZY UZNANIA.....	214
9.7	UPOMINEK WRAZ Z WYRAZAMI UZNANIA .....	216
9.8	PREMIA ROCZNA — MISECZKA .....	216
9.9	REFORMA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ SPRZEDAWCÓW .....	219
9.9.1	<i>Sytuacja wyjściowa</i> .....	220
9.9.2	<i>Lepsi nie są lepsi</i> .....	220
9.9.3	<i>Lepsi są lepsi</i> .....	220
9.9.4	<i>Sposobu lepszych nie da się powielić</i> .....	221
9.9.5	<i>Sposób lepszych da się powielić</i> .....	221
9.10	NIEPOROZUMIENIA W SPRAWIE PARTNERSTWA I ZAUFANIA.....	223
9.10.1	<i>Partnerstwo to nie kumpłostwo</i> .....	223
9.10.2	<i>Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia</i> .....	223
9.10.3	<i>Partnerstwo nie wyklucza monitoringu</i> .....	224
9.10.4	<i>Partnerstwo to nie demokracja ateńska</i> .....	225
9.11	FUNDAMENT STRATEGICZNY .....	226
9.11.1	<i>Konstrukcja fundamentu strategicznego</i> .....	226

9.11.2	<i>Realizacja strategii</i> .....	227
9.12	PRZEMOC A ETYKA W BIZNESIE.....	230
<b>10</b>	<b>ZARZĄDZANIE BEZ BUDŻETU</b> .....	<b>232</b>
10.1	JAK TO SIĘ ZACZEŁO .....	232
10.2	BUDŻET KONTRAKTOWY .....	234
10.3	PROGNOZA NAWIGACYJNA .....	236
10.4	PORÓWNANIE MODELI .....	238
10.5	KILKA WNIOSKÓW .....	240
<b>11</b>	<b>SYSTEM WYNAGRODZEŃ</b> .....	<b>242</b>
11.1	KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ .....	242
11.2	PRZYKŁADOWY SYSTEM WYNAGRODZEŃ .....	243
11.3	AKTUALIZACJA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ .....	245
11.4	TRUDNY OKRES TRANSFORMACJI .....	245
11.5	REAKCJE PRACOWNIKÓW.....	246
11.6	SYMETRYCZNA RELACJA POMIĘDZY FIRMĄ A PRACOWNIKIEM .....	248
<b>12</b>	<b>KOMPENDIUM ZARZĄDZANIA PROCESOWEGO</b> .....	<b>250</b>
12.1	HIERARCHICZNA STRUKTURA ORGANIZACYJNA .....	250
12.2	ZARZĄDZANIE WIEDZĄ .....	251
12.3	PROCESOWA STRUKTURA ORGANIZACYJNA.....	252
12.4	POJĘCIE PROCESU .....	255
12.5	HYBRYDOWY MODEL PRZEJŚCIOWY .....	256
12.6	PRZEPIŁYWY POMIĘDZY PROCESAMI.....	256
12.7	INTERESARIUSZE PROCESU.....	260
12.8	OBOWIĄZKI WYKONAWCÓW PROCESU.....	261
12.9	OBOWIĄZKI WŁAŚCICIELA PROCESU .....	262
12.10	O CZYJĄ WIEDZĘ POWINIEN DBAĆ WŁAŚCICIEL PROCESU.....	264
12.11	UPRAWNIENIA WŁAŚCICIELA PROCESU .....	265
12.12	PEŁNOMOCNICY WŁAŚCICIELI PROCESÓW.....	265
12.13	KIEROWNICY ZESPOŁÓW.....	265
12.14	DYŻURNI ZESPOŁÓW .....	266
12.15	ZARZĄDZANIE PROCESOWE A TRADYCYJNE.....	267
12.16	MODEL KARIERY PRACOWNIKA .....	269
<b>CZĘŚĆ IV: DROGA DO JAKOŚCI</b> .....		<b>271</b>
<b>13</b>	<b>ZASADY PODSTAWOWE</b> .....	<b>272</b>
13.1	FILOZOFIA JAKOŚCI A FILOZOFIA TURKUSU .....	272
13.2	DWA SŁOWA WSTĘPU.....	272
13.3	EDWARDS DEMING W JAPONII .....	273
13.4	DOKTRYNA JAKOŚCI.....	276
13.5	WADY SĄ JAK ZARAZKI.....	276
13.6	ZASADA STAŁEGO DOSKONALENIA .....	278
13.7	ZASADA WSPÓLPRACY .....	278
13.8	ZASADA RACJONALNOŚCI .....	279
13.9	CZYM JEST JAKOŚĆ .....	280
13.10	JAKOŚĆ A WARTOŚĆ.....	281
13.11	NISKA JAKOŚĆ KOSZTUJE .....	282
13.12	DOBRA PRACA TO LEKKA PRACA .....	285
13.13	NIE OCZEKUJ PERFEKCJI — OCZEKUJ POSTĘPU .....	286
13.14	MYŚLENIE SYSTEMOWE .....	286
13.15	CZTERNAŚCIE ZASAD EDWARDSA DEMINGA .....	289
13.16	SZEŚĆ ŚMIERTELNYCH CHOROÓB .....	291
13.16.1	<i>Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu</i> .....	291
13.16.2	<i>Nacisk na zyski w krótkim okresie</i> .....	292
13.16.3	<i>Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności</i> .....	293
13.16.4	<i>Mobilność członków kierownictwa</i> .....	295
13.16.5	<i>Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb</i> .....	296
13.16.6	<i>Twarda kultura zarządzania</i> .....	298
13.17	CZTERY ZASADY HENRY’EGO FORDA.....	299
13.18	ZBIGNIEW BUJAK O POLICJI DROGOWEJ I SŁUŻBACH CELNYCH.....	300
<b>14</b>	<b>SPECYFICZNE DROGI DO TQM</b> .....	<b>306</b>

14.1	SZEŚĆ SIGMA .....	306
14.2	SZCZUPŁE ZARZĄDZANIE .....	308
14.3	DROGA TOYOTY .....	309
14.4	TROPEM JAKOŚCI.....	310
<b>15</b>	<b>INKUBATORY JAKOŚCI.....</b>	<b>312</b>
15.1	CZYM SĄ INKUBATORY JAKOŚCI .....	312
15.2	TRAMPOLINY I BARIERY .....	315
15.2.1	<i>Idea warsztatu .....</i>	<i>315</i>
15.2.2	<i>Aby się chciało chcieć .....</i>	<i>316</i>
15.2.3	<i>Trampoliny .....</i>	<i>317</i>
15.2.4	<i>Trampoliny godnościowe.....</i>	<i>319</i>
15.2.5	<i>Bariery.....</i>	<i>319</i>
15.2.6	<i>Ustalenie zakresu analizy .....</i>	<i>320</i>
15.2.7	<i>Ustalenie listy barier .....</i>	<i>320</i>
15.2.8	<i>Zgłaszanie barier.....</i>	<i>322</i>
15.2.9	<i>Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa .....</i>	<i>322</i>
15.2.10	<i>Referendum z hierarchią .....</i>	<i>324</i>
15.2.11	<i>O czym dowiadujemy się z analizy barier.....</i>	<i>327</i>
15.2.12	<i>O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier .....</i>	<i>328</i>
15.2.13	<i>Cztery kroki do usunięcia barier .....</i>	<i>328</i>
15.2.14	<i>Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa .....</i>	<i>330</i>
15.3	METODA 5S — PIERWSZY KROK.....	331
15.4	DRZEWO WYMAGAŃ KRYTYCZNYCH DLA JAKOŚCI .....	331
15.5	BURZA MÓZGÓW .....	332
15.6	KARUZELA POMYSŁÓW .....	334
15.7	RYBIA OŚĆ .....	334
15.8	PIĘĆ RAZY DLACZEGO.....	335
15.9	ANALIZA PARETA .....	337
15.10	TABELKA JAK JEST — JAK BYĆ POWINNO .....	339
15.10.1	<i>Ustalanie problemu .....</i>	<i>340</i>
15.10.2	<i>Wypełnianie tabelki .....</i>	<i>340</i>
15.11	TABELKA PLUS-DELTA .....	342
15.12	CYKL JAKOŚCI SHEWHARTA .....	344
15.13	METODA SIĘDMIU KROKÓW .....	345
15.13.1	<i>Zasady ogólne.....</i>	<i>345</i>
15.13.2	<i>Przykład zastosowania .....</i>	<i>346</i>
15.14	POMÓŻMY SOBIE — WSPÓLNOTA WEWNĄTRZ ZESPOŁU.....	353
15.15	POMÓŻMY INNYM — WSPÓLNOTA ZESPOŁÓW .....	354
<b>16</b>	<b>JAK TO WSZYSTKO ZREALIZOWAĆ.....</b>	<b>356</b>
16.1	OD CZEGO ZACZAĆ .....	356
16.2	SIEDEM PROCESÓW PRZEMIANY.....	358
16.2.1	<i>Uczymy się asertywnej komunikacji .....</i>	<i>359</i>
16.2.2	<i>Budujemy zaangażowanie .....</i>	<i>360</i>
16.2.3	<i>Budujemy kulturę pracy zespołowej .....</i>	<i>361</i>
16.2.4	<i>Budujemy fundament strategiczny .....</i>	<i>361</i>
16.2.5	<i>Zdobywamy wiedzę i umiejętności.....</i>	<i>362</i>
16.2.6	<i>Tworzymy strukturę procesową.....</i>	<i>363</i>
16.2.7	<i>Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia .....</i>	<i>363</i>
16.3	CO ZROBIĆ, BY SIĘ UDAŁO .....	364
16.3.1	<i>Potencjalne źródła oporu .....</i>	<i>364</i>
16.3.2	<i>Przypadek szczególny — firmy rodzinne .....</i>	<i>366</i>
16.3.3	<i>Interesariusze wdrożenia.....</i>	<i>366</i>
16.3.4	<i>Zmiana nawyków.....</i>	<i>367</i>
16.3.5	<i>Podsumowanie.....</i>	<i>369</i>
	<b>CZĘŚĆ V: ZROZUMIEĆ GŁOS PROCESU LOSOWEGO .....</b>	<b>371</b>
<b>17</b>	<b>O PROCESACH LOSOWYCH OGÓLNIE .....</b>	<b>372</b>
17.1	PO CO NAM PROCESY LOSOWE .....	372
17.2	SYNDROM BALONIKA.....	373
17.3	PROCESY DETERMINISTYCZNE I LOSOWE .....	373
17.4	PRZEBIEGI I HISTOGRAMY PROCESÓW LOSOWYCH .....	376

<b>18</b>	<b>GŁOS PROCESU</b> .....	<b>379</b>
18.1	PROCESY NORMALNE .....	379
18.2	KARTY KONTROLNE SHEWHARTA .....	382
18.3	PROCESY UREGULOWANE I ROZREGULOWANE .....	385
18.4	STATYSTYCZNE STEROWANIE PROCESAMI .....	386
18.5	MAJSTERKOWANIE .....	387
18.6	PULAPKI OCENY PROCESÓW „NA OKO” .....	389
18.6.1	<i>Trzy zespoły sprzedawców</i> .....	389
18.6.2	<i>Wypadki w fabryce</i> .....	390
<b>19</b>	<b>GŁOS KLIENTA</b> .....	<b>392</b>
19.1	REŻIM JAKOŚCIOWY PROCESU .....	392
19.2	STAWIANIE CELÓW .....	395
19.3	SYNDROM „TRAF W MÓJ KAMIEŃ” .....	397
<b>20</b>	<b>ODKRYWANIE UKRYTYCH ZABURZEŃ</b> .....	<b>398</b>
20.1	SYGNAŁY ZAGŁUSZONE .....	398
20.2	GDY WYJĄTKI STAJĄ SIĘ REGUŁĄ .....	399
20.3	GDY PRECEDENS TWORZY NOWY STANDARD .....	401
20.4	ILE POMIARÓW .....	403
<b>CZEŚĆ VI: NARZĘDZIA PROCESOWE</b> .....		<b>404</b>
<b>21</b>	<b>ZARZĄDZANIE PROCESAMI</b> .....	<b>405</b>
21.1	PROCESOWY ATLAS FIRMY .....	405
21.2	PRODUKTY I ICH NORMY JAKOŚCI .....	407
21.2.1	<i>Dokumenty</i> .....	407
21.2.2	<i>Narzędzia</i> .....	408
21.2.3	<i>Dokumentacje produktów</i> .....	408
21.2.4	<i>Kompleksy produktowe</i> .....	409
21.2.5	<i>Techniczne kompleksy narzędziowe</i> .....	410
21.2.6	<i>Informatyczne kompleksy narzędziowe</i> .....	410
21.2.7	<i>Bazy danych</i> .....	411
21.2.8	<i>Kartoteki</i> .....	412
21.2.9	<i>Decyzje operacyjne</i> .....	412
21.2.10	<i>Różne poziomy podejmowania decyzji</i> .....	413
21.2.11	<i>Drużyny</i> .....	415
21.2.12	<i>Stany rynku</i> .....	415
21.2.13	<i>Produkty umiejscowione</i> .....	417
21.3	TYPY CZYNNOŚCI PROCESOWYCH .....	417
21.3.1	<i>Czynności wytwórcze</i> .....	418
21.3.2	<i>Czynności zmiany stanu</i> .....	418
21.3.3	<i>Czynności przemieszczania</i> .....	419
21.3.4	<i>Czynności bez dostawcy</i> .....	419
21.4	RODZAJE CZYNNOŚCI PROCESOWYCH .....	420
21.4.1	<i>Czynności sprzedażowe</i> .....	420
21.4.2	<i>Czynności logistyczne</i> .....	420
21.4.3	<i>Czynności marketingowe</i> .....	420
21.4.4	<i>Czynności biurowe</i> .....	421
21.4.5	<i>Czynności HR-owe</i> .....	421
21.5	TYPY PROCESY W ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ .....	421
21.6	PRZEPIŁY WY MIĘDZY PROCESAMI .....	423
21.7	POZIOM SZCZEGÓŁOWOŚCI PROCESOWEGO MODELU FIRMY .....	424
21.8	RÓŻNE OPISY PRZEDSIĘBIORSTWA .....	426
<b>22</b>	<b>KSIĘGA STANDARDÓW</b> .....	<b>428</b>
22.1	DOKUMENTY KSIĘGI STANDARDÓW .....	428
22.1.1	<i>Rodzaje dokumentów</i> .....	428
22.1.2	<i>Strażnik księgi standardów</i> .....	430
22.1.3	<i>Indeksacja dokumentów</i> .....	430
22.1.4	<i>Indeksacja załączników</i> .....	431
22.1.5	<i>Numeracja wersji standardów</i> .....	431
22.1.6	<i>Nazwy plików</i> .....	432
22.1.7	<i>Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS</i> .....	432



22.1.8	<i>Dziennik KS</i> .....	433
22.1.9	<i>Spis dokumentów KS</i> .....	434
22.1.10	<i>Słownik KS</i> .....	434
22.2	<b>TWORZENIE, MODYFIKOWANIE LUB USUWANIE STANDARDU KS</b> .....	435
22.2.1	<i>Procedura koordynatora</i> .....	435
22.2.2	<i>Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS</i> .....	438
22.2.3	<i>Procedura strażnika KS</i> .....	439
22.2.4	<i>Dokument opisujący standard</i> .....	440
22.3	<b>ZAKRESY OBOWIĄZKÓW</b> .....	440
22.3.1	<i>Strażnik KS</i> .....	440
22.3.2	<i>Pozostałe osoby</i> .....	441
<b>CZĘŚĆ VII: ZARZĄDZANIE PRZEPLYWEM INFORMACJI</b> .....		<b>442</b>
<b>23</b>	<b>ZBIOROWA WIEDZA</b> .....	<b>443</b>
23.1	<i>MĄDROŚĆ STADA</i> .....	443
23.2	<i>MĄDROŚĆ TŁUMU</i> .....	444
23.3	<i>MĄDROŚĆ TŁUMU WITRYN INTERNETOWYCH</i> .....	446
<b>24</b>	<b>FIRMA 2.0 — PLATFORMY KOMUNIKACYJNE</b> .....	<b>448</b>
24.1	<i>KANAŁY A PLATFORMY</i> .....	448
24.2	<i>WARSTWY SPOŁECZNOŚCIOWE W SIECI</i> .....	450
24.3	<i>OBAWY I UPZDZEDZENIA WOBEC PLATFORM</i> .....	450
24.4	<i>KODEKS POSTĘPOWANIA NA SSP</i> .....	452
24.5	<i>JAK ZAPROJEKTOWAĆ SSP</i> .....	452
24.6	<i>JAK WDRÓŻYĆ SSP</i> .....	454
24.7	<i>JAK OCENIĆ SSP</i> .....	454
<b>WSKAZÓWKI BIBLIOGRAFICZNE</b> .....		<b>457</b>
<b>INDEKSY I SPISY</b> .....		<b>460</b>
<b>RYSUNKI</b> .....		<b>460</b>
<b>INDEKS HASEŁ</b> .....		<b>463</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....		<b>467</b>

## Podziękowania do pierwszego wydania

Pierwsze cyfrowe wersje mojej książki powstawały w latach 1996 – 2013. W tym czasie pełniłem funkcję prezesa zarządu rodzinnej firmy A. Blikle (1990 – 2010), a później przewodniczącego i wiceprzewodniczącego rady nadzorczej tej spółki. Prowadziłem też moje konwersatoria i odwiedzałem dziesiątki firm, które uczyłem podstaw zarządzania kompleksową jakością. Spotykałem się też z licznymi trenerami biznesu, najpierw jako ich uczeń, później jako kolega i partner.

Moim pierwszym nauczycielem TQM był niewątpliwie Jim Murray, który w pierwszej połowie lat 90. przyjeżdżał do Polski jako specjalista od zarządzania jakością. Spotkałem się z nim dzięki Jadwidze Płodowskiej (która w tamtym czasie była szefową działu sprzedaży w naszej firmie), za co jestem jej dożywotnie wdzięczny. Na początku naszej drogi do TQM uczyli nas także: śp. profesor Leszek Wasilewski, profesor Stefan Kwiatkowski i Helmut Gläser. Moim pierwszym nauczycielom TQM składam w tym miejscu najserdeczniejsze podziękowanie.

Zarządzania jakością nigdy nie uczyłem się „na sucho”. Od początku było ono powiązane z wdrażaniem tej metody i filozofii w codziennym życiu naszej firmy, co wcale nie było łatwe. Mnogość zmian w sposobie pojmowania świata, jakie niesie ze sobą TQM, zawsze rodziła i nadal rodzi reakcje obronne, a czasami wręcz agresywne. W tym okresie niezwykle cenne było dla mnie wsparcie, jakie otrzymywałem od pracowników firmy, a w szczególności (kolejność alfabetyczna): Agnieszki Bylickiej, Roberta Głównki, Elżbiety Kochańskiej i Renaty Smardzewskiej-Lasoty. Szczególne miejsce w tej grupie zajmowali też moi najbliżsi — żona Małgorzata i syn Łukasz — z którymi odbyłem wiele dyskusji na temat meandrów wdrażania TQM.

W 2007 r. rękopis mojej książki był na tyle zaawansowany, że udostępniłem go w domenie publicznej, zyskując tym samym grono aktywnych czytelników. W tym gronie szczególne wyrazy wdzięczności składam na ręce profesora Marka Kosewskiego za wprowadzenie mnie w nową perspektywę teorii motywacji i niezliczone uwagi merytoryczne, jakimi mnie obdarował. Równie gorąco dziękuję profesorowi Jackowi Koronackiemu, któremu zawdzięczam moją wiedzę o procesach losowych i kartach kontrolnych Shewharta i który przeczytał poświęcone im rozdziały, wnosząc do nich wiele cennych uwag. Do tego grona zaliczam również Zbigniewa Bujaka, którego dwa występy na moim konwersatorium wywarły na mnie takie wrażenie, że poprosiłem go o zgodę na umieszczenie jego tekstów *in extenso* w mojej książce.

Szczególną rolę w powstawaniu drugiej wersji *Doktryny jakości* — ale przede wszystkim w zrewidowaniu moich metod wdrażania TQM — odegrali Dorota i Jacek Jakubowscy, wspólnie z którymi w 2014 r. powstał program *Tropem Jakości*. Razem też postanowiliśmy promować hasło „Pracuj z sensem”. Dorota przeczytała ponadto uważnie te części pierwszej wersji mojej książki, które odnoszą się do problemów z obszaru psychologii, i wniosła kilkadziesiąt bardzo istotnych uwag.

Serdecznie dziękuję też wszystkim moim czytelnikom, którzy nadsyłali swoje uwagi, a w szczególności: Stanisławowi Budkowskemu, Piotrowi Chrzastowskiemu-Wachtelowi, Oktawianowi Nowakowi i Pawłowi Sawickiemu za niestrudzone zgłaszanie poprawek redakcyjnych i merytorycznych.

Nie mogę tu też nie wspomnieć licznych uwag uczestników moich wykładów i warsztatów zgłaszanych czy to w trakcie spotkań, czy też bezpośrednio po nich. Poza uwagami, które niejednokrotnie pozwoliły mi wzbogacić treść książki, obdarowali mnie oni też pokaźną liczbą z życia wziętych przykładów, które umieszczałem w książce w postaci ramek. W tym miejscu chciałbym szczególnie podziękować Robertowi Kozakowi, z którym nieraz miałem przyjemność wspólnie prowadzić moje wykłady.

Podziękowanie za profesjonalną korektę redakcyjną wersji z 28 marca 2011 r. składałam pani Magdalenie Pokropek, a za równie profesjonalną korektę wersji z 1 września 2011 r. — pani Marii Szumskiej.

Korekty wersji oddanej do druku dokonała z niezwykłą wprost starannością i wnikliwością pani Marta Banaś, za co jestem jej niezmiernie wdzięczny.

## **Podziękowania do drugiego wydania**

Szczególne podziękowanie składałam Dorocie i Jackowi Jakubowski, którzy wnieśli wiele cennych uwag do drugiego wydania. Dotyczy to m.in. wspólnie zaproponowanej przez nas metody *Tropem Jakości*.

Bardzo dziękuję też: Ewie Teleżyńskiej, Pawłowi Sawickiemu i Piotrowi Chrzastowskiemu-Wachtelowi za liczne uwagi, które przyczyniły się do ulepszenia książki. Dziękuję też za uwagi Alicji Wejner.

Wyrazy podziękowania składałam pani Teresie Zielińskiej za jej ogromne zaangażowania w proces redakcyjnej korekty książki i za miłą współpracę we wspólnej realizacji tego zadania.

## Co nowego w drugim wydaniu

Na drugie wydanie mojej książki składa się całość wydania pierwszego plus sporo nowego materiału związanego z metodą *Tropem Jakości* i ideą *firmy turkusowej*. Przede wszystkim jednak dość zasadniczo zmieniłem rozłożenie akcentów związanych z budowaniem społecznego środowiska pracy.

Pierwsze wydanie *Doktryny jakości* zacząłem pisać jako notatki do moich wykładów w drugiej połowie lat 90. W tamtych czasach idee leżące u fundamentów zarządzania kompleksową jakością były traktowane przez znaczną część menedżerów jako co najmniej dziwne, by nie powiedzieć: podejrzane. Gdy podczas wykładów mówiłem o konieczności odejścia od przemocowego stylu zarządzania kijem i marchewką, niektórzy pukali się w czoło, a część uważała, że może to i sympatyczna idea, ale całkowicie utopijna. Z uporem więc podkreślałem jej praktyczną, merkantylną użyteczność. Starałem się przekonywać słuchaczy i czytelników, że ludzie pracujący w atmosferze partnerstwa i zaufania działają wydajniej, popełniają mniej błędów i w efekcie podnoszą konkurencyjność firmy na rynku, a to przekłada się na lepsze wyniki finansowe.

Choć w głębi duszy od dawna uważałem, a niekiedy i mówiłem, że kształtowanie w organizacji atmosfery zaufania, partnerstwa i życzliwości może być traktowane jako cel sam w sobie, to nie do końca byłem przekonany, że mogą takie poglądy głosić powszechnie. Pierwsze wydanie adresowałem więc do lidera, który chce podnieść skuteczność i jakość działania swojej organizacji, a środkami do tego są narzędzia szeroko pojmowanego TQM, w tym budowanie zespołu opartego na partnerstwie i zaufaniu. Fakt, że w takim zespole ludzie czują się lepiej i bezpieczniej, że przychodzą do pracy z radością, przedstawiałem jako sposób na osiągnięcie wysokiej jakości, skuteczności i przewagi konkurencyjnej.

W ciągu ostatnich kilku lat zacząłem jednak zauważać istotną zmianę w nastawieniu moich słuchaczy. Nadal zdarza mi się spotykać wątpiących, a niekiedy i gwałtownie przeciwnych, ale coraz częściej też słyszę: „Ja już tak zarządzam i u mnie się to sprawdza”. Od pewnego też czasu spotykam firmy, które stworzenie przyjaznego miejsca pracy uznały za cel główny swojego istnienia, a wysoką skuteczność (zyskowność), którą dzięki temu osiągają, traktują jako środek do realizacji tego celu. Wszak dobre miejsce pracy to nie tylko zaufanie i partnerstwo, ale też profesjonalne narzędzia oraz godziwe wynagrodzenie, a na to wszystko trzeba zarobić.

Tę nową perspektywę umocniła we mnie lektura książki Frederica Laloux *Pracować inaczej* [54] i opisana w niej idea *organizacji turkusowej*, gdzie paradygmat zarządzania, a więc wydawania poleceń i kontroli ich wykonania, ustępuje partycypacyjnej zasadzie samoorganizacji.

Wydanie drugie adresuję więc już nie tylko do liderów, ale do wszystkich, którzy chcieliby pracować w organizacjach, gdzie praca nadaje sens ich życiu, oferuje przestrzeń do rozwoju, kreatywności, sprawczości i spełnienia. Taki program można by uznać za akademicką utopię, gdyby nie fakt, że jest on realizowany w coraz większej liczbie firm i instytucji i wszędzie tam przynosi nie tylko radość z pracy, ale też znacznie wyższą skuteczność działania.

Nowa wersja mojej książki zawdzięcza bardzo wiele licznym dyskusjom, jakie od wiosny 2014 r. prowadziłem z Jackiem, Dorotą i Sanią Jakubowskimi, twórcami *Metody TROP* (Trening Rozwoju Organizacji Przyszłości, <http://www.grupatrop.pl/>). W wyniku tych dyskusji wypracowaliśmy metodykę wdrażania TQM — dziś powiedzielibyśmy: „turkusowego TQM” — pod nazwą

*Tropem Jakości*, której sztandarowe hasło brzmi „Pracuj z sensem”. Jej główna idea opiera się na przekonaniu, że wdrożenie TQM to nie „przeszkolenie załogi” w nowych procedurach, ale doprowadzenie do głębokiej przemiany społecznej w firmie, przemiany wymagającej z jednej strony porzucenia wielu utartych sposobów myślenia, a z drugiej — nabycia nowych nawyków komunikacyjnych. Dlatego też ilekroć wkraczamy do jakiejś firmy bądź instytucji z *Tropem Jakości*, rozpoczynamy od warsztatów budujących umiejętność asertywnej, empatycznej i pozytywnej komunikacji. Badania potencjału firmy nie ograniczamy, jak uprzednio, do identyfikacji barier w pracy, ale uzupełniamy o „trampoliny” — silne strony i talenty — które nie tylko pomogą w doskonaleniu firmy, ale będą również źródłem poczucia wartości własnej i sensu życia jej pracowników.

Czytelnik, który sięgnął po moją książkę po raz pierwszy, znajdzie na dalszych stronach krótki przewodnik *Jak czytać moją książkę*, a zaraz po nim jej mapę tematyczną w rozdziale *Co zawiera książka*. Natomiast na użytek czytelników, którzy poznali pierwsze wydanie podaję poniższą listę nowych lub istotnie zmienionych treści:

1. Nowy rozdział 1.4 *Żyj i pracuj z sensem*.
2. Nowy rozdział 2 *Turkusowa ewolucja*.
3. Liczne i poważne zmiany w rozdziale 7 *Rodzaje i źródła motywacji* (poprzednio był to rozdział 4)
  - 3.1. Zmieniony rozdział 7.1 *Korzyści i wartości*
  - 3.2. Nowy rozdział 7.2 *Motywacja i sprzężenie zwrotne*
  - 3.3. Nowy rozdział 7.3 *Turkusowe stanowisko pracy*
  - 3.4. Nowy rozdział 7.5 *Organizacja zaangażowana*
4. Nowy rozdział 8.3 *Cel główny a zagrywka*.
5. Nowy rozdział 9.11 *Fundament strategiczny*.
6. Nowy rozdział 14.4 *Tropem jakości*.
7. Nowy materiał w rozdziale 15.2 *Trampoliny i bariery*; w pierwszym wydaniu odpowiadał mu rozdział 21.4 *Usuwanie barier*.
8. Nowy rozdział 16.3.4 *Zmiana nawyków*.

W związku z oparciem pracy inkubatorów jakości na metodzie *Tropem Jakości* zostały wprowadzone pewne zmiany w Części IV *Droga do jakości*. W nowym wydaniu starałem się też konsekwentnie odróżniać pojęcia kary i nagrody od kija i marchewki.

Doświadczenia wypracowane w ramach metodyki *Tropem Jakości* skłoniły mnie również do zmiany w uszeregowaniu całego materiału książki w taki sposób, aby był bliższy wypróbowanej przez nasz zespół kolejności jego wdrażania. Zaczynam więc od przedstawienia ogólnej idei organizacji turkusowej w Części I, Część II poświęcam budowaniu relacji interpersonalnych, a Część III — mechanizmom motywacyjnym. Dopiero w dalszej kolejności omawiam narzędzia TQM i procesowy model samoorganizacji.

## Prolog

### Jak powstawała moja książka

#### Wydanie pierwsze: rzecz o skutecznym zarządzaniu

Gdy w 1990 r. objąłem prowadzenie mojej rodzinnej firmy cukierniczej A. Blikle<sup>1</sup>, wiedza na temat zarządzania firmami w warunkach gospodarki rynkowej była w Polsce trudno dostępna. Rynek wydawniczy oferował niewiele pozycji, niełatwo też było o ludzi z doświadczeniem w tym zakresie, bo któż w Polsce mógł je mieć po pół wieku komunistycznych rządów. Na szczęście po kilku latach trafiłem na znakomity kurs MBA Francuskiego Instytutu Zarządzania w Warszawie. Ponieważ jednak był zbyt drogi, by wysłać na niego wszystkich moich kierowników, postanowiłem powtarzać dla nich wykłady, których sam wysłuchałem. Wyszedłem z założenia, że skoro jestem nauczycielem akademickim z trzydziestoletnią już wtedy praktyką, powinienem ten fakt wykorzystać w prowadzeniu firmy. Wymyśliłem nawet termin „zarządzanie przez nauczanie”. Kupiłem rzutnik na folie formatu A4 i w piwnicznym magazynku pod cukiernią na Nowym Świecie rozpocząłem szkolenie w ramach — jak to nazwałem — Firmowej Akademii Zarządzania.

Wykłady w Akademii były nam wszystkim bardzo potrzebne (w tym oczywiście i mnie), jednak wykładany materiał miał dość tradycyjny charakter. Ta sytuacja uległa zasadniczej zmianie, gdy w 1996 r. poznałem Jima Murraya i dzięki jego zachęce po raz pierwszy wziąłem udział w corocznej konferencji nieistniejącego już dziś Brytyjskiego Towarzystwa im. Edwardsa Deminga, konferencji poświęconej zarządzaniu kompleksową jakością (ang. *Total Quality Management* — TQM). Wróciłem z niej pod wielkim wrażeniem wszystkiego, czego się tam dowiedziałem, i niezwłocznie postanowiłem rozpocząć wdrażanie TQM w mojej rodzinnej firmie. W celu pogłębienia wiedzy przeczytałem podarowaną mi przez Jima znakomitą książkę Briana Joinera *Fourth Generation Management*<sup>2</sup> [44] i na jej podstawie przygotowałem mój pierwszy wykład na temat TQM, do którego materiały obejmowały nie tylko prezentację, ale też i tekst. I tak właśnie — nie wiedząc jeszcze o tym — zacząłem pisać moją książkę. Tak też — również o tym nie wiedząc — rozpocząłem cykl seminariów z udziałem zapraszanych wykładowców, który przerodził się później w moje konwersatoria TQM (wstęp wolny, informacja na <http://moznainaczzej.com.pl/konwersatorium>).

Początkowo książkę udostępniałem jedynie moim pracownikom, później również nielicznemu gronu zaprzyjaźnionych osób, by ostatecznie w 2007 r. zdecydować, że umieszczę ją w domenie publicznej, czyli w Internecie. Postąpiłem tak, gdyż doszedłem do przekonania, że zarządzanie jakością to wielka szansa dla polskich przedsiębiorstw, pozwalająca bardzo poważnie podnieść jakość i wydajność pracy w każdej firmie bez ponoszenia większych nakładów finansowych. Na konferencjach Towarzystwa im. E. Deminga przekonałem się też, że elementem etosu firm zarządzanych według zasad TQM jest dzielenie się tą wiedzą z innymi firmami. Za tę naukę jestem wdzięczny znakomitej i przemiłej turystycznej firmie White Rose Lane z Yorku.

<sup>1</sup> Firma została założona w 1869 r. przy ul. Nowy Świat w Warszawie przez Antoniego Kazimierza Bliklego i od tego czasu nie funkcjonowała jedynie w czasie Powstania Warszawskiego i krótko po nim.

<sup>2</sup> Zarządzanie czwartej generacji.

Dzięki mojej decyzji, którą wtedy uznawałem za niezwykle śmiałą, a dziś uważam za niezwykle szczęśliwą, zyskałem duże grono czytelników, nie pozbawiając się jednocześnie możliwości dalszej pracy nad książką. Od tamtego czasu miała ona już kilkanaście internetowych wydań, a w każdym z nich uwzględniałem dziesiątki zarówno drobnych, jak i istotnych uwag nadsyłanych przez czytelników. Dwa razy też została gruntownie sprawdzona przez profesjonalnych redaktorów technicznych.

Materiały do mojej książki czerpałem z wielu źródeł, z których za najważniejsze uważam:

1. Szesnastoletnie doświadczenie uzyskane przy wdrażaniu TQM w mojej rodzinnej firmie.
2. Spotkania z wybitnymi specjalistami z zakresu TQM.
3. Rozmowy z psychologiem społecznym profesorem Markiem Kosewskim.
4. Współpraca z psychologami biznesu Dorotą i Jackiem („Jacem”) Jakubowskimi, z którymi powołaliśmy do życia program *Tropem Jakości* (zob. [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl) oraz [www.tropemjakosci.pl](http://www.tropemjakosci.pl)).
5. Uczestnictwo w konferencjach organizowanych w latach 1996 – 1999 przez The British Deming Association.
6. Staż w japońskim centrum prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship, który odbyłem w 2000 r. i w czasie którego dane mi też było przeprowadzenie wielu bardzo interesujących rozmów z profesorem Jackiem Koronackim.
7. Bogatą literaturę przedmiotu obejmującą dziś ponad 80 pozycji książkowych (zob. Bibliografia).
8. Dyskusje ze słuchaczami moich wykładów akademickich, kursów MBA i DBA oraz konwersatoriów.
9. Listy, które do mnie piszą słuchacze i czytelnicy.
10. Prowadzone przeze mnie szkolenia i wdrożenia na indywidualne zlecenia firm, instytucji państwowych i organizacji pozarządowych.

## Wydanie drugie turkusowe: rzecz o turkusowej samoorganizacji

Od dnia ukazania się pierwszego drukowanego wydania *Doktryny jakości* (maj 2014 r.) znów poznałem nowych ludzi, przeprowadziłem wiele ważnych rozmów, odwiedziłem kolejne firmy i organizacje, a także przeczytałem kilka ważnych książek. Te doświadczenia — a niekiedy wręcz przeżycia — wzbogaciły moją wiedzę o modelach i zasadach organizowania się ludzi do zespołowego wykonywania zadań.

Najważniejsza książka, jaką przeczytałem po ukazaniu się drukiem *Doktryny jakości*, to bez wątpienia *Pracować inaczej* Frederica Laloux [54]. Mimo że idea samoorganizującej się organizacji, którą Laloux nazywa turkusową, była mi w zasadzie dobrze znana — w pierwszym wydaniu *Doktryny jakości* odpowiada ona zarządzaniu procesowemu opartemu na motywacjach godnościowych — to jednak bardzo przekonujący opis jej filozoficznych fundamentów wprawił mnie w niekłamany zachwyt. Zresztą nie tylko mnie. Od czasu ukazania się polskiego wydania książki Laloux pod koniec 2015 r. coraz częściej spotykam osoby pozostające pod wrażeniem opisanych w niej idei. Spotykam też firmy, których twórcy i współpracownicy turkusowe zarządzanie uczynili swoim stylem życia, nie znając książki Laloux. Wyszli oni z prostego założenia, że człowiek najlepiej pracuje, gdy jest wolny, spełniony i ma poczucie, że realizuje ważną misję. Wtedy bowiem w najskuteczniejszy sposób zaspokajają swoje naturalne potrzeby innowacyjności, kreatywności i budowania poczucia wartości własnej.

Laloux w bardzo przekonujący sposób pisze o tym, jak wygląda turkusowy model zarządzania, jednakże stosunkowo mało miejsca poświęca zagadnieniu, jak do takiego modelu doprowa-

dzić. To zadanie jest szczególnie trudne wtedy, gdy organizacji turkusowej nie budujemy od podstaw — jak w niektórych opisanych przez niego studiach przypadków, np. Morning Star (rozdział 2.4.1) i Buurtzorg (rozdział 2.4.2) — ale gdy przychodzi nam transformować organizację opartą na hierarchicznej strukturze kierowniczej i paradygmacie polecenia i kontroli. W takich organizacjach stanowczo nie wystarczy wyjaśnić ludziom, jak powinno być. Trzeba ich do tego przekonać, a właściwie doprowadzić do sytuacji, w której oni sami sięgną po styl samoorganizacji. Jak można się spodziewać, nie jest to zadanie łatwe. Nie jest łatwe, ponieważ wprowadzenie stylu turkusowego to dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w organizacji oraz przemiany emocjonalnej każdego z jej członków. Realizuje się to, przeprowadzając serię coachingów i warsztatów komunikacyjnych, podczas których ludzie uczą się rozmawiać ze sobą w sposób otwarty, empatyczny i asertywny. Tę wiedzę i umiejętność zacząłem zgłębiać dzięki wielu warsztatom przeprowadzonym wspólnie z Jackiem Jakubowskim (wśród przyjaciół i uczniów zwanym Jacem), a także jego żoną Dorotą i córką Sonią. Budowaną wspólnym wysiłkiem ścieżkę wdrażania idei zawartych w mojej *Doktrynie jakości* nazwaliśmy metodą *Tropem Jakości*<sup>3</sup>.

Organizacje turkusowe swoją skuteczność zawdzięczają uwolnieniu ludzkiej kreatywności uzyskanej dzięki zbudowaniu przestrzeni partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności. To w naturalny sposób prowadzi do pojawiania się inicjatyw doskonalenia struktury organizacji i lepszego realizowania wykonywanej w niej pracy. Można jednak pójść o krok dalej, wyposażając organizację turkusową w repertuar narzędzi i metod związanych z zarządzaniem kompleksową jakością, znanych i praktykowanych w wielu organizacjach od kilkudziesięciu lat i opisanych w wielu książkach, w tym i w pierwszym wydaniu *Doktryny jakości*. Jestem głęboko przekonany, że turkusowa cywilizacja stanowi znakomity fundament do budowania na nim kultury zarządzania wiedzą i jakością, gdyż wszystkie znane mi porażki przy wprowadzaniu tych metod miały swoje źródło nie w ich technicznej lub organizacyjnej złożoności, ale w niedostatkach społecznego dostosowania organizacji do nowego modelu pracy zespołowej.

W drugim wydaniu *Doktryny jakości* postanowiłem więc połączyć trzy uzupełniające się wątki:

- filozofię organizacji turkusowych;
- metody doskonalenia jakości opisane w poprzedniej wersji mojej książki;
- metodę *Tropem Jakości* jako ścieżkę wdrażania obu tych paradygmatów.

---

<sup>3</sup> Dorota i Jacek Jakubowscy prowadzą wspólnie organizację o nazwie TROP, co jest skrótowcem od nazwy ich metody — Trening Rozwoju Organizacji Przyszłości.



## Dla kogo jest moja książka

Jak już wyjaśniłem, pierwsze wydanie mojej książki powstało głównie z myślą o menedżerach, którzy chcą podnieść jakość i wydajność pracy swoich zespołów. Słowo „zespół” traktowałem szeroko. Mogła być nim brygada robotników, dział jakiejś firmy, a także cała firma. Mógł być nim zespół pracowników organizacji samorządowej lub instytucji państwowej. Mógł to być pododdział wojskowy z kapralem na czele, pułk, brygada lub cała armia. W każdej jednak sytuacji był to zespół mający swojego lidera, który decyduje, kto, co i na kiedy ma zrobić.

Mimo iż starałem się podkreślać, że rolą współczesnego lidera jest nie kontrolowanie, ale wspieranie, to jednak w mojej narracji dominował paradygmat *przełożony – podopieczny*. Nie był to już co prawda *przełożony – podwładny*, gdzie mamy do czynienia z dominacją przemocową, jednakże dominacja i asymetria ról — choć partnerska i wspierająca — pozostawała. W pierwszym wydaniu opisałem też procesowy model organizacyjny, który wraz z rekomendowanymi wcześniej zasadami partnerstwa w dużej mierze odpowiada modelowi turkusowemu, jednakże pierwsze wydanie *Doktryny jakości* było w zasadzie adresowane do liderów.

W pierwszym wydaniu podkreślałem też bardzo mocno, że najistotniejszym czynnikiem podnoszenia jakości i skuteczności pracy jest stworzenie u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania. W drugim wydaniu książki odwracam tę relację. To, co było **drogą** do osiągnięcia celu, a więc satysfakcję i radość z pracy, traktuję jako **cel** sam w sobie, i to cel główny. Natomiast skuteczna praca organizacji, zaspokojenie potrzeb wszystkich jej interesariuszy (w organizacjach gospodarczych zysk) oraz kreowanie przyjaznego środowiska społecznego to droga do tego celu. Aby podążać tą drogą, potrzebne są narzędzia: dobra komunikacja, motywacje godnościowe, struktura sieciowa i metody doskonalenia jakości.

Drugie wydanie książki adresuję zarówno do liderów w tradycyjnych organizacjach hierarchicznych, jak i do wszystkich pracowników przyszłych lub obecnych organizacji turkusowych, w których nie ma kierowników w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, ale są liderzy idei i wiedzy pełniący funkcję mentorów, trenerów i moderatorów<sup>4</sup>, a wszyscy oni, obok obowiązków związanych z tymi funkcjami, najczęściej wykonują też „zwykłe” zadania operacyjne — produkują, sprzedają, księgują, pracują nad strategiami rozwoju itp.

Droga do turkusów nie jest łatwa, nie należy więc podążać nią zbyt pośpiesznie. Jednakże warto na nią wejść, nawet jeżeli turkus, choćby na razie, nie jest naszym celem, gdyż każdy krok postawiony na tej drodze buduje lepszą organizację, w której praca daje więcej satysfakcji, uczy odpowiedzialności, partnerstwa i zaufania oraz stwarza warunki osobistego rozwoju. A że dzięki temu właśnie osiągamy wyższą skuteczność — co w przypadku firm przekłada się na wyższe zyski — to już tylko efekt uboczny, który pozwala lepiej realizować cel główny: bycie użytecznym, a przez to spełnionym.

Moją książkę adresuję do wszystkich osób, które chciałyby kształtować swoje środowisko pracy zarówno z pozycji lidera, jak i tzw. szeregowego pracownika. Zresztą w turkusie pojęcie

---

<sup>4</sup> Mentor to mądra osoba, do której można zwrócić się z prośbą o radę. Trener to przede wszystkim osoba, która potrafi uczyć — najczęściej metodą warsztatową. Rolą moderatora jest pomaganie grupie w prowadzeniu dyskusji. Dba on o to, aby każdy mógł się wypowiedzieć, aby dwie osoby nie mówiły jednocześnie, aby nie było wypowiedzi agresywnych.

„szeregowego pracownika” traci sens. Wszyscy są specjalistami w swoich dziedzinach zawodowych, a niezależnie od tego mogą być liderami idei, trenerami, mentorami i moderatorami.

Przedstawione w książce idee znajdują zastosowanie zarówno w organizacjach gospodarczych, jak i nienastawionych na zysk. W instytucjach rządowych, samorządowych i pozarządowych. W wojsku, policji, służbie zdrowia i oświacie. W zasadzie więc w każdej formie pracy zespołowej, gdzie ludzie łączą swoje wysiłki dla realizowania wspólnych celów.

W książce staram się podawać jak najwięcej przykładów z życia wziętych. Tak się składa, że ich źródłem są najczęściej duże organizacje gospodarcze, ponieważ głównie takie przykłady można znaleźć w literaturze. Na tej podstawie nie należy jednak sądzić, że stosowalność opisywanej metody ogranicza się do takich właśnie organizacji. Można ją stosować zarówno w firmie kilkuosobowej, jak i zatrudniającej kilkadziesiąt tysięcy pracowników<sup>5</sup>. Oczywiście w małych organizacjach wdrożenie jest prostsze i tańsze niż w dużych.

---

<sup>5</sup> Opisowi takiego zastosowania w latach 90. w koncernie Forda poświęcona jest w całości książka D. Petersena i J. Hillkirka [63]. Są to wielce pouczające wspomnienia byłego prezesa firmy Donalda Petersena dotyczące jego wieloletniej współpracy z Edwardsem Demingiem. W tamtym czasie Ford zatrudniał 370 tys. pracowników.

## Jak czytać moją książkę

Od czasu gdy w maju 2014 r. pierwsze wydanie mojej książki ukazało się drukiem, słyszę od wielu osób, że przeraża ich ona swoim rozmiarem. Poruszony tymi uwagami postanowiłem więc powiedzieć, w jaki sposób można czytać *Doktrynę jakości* nie sięgając od razu do całości, a także jak mogą ją czytać ci, których nie interesuje zarządzanie organizacjami sformalizowanymi, a jedynie chcą poznać uniwersalne aspekty współdziałania ludzi. Spotykam się bowiem coraz częściej z uwagami, że moja książka — choć pisałem ją z myślą o kontekście pracy zawodowej — zawiera treści znajdujące zastosowanie także w życiu prywatnym.

W „Doktrynie jakości” daje się wydzielić kilka warstw, których lekturę można zalecać różnym grupom czytelników w zależności od ich indywidualnych zainteresowań:

1. **Warstwa podstawowa** obejmuje całą część I *Wprowadzenie*, rozdziały od 3.1 do 3.4 i 5 części II *Budowanie relacji* oraz rozdziały od 6 do 9 części III *Budowanie motywacji*. Tę warstwę rekomenduję czytelnikom, których niespecjalnie interesują aspekty związane z zarządzaniem, bądź też chcą się jedynie wstępnie zapoznać z ideami przedstawionymi w książce.
2. **Warstwa turkusowa** obejmuje części I, II, III i VII w całości. Polecam ją czytelnikom, którzy tworzą lub współtworzą niewielkie organizacje turkusowe, lub choćby zamierzają przystąpić do takiego zadania.
3. **Warstwa turkusowy TQM** obejmuje *warstwę turkusową* poszerzoną o części IV i V. Polecam ją tym osobom, które zamierzają wdrożyć w swoich organizacjach zarządzanie jakością. Stanowczo odradzam im też ograniczenie się do lektury i wdrożenia jedynie części IV. Próby wdrażania narzędzi TQM bez odpowiedniego przygotowania społecznego na ogół ograniczają się do stworzenia *księgi procedur*, która po jakimś czasie nieodmiennie wędruje na półkę.
4. **Warstwa pełna** to oczywiście cała książka. Obejmuje ona dotychczas pomijaną część VI *Narzędzia procesowe*. To najbardziej techniczna część książki (i obawiam się też, że dość nużąca), którą umieściłem z myślą o organizacjach zamierzających wdrożyć procesowy model koordynacji pracy zespołów oraz zarządzanie wiedzą i jakością.

Wszystkim czytelnikom proponowałbym też sięgnięcie do cytowanej w książce literatury, w celu pogłębienia wiedzy w tych obszarach, które zainteresowały ich szczególnie lub też, które są szczególnie ważne w ich organizacjach. Dla ułatwienia wyboru na końcu książki umieściłem *Wskazówki bibliograficzne*

## Co zawiera książka

Ułożenie materiału w pierwszym wydaniu książki odpowiadało z grubsza mojej historycznej drodze do zarządzania jakością, którą przebyłem w latach 1997 – 2010. Najpierw poznawałem techniczne zasady TQM, później wiedzę o przywództwie, w trzeciej kolejności sprawności komunikacyjne i wreszcie model procesowy oraz statystyczne sterowanie procesami losowymi.

Jednakże gdy w grudniu 2010 r. opuściłem stanowisko prezesa zarządu, zacząłem prowadzić znacznie więcej szkoleń i wdrożeń w innych firmach i organizacjach, co w zasadniczy sposób zmieniło moją perspektywę. Spotkania z organizacjami turkusowymi dopełniły reszty. Postanowiłem więc materiał w mojej książce ułożyć w taki sposób, aby jego kolejność wyznaczała pewną ścieżkę edukacyjną zarówno dla organizacji, które chcą się przekształcić z tradycyjnych w turkusowe, jak i dla tych, które turkusowe się rodzą.

## Część I — Wprowadzenie

Ta część wprowadza czytelnika w świat turkusowych idei z perspektywy zarówno społecznej, jak i gospodarczej. Zresztą w turkusie podział na „społeczne” i „gospodarcze” ulega w dużej mierze zatarciu. Okazuje się bowiem, że realizowanie wartości społecznych to najkrótsza droga do gospodarczej skuteczności, a z kolei, aby społeczną misję realizować z pracy własnych rąk, a nie z rządowych dotacji, trzeba wypracować odpowiednie środki, a więc uzyskać gospodarczą skuteczność.

W Części I zamieściłem przykłady organizacji, które można potraktować jako pewnego rodzaju turkusowe wzorce, choć każda z nich różni się od pozostałych jak jeden turkus od drugiego. W tym przypadku podążyłem drogą zalecaną we współczesnej edukacji, gdzie w pierw pokazujemy zadanie — w tym przypadku zbudowanie turkusowej organizacji — a dopiero później służące do tego celu wiedzę i narzędzia.

## Część II — Budowanie relacji

Budowanie zespołu zadaniowego, albo szerzej: zadaniowej społeczności, wymaga w pierwszym rzędzie kształtowania pozytywnych relacji indywidualnych człowieka z człowiekiem. Te relacje budujemy głównie w sytuacjach komunikacyjnych, gdy przekazujemy nie tylko treści, ale też emocje. Dlatego właśnie tak wiele możemy dobrą komunikacją zbudować lub też złą — zepsuć.

W tej części poruszyłem też tematykę związaną z problemem strachu przed mówieniem prawdy o warunkach naszej pracy. W organizacjach turkusowych takiego problemu w zasadzie nie powinno być, jednak dla wielu organizacji hierarchicznych jest to bardzo poważny hamulec ich skuteczności i rozwoju. Rozdział kończy materiał o inteligencji emocjonalnej, a więc tym obszarze naszej osobowości, który pozwala na kreowanie pozytywnych relacji z ludźmi.

## Część III — Budowanie motywacji

Najwięcej szkodliwych mitów we współczesnej praktyce zarządzania znajduje swoje miejsce w złe pojmowanym przywództwie, w tym w tzw. systemach motywacyjnych. Mimo że wiedza na ten temat jest od ponad pół wieku dość obszerna, to jej praktyczna znajomość plasuje się niekiedy

na poziomie najniższym z możliwych — nie wiem, że nie wiem. A to przekłada się na obiegową opinię, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi (oczywiście poza nami), więc do pracy trzeba ich zaganiać kijem i marchewką (nas oczywiście nie trzeba), a przy pracy dyscyplinować i kontrolować. Tak właśnie wygląda styl zarządzania, który nazywam przemocowym.

Część III obfituje w liczne przykłady negatywnych skutków zachowań przemocowych, ale zawiera też konkretne wskazania, jak przemoc i nadzór zastąpić partnerstwem i samoodpowiedzialnością. W szczególności omawiam metodę zarządzania finansami bez budżetów traktowanych jako kontrakty.

Tu opisałem również podstawowe zasady zarządzania procesowego, bo jest to model, w którym przełożony przestaje wydawać polecenia operacyjne, a staje się liderem idei i mentorem.

## Część IV — Droga do jakości

Jak już pisałem wcześniej, wszystkie znane mi przykłady nieudanych wdrożeń zarządzania kompleksową jakością (TQM) wzięły się z przekonania, że takie wdrożenia można ograniczyć do „przeszkolenia załogi” w procedurach i narzędziach. Choć ojciec założyciel TQM — Edwards Deming — nieustannie podkreślał wagę budowania fundamentu partnerstwa i zaufania, to wielu menedżerów ulega pokusie ograniczenia wdrożeń do tego, co najłatwiejsze, czyli do narzędzi. A że takie podejście okazuje się nieskuteczne, to oczywiście konsekwencja dobrze znanego faktu, że ludzie są tacy, jacy są.

O zarządzaniu jakością zdecydowałem się więc mówić dopiero po tym, gdy przedstawiłem czytelnikowi zasady dobrej komunikacji i skutecznego budowania pozytywnych motywacji.

W tej części zawarłem podstawową wiedzę o zasadach i narzędziach TQM, co obejmuje również organizowanie inkubatorów jakości. Te ostatnie stanowią „wyższą formę” znanych z literatury i praktyki kół jakości.

## Część V — Zrozumieć głos procesu losowego

Gdy przy grze w kości trzy razy z rzędu wypadnie nam jedno oczko, to pewnie nie zadamy sobie pytania, co było przyczyną takiego zdarzenia. Rozumiemy, że mamy do czynienia z procesem losowym, więc pytanie o przyczynę zdarzenia jest pozbawione sensu. Jeżeli jednak trzeci miesiąc z rzędu uzyskujemy niską sprzedaż, uważamy, że jakaś przyczyna musi być. I jeszcze pół biedy, gdy szukamy przyczyny. Gorzej, gdy szukamy winnego. To pierwsze prowadzi do niepotrzebnej straty sił i środków, to drugie — do głębokiej demotywacji człowieka.

Tymczasem proces sprzedaży to w dużej mierze proces losowy, a więc pytanie o przyczynę spadków lub wzrostów może być równie nieuzasadnione jak w przypadku gry w kości. Jednakże proces sprzedaży może też ulegać zewnętrznym zaburzeniom, a w tym przypadku pytanie: „Co się stało?” ma już sens. Rzecz w tym, aby odróżnić sytuację losową, gdy przyczyny nie ma, od sytuacji nielosowej, gdy przyczyny warto poszukać. Do tego potrzebna jest pewna wiedza ogólna o procesach losowych oraz szczególna o metodzie kart kontrolnych Shewharta. I temu właśnie poświęciłem Część V.

## Część VI — Narzędzia procesowe

Wdrożenie zarządzania procesowego w konkretnej organizacji wymaga stworzenia *księgi standardów*, w której znajdują się zarówno szczegółowe opisy wszystkich procesów, jak też wiele procedur, instrukcji i regulaminów. To bardzo techniczna warstwa procesowej wiedzy, postanowiłem więc oddzielić ją od warstwy „ideologicznej”, której opis umieściłem w części poświęconej przywództwu.

## Część VII — Zarządzanie przepływem informacji

Zarządzanie przepływem informacji to inherentna czynność zarówno każdego organizmu biologicznego, jak też każdej społeczności, czy to ludzi, czy zwierząt. Związana z tym wiedza jest dziś bardzo obszerna, nie staram się więc nawet jej naszkicować. Pokazuję jednak kilka przykładów tego zjawiska, które być może okażą się dla czytelnika inspirujące.

### „Doktryna jakości” w Internecie

Gdy w styczniu 2014 r. moja książka została oddana do druku, umówiłem się z jej wydawcą, wydawnictwem Helion, że „żywa wersja” książki będzie nadal bezpłatnie dostępna w formacie PDF w mojej witrynie. Ta umowa została przeniesiona również na drugie wydanie. Dzięki temu — za co po raz kolejny składam wydawnictwu Helion serdeczne podziękowanie — jest możliwe dalsze udostępnianie bezpłatnej wersji cyfrowej *Doktryny jakości* w Internecie. Nadal też zachęcam moich czytelników do nadsyłania sugestii dotyczących zarówno meritum, jak i układu materiału, do wskazywania, które części tekstu są niejasne lub powinny być pogłębione. Piszcie do mnie na adres: [andrzej.blikle@moznainaczej.com.pl](mailto:andrzej.blikle@moznainaczej.com.pl), a ja będę uwzględniał Wasze uwagi w kolejnych cyfrowych wersjach mojej książki, tak jak to robiłem do tej pory. Może w przyszłości powstanie dzięki temu jej kolejna drukowana wersja.

Proszę o kontakt zwłaszcza tych, którzy wiedzę zawartą w mojej książce postanowili wykorzystać w praktyce. Spotykam takie osoby coraz częściej, chciałbym więc móc opisać zarówno to, co im się udało, jak też i to, co stanowiło szczególnie trudne wyzwanie.

Wszystkich czytelników zapraszam na moją witrynę [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl), skąd można pobrać aktualną elektroniczną wersję książki w formacie PDF, a także prezentacje moich wykładów w tym samym formacie. Tam znajdują się też opisy oferowanych przeze mnie szkoleń i warsztatów wdrożeniowych, a także informacje o prowadzonych od 1997 r. konwersatoriach, na które wstęp jest wolny. Serdecznie zapraszam.

# Część I: WPROWADZENIE

# 1 Społeczne uwarunkowania pracy

## 1.1 Cele organizacji gospodarczej

*Kapitalizm wymyślili Sowieci, żeby socjalizm był lepszy.*

Stanisław Tym

W 1989 r. zachłysnęliśmy się kapitalizmem. Po latach radzieckiego socjalizmu nareszcie przestano nam wmawiać, że pracujemy dla dobra..., dla budowania..., dla wykonania i przekroczenia... Nareszcie mogliśmy otwarcie powiedzieć sobie i innym, że tworzenie zysku — i nic innego — jest motorem działania każdej organizacji gospodarczej.

Pogląd, że maksymalizacja zysku stanowi cel każdej firmy, wiąże się historycznie z epoką wczesnego kapitalizmu, choć już wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak ważne jak zysk mogą być renoma firmy i uczciwość wobec klienta i pracownika<sup>6</sup>. W rzeczywistości to, czy zysk jest, czy też nie jest celem danej organizacji gospodarczej, jest sprawą suwerennego wyboru jej właścicieli (akcjonariuszy), a nie prawem ekonomii. Spójrzmy, co się dzieje z przychodami każdej firmy. Otóż są one w całości rozdzielane na pokrycie różnego rodzaju wynagrodzeń. W każdym cyklu gospodarczym typowa firma musi bowiem wynagrodzić:

- dostawców surowców, produktów, energii i usług,
- dostawców pracy (pracowników),
- skarb państwa i organizacje pochodne (ZUS itp.),
- dostawców kapitałów chwilowych (np. banki),
- dostawców kapitałów stałych (właścicieli).

Wynagrodzenie dostawców kapitałów stałych, czyli właścicieli, to właśnie zysk. Zysk jest więc jednym z kosztów prowadzenia firmy! Jednym — trzeba dodać — spośród wielu. Czy zatem jego maksymalizacja musi być zawsze stawiana zarządowi jako główny cel do zrealizowania? Z pewnością nie jest to żadne uniwersalne prawo ekonomii, o czym świadczą liczne przykłady firm stawiających sobie inne cele.

Jeżeli właścicielem firmy jest międzynarodowy holding, który chce wyprowadzić zyski do kraju o niższych podatkach, to będzie on maksymalizował wynagrodzenia dostawców pochodzących z innej jego firmy. Jeżeli firma jest spółką pracowniczą, to właściciele mogą być zainteresowani maksymalizacją wynagrodzeń za pracę. Jeżeli firma została nabyta na giełdzie w celu szybkiego podniesienia jej wartości i sprzedania, to celem postawionym przed zarządem będzie zapewne jak najszybszy wzrost zysku. Rzecz w tym, że jeżeli będzie to warunek bezwzględny, a w dodatku zapewniający zarządowi wysoką premię, to wzrost zysku zostanie najprawdopodobniej

<sup>6</sup> Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX w., kolejni właściciele firm A. Blikle i E. Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny), a także Henry Ford (rozdział 13.14).



osiągnięty kosztem rabunkowej gospodarki wewnątrz firmy — brakiem inwestycji w odnowę bazy materialnej i nowych produktów, pogorszeniem jakości, gorszym wynagradzaniem i gorszymi warunkami pracy osób zatrudnionych, a także tzw. kreatywną księgowością<sup>7</sup>. Tak prowadzona firma może osiągnąć spektakularny wzrost zysku w krótkim czasie, by po jej nabyciu przez nowego właściciela gwałtownie stracić swoją wartość. Innym patologicznym celem stawianym przed zarządem może też być obniżenie wartości firmy przez minimalizację zysku po to, by ktoś mógł ją tanio kupić.

Opisane tu różnorodne cele właścicieli firmy nie są rzadkością, ale nie są też regułą. Istnieją bowiem firmy, dla których priorytetami są wieloletnia obecność na rynku i przynoszenie pożytków wszystkim swoim interesariuszom, a więc pięciu grupom dostawców plus społeczeństwu. Cele takie stawiają sobie m.in. wielopokoleniowe firmy rodzinne, a także firmy, których znaczące pakiety akcji należą do funduszy powierniczych i emerytalnych, a godziwy zysk w długim okresie jest znacznie ważniejszy od wysokich zysków w krótkim czasie. Coraz więcej menedżerów rozumie też, że długowieczność firmy i realizowanie przez nią użytecznych społecznie celów jest bardzo ważnym elementem budującym wizerunek przedsiębiorstwa w oczach nie tylko klientów, ale też pracowników i akcjonariuszy. Firmy realizujące taką właśnie misję w dłuższej perspektywie czasowej są bardziej konkurencyjne od swoich krótko błyszczących siostrzyczek meteorów. Wiele takich firm zostało opisanych w książce *Moral Capitalism* [85] autorstwa Stephena Younga, dostępnej również po polsku w przekładzie Wiktora Kisiela: *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym* [84]. Inną ważną pozycją na ten temat jest książka Paula Hermana [38] (wersja polska [39]), w której autor pokazuje, jak uczciwość wobec pracownika, klienta, społeczeństwa i środowiska naturalnego przekłada się na sukces giełdowy.

Oczywiście długowieczność firmy oraz jej wewnętrzna stabilność nie są możliwe bez stałego zaspokajania potrzeb wszystkich interesariuszy, w tym właścicieli. Tam więc, gdzie zysk nie jest celem, nie przestaje być koniecznością, bez realizacji której firma nie może trwać<sup>8</sup>. Jest taką samą koniecznością jak płacenie wynagrodzeń pracownikom, należności dostawcom, podatków państwu. Pod tym względem organizm gospodarczy można porównać do organizmu biologicznego, który aby żyć, musi w zrównoważony sposób jeść, pić, oddychać i ruszać się. Zaburzenie proporcji pomiędzy tymi czynnościami skraca czas życia organizmu. Kto je, aby żyć, może żyć długo i szczęśliwie. Kto żyje, aby jeść — żyje krócej. Nie jest to ani złe, ani dobre. To tylko sprawa wyboru.

Jest jeszcze jedna analogia pomiędzy światami gospodarki i biologii. Otóż są firmy grzyby i firmy drzewa. Firmy grzyby rosną szybko i niekiedy szybko dają wysoki zysk, ich czas życia jest jednak krótki. Na przykład z listy największych korporacji publikowanej przez magazyn „Forbes” w ciągu 20 lat znika ponad połowa. Są to firmy, w których zarządy i rady nadzorcze mają krótkie kadencje i bardzo wysokie premie od zysku. Perspektywy strategiczne takich ciał są więc ograniczone wyjątkowo silną presją na szybki wynik i zasadą „po nas choćby potop”. Firmy drzewa mają zaś perspektywę kilkudziesięcioletnią i dłuższą. Takie firmy rozumieją potrzebę inwestowania w wieloletnią renomę przez budowanie zaufania wszystkich interesariuszy — klientów, dostawców, pracowników i społeczeństwa. Oto, jak w 2010 r. wyraził tę myśl Akio Toyoda, ówczesny prezes firmy Toyota:

*Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększenie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przesłonią ten nadrzędny cel, zejdziemy na manowce.*

To do firm tak pojmujących swoją rolę jest adresowana moja książka.

<sup>7</sup> Tak właśnie się stało w przypadku szeroko opisywanej przez światową prasę amerykańskiej firmy Enron.

<sup>8</sup> Należy też pamiętać, że zysk to nie tylko wynagrodzenie właścicieli, ale też zasób niezbędny do rozwoju firmy.

## 1.2 Społeczeństwo wiedzy

Na przełomie XIX i XX w. opinia publiczna fascynowała się postaciami wielkich posiadaczy: Rothschildów, Fordów, Poznańskich. Nieco później w niektórych kręgach intelektualnych Europy Zachodniej zaczęła się pojawiać fascynacja sowieckim kapitalizmem państwowym, czyli komunizmem. W rzeczywistości bowiem komunizm — a w bardziej ucywilizowanej postaci socjalizm — to nie alternatywa dla kapitalizmu, a jedynie jego najbardziej nieefektywna odmiana. Odmiana, w której na rynku panuje jeden kapitalista — państwo.

W celu przyjrzenia się rozumowaniu prowadzącemu do tak z pozoru kontrowersyjnej tezy prześledźmy, mające początek w feudalizmie, cztery fazy rozwoju gospodarczych ustrojów świata, o których bardzo przekonująco pisze w swojej książce *Społeczeństwo postkapitalistyczne* Peter Drucker<sup>9</sup> (wersja angielska [17], wersja polska [18]). Zaczniemy od feudalizmu.

Zdaniem Druckera feudalizm narodził się za sprawą dwóch wynalazków: strzemięcia i koła wodnego. Ten pierwszy spowodował wykształcenie się stanu rycerskiego, czyli żołnierzy walczących konno. Koło wodne, a później wiatrak, pozwoliło zaś po raz pierwszy zastąpić siłę mięśni siłami przyrody. Z gospodarczego punktu widzenia feudalizm można określić jako ustrój, w którym głównymi aktorami są posiadacze środków produkcji: feudałowie i rzemieślnicy.

Zjawiskiem typowym dla feudalizmu jest brak rynku środków produkcji, gdyż najczęściej przechodzą one z ojca na syna drogą dziedziczenia. Typowe jest również to, że w okresie feudalnym dziedziny wiedzy, które dziś nazwalibyśmy technicznymi, nie są dostępne w otwartym systemie nauczania. Naukami dostępnymi na uczelniach publicznych (średniowiecznych uniwersytetach) są: matematyka, gramatyka, muzyka, medycyna, retoryka. Wiedza związana z wykonywaniem zawodów rzemieślniczych, takich jak kowalstwo, malarstwo, bednarstwo, młynarstwo itp., jest natomiast wiedzą tajemną, bo pilnie strzeżoną przez powołane do tego celu organizacje zawodowe — cechy.

Za przełomowe wydarzenie zmieniające ten stan rzeczy Drucker uznaje powstanie w 1747 r. pierwszej na świecie politechniki — francuskiej *École nationale des ponts et chaussées* w Paryżu. Od tego czasu nauki techniczne przestały być zarezerwowane dla wąskiej grupy adeptów. Ich rozwój spowodował gwałtowne zwiększenie podaży środków produkcji, co doprowadziło do powstania rynku narzędzi i warsztatów pracy. Środków produkcji nie trzeba było już dziedziczyć — można je było nabyć. Inicjatywa gospodarcza przeszła więc z rąk właścicieli tych środków w ręce właścicieli kapitału. Zaczął działać dobór naturalny przedsiębiorstw. Lepsze zaczęły wypierać z rynku gorsze. Narodził się kapitalizm, dając początek drugiemu okresowi gospodarczej historii świata. Upowszechnienie i wzrost wiedzy technicznej spowodowały pojawienie się kluczowych wynalazków ery wczesnego kapitalizmu — maszyny parowej i elektryczności.

W początkach kapitalizmu organizacja produkcji miała charakter gniazdowy. Każdy produkt, np. strzelba czy powóz, był w całości wykonywany przez jednego robotnika lub niewielką ich grupę. Nie znano też standaryzacji — każda część końcowego produktu była indywidualnie dopasowywana do pozostałych. To powodowało, że produkcja była nieefektywna, a wytwarzane produkty — drogie. Niska wydajność pracy powodowała też, że pomimo wysokiej ceny produktu wytwarzający go robotnik zarabiał bardzo niewiele. Popyt na produkty przemysłowe ograniczał się więc do wąskiego kręgu ludzi zamożnych oraz instytucji państwowych, takich jak np. armia. Powstała sytuacja, w której nieliczni bogaci stawali się coraz bogatsi, a bardzo liczni biedni — coraz biedniejsi. Większość ekonomistów końca XIX w. uważała, że jeżeli nic się w tej kwestii nie zmieni, to nastąpi wybuch społeczny. I rzeczywiście, lokalne wybuchy pojawiały się w tym okresie w całej Europie. W kręgach ekonomistów zaczęły się kształtować dwie krańcowo różne

---

<sup>9</sup> Peter F. Drucker (1909 – 2005) — jeden z najwybitniejszych metodologów i praktyków zarządzania jakością. Był doradcą największych korporacji gospodarczych. Podczas wykładu satelitarnego skierowanego w połowie lat 90. do menedżerów z krajów byłej Jugosławii (miałem okazję go wysłuchać) cały antenowy czas poświęcił modelowi przedsiębiorstwa, którego podstawowy zasób stanowi wiedza, a naczelnym zadaniem menedżera jest kształtowanie stosunków i postaw wśród pracowników.

koncepcje zapobieżenia katastrofie: koncepcja Marksowska — „sprawiedliwego” podziału dóbr wytworzonych oraz koncepcja Taylorowska — podniesienia wydajności pracy.

Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915), amerykański inżynier i ekonomista, twórca jednego z pierwszych systemów organizacji pracy, zaproponował następujące zasady pracy wytwórczej:

- Każdą złożoną operację produkcyjną należy rozłożyć na operacje proste.
- Każdą operację prostą należy bardzo dokładnie opisać, opis trzeba zaś konsultować z wykonawcą (!) tej operacji.
- Po dokonaniu opisu wszystkich operacji prostych należy ustalić kolejność ich wykonywania.
- Jeden pracownik wykonuje jedną operację; ponad wszystko ceniona jest dokładność wykonania, a wszelkie odstępstwa od narzuconych procedur są surowo karane.
- pozycji pracownika w hierarchii zarządzania procesem produkcyjnym decyduje wiedza techniczna.

Taylor uważał, że wydajność pracownika można podnieść jedynie przez szkolenie oraz że przy właściwie zorganizowanym szkoleniu czas nauki można skrócić z kilku lat do kilku tygodni. Skutki *taylorowskiej rewolucji produktywności* przerosły wiązane z nią oczekiwania. Od wprowadzenia metod Taylora produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat, by w latach 90. XX w. osiągnąć ponad 50-krotny wzrost ([18], str. 34). To spowodowało wzrost płac na stanowiskach pracowniczych i w rezultacie zwielokrotnienie siły nabywczej klasy pracowników najemnych. W wyniku tego wiele produktów uznawanych dotychczas za luksusowe stało się dostępnymi szerokiej grupie nabywców. Znamiennym przykładem takiego stanu rzeczy było wprowadzenie przez Henry’ego Forda w 1907 r. popularnego samochodu Ford T w cenie 750 dolarów.

Część wzrostu produktywności została pochłonięta przez zwiększoną konsumpcję, natomiast ponad jedna trzecia — wykorzystana na wydłużenie czasu wypoczynku. Jeszcze w 1910 r. robotnicy pracowali tak długo jak w początkach działalności wytwórczej tj. ok. 3000 godzin rocznie. W latach 90. XX w. Japończycy pracowali 2000 godzin rocznie, Amerykanie 1850, Niemcy nie więcej niż 1600.

Zwiększenie produktu narodowego umożliwiło obrócenie jego części na cele społeczne. Pojawiły się ubezpieczenia i powszechna edukacja. W społeczeństwie amerykańskim nastąpiło daleko idące wyrównanie dostępu do wielu dóbr konsumpcyjnych, takich jak mieszkania, samochody, energia, oświata, podróże. Rewolucji taylorowskiej przypisuje się również zwycięski udział Stanów Zjednoczonych w II wojnie światowej. Jak się okazało, Hitler nie traktował USA jako potencjalnego przeciwnika, wiedział bowiem, że Amerykanom brakuje dwóch przemysłów potrzebnych do prowadzenia działań wojskowych w europejskim teatrze wojennym. Były to przemysł stoczniowy, konieczny do stworzenia floty zdolnej przetrwać i zaopatrywać armię z dala od ich zaplecza, oraz przemysł optyczny, niezbędny m.in. do wytwarzania celowników i lornetek. Dzięki metodologii Taylora (i Deminga, o czym później) oba te przemysły udało się rozwinąć w niespodziewanie krótkim czasie.

Powrót amerykańskich żołnierzy po II wojnie światowej do ojczyzny stał się zacznym kolejnej gospodarczej rewolucji świata — *rewolucji gospodarki wiedzy*. Po zakończeniu wojny rząd amerykański ogłosił<sup>10</sup>, że każdy wracający do ojczyzny weteran może otrzymać bezpłatny wstęp na uczelnię wyższą na wybrany przez siebie kierunek. Był to gest wobec tych, którzy z dala od domów byli gotowi wydać walkę imperium zła, i zapewne najlepsza inwestycja, jakiej kiedykolwiek dokonał rząd amerykański, dał bowiem podwaliny pod dzisiejszą potęgę gospodarczą i militarną Stanów Zjednoczonych. Kilka lat po ogłoszeniu edukacyjnego przywileju dla weteranów na rynku

<sup>10</sup> Był to tzw. *US GI Bill of Rights*.

pracy pojawiła się nienotowana wcześniej liczba dobrze wykształconych fachowców, co spowodowało gwałtowny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi menedżerów na wiedzę pracowników jako na jeden z najważniejszych zasobów firmy. W rezultacie menedżerowie stali się odpowiedzialni nie tylko za produkcję, ale też za wykorzystywanie i pomnażanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Wiedzą wykładaną na uczelniach stała się też umiejętność zarządzania, którą do tej pory można było pozyskać jedynie metodą „praktyki przy mistrzu”.

Jak pisze Peter Drucker w cytowanej już książce, w gospodarkach krajów rozwiniętych fotele menedżerskie zaczęli opuszczać wielcy posiadacze, ustępując miejsca wielkim specjalistom, i to nie od technologii, ale od zarządzania. Władza w korporacjach giełdowych przechodziła z rąk ludzi, którzy **mają**, w ręce ludzi, którzy **wiedzą**. Na nich też koncentrowało się zainteresowanie opinii publicznej<sup>11</sup>.

Bardzo znamienym przykładem takiego zjawiska jest historia firmy IBM, która swoją potęgę zawdzięcza dwóm najemnym (!) menedżerom: Thomasowi Watsonowi starszemu oraz jego synowi Thomasowi Watsonowi młodszemu, z których żaden nie posiadał więcej niż kilka procent akcji tej firmy. W okresie II wojny światowej IBM zaopatrywała armię amerykańską w maszyny liczące, wykorzystujące karty dziurkowane, które obsługiwały całą logistykę armii. Po zakończeniu działań wojennych firma odkupiła te maszyny bardzo tanio, a następnie udostępniła za darmo amerykańskiemu przedsiębiorstwu, które płaciły jedynie za wykonywanie obliczeń<sup>12</sup>. Dzięki temu szybko i prawie bez nakładów stworzyła olbrzymi rynek przyszłych klientów komputerów. Wprowadzenie w to miejsce „prawdziwych” komputerów było już tylko kwestią czasu, a przy tym zabiegami niemal czysto technicznym. Podczas gdy dla przedsiębiorstw europejskich komputeryzacja prowadziła do prawdziwej rewolucji organizacyjnej, w firmach amerykańskich sprowadzała się do unowocześnienia znanej już technologii.

Drugim, obok gospodarki wiedzy, czynnikiem przyczyniającym się do odstępowania przez właścicieli przedsiębiorstw władzy specjalistom, było powiększanie się liczby firm notowanych na giełdach. Towarzyszyła temu prawidłowość, że im większa organizacja, tym bardziej rozproszona, różnorodna i bezimienna grupa jej właścicieli. W chwili ukazywania się wspomnianej książki Druckera już ponad połowa udziałów amerykańskich spółek giełdowych należała do funduszy powierniczych i emerytalnych, a więc do organizacji zarządzających bardzo dużymi pieniędzmi w imieniu milionów bardzo małych inwestorów. Fundusze te to — jak nazywa je Drucker — kapitaliści bez kapitału.

Spółczeństwo, w którym wiedza decyduje o pozycji zawodowej i społecznej, Drucker nazywał *społeczeństwem wiedzy* i w tym modelu upatrywał formacji, która zastąpi — a właściwie już zastępuje — kapitalizm. W społeczeństwie wiedzy każdy zatrudniony wnosi do firmy poważny element swojego warsztatu pracy, jakim jest jego wiedza. Ta część warsztatu jest nierzadko znacznie cenniejsza od materialnej, pochodzącej od pracodawcy, i tę część warsztatu pracownik zabiera ze sobą, gdy zmienia pracę. Pomiedzy pracownikiem i pracodawcą wytwarza się więc naturalna równowaga sił. Do ochrony swoich interesów pracownik nie potrzebuje już związków zawodowych. Jego interes chroni rynek pracy, dlatego też pracownicy o wysokim poziomie wiedzy, którzy działają na wolnym rynku pracy, nie tworzą takich związków<sup>13</sup>.

<sup>11</sup> Nieco inaczej wygląda ta sytuacja w firmach rodzinnych, a więc tych, w których rodzina bądź sama zarządza firmą, bądź ma istotny wpływ na wybór władz. W tych firmach, które we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata stanowią większość (w Polsce 78% wszystkich firm), władza najczęściej pozostaje w rękach właścicieli, jednakże ci ostatni mają już najczęściej dostatecznie dużą wiedzę do zarządzania swoim przedsiębiorstwem. Charakterystyczne jest też, że nierzadko wygrywają z firmami nierodzinnymi przez to, że w gronie swoich pracowników potrafią zbudować etos pracy oparty na wartościach godnościowych.

<sup>12</sup> Każda maszyna była zaopatrzona w licznik wykonanych operacji, a użytkownik płacił ułamek centa za każdą przeprowadzoną operację.

<sup>13</sup> Przykładem pracowników o wysokim poziomie wiedzy, którzy jednak w Polsce i w wielu krajach europejskich nie działają na wolnym rynku pracy, są lekarze i pielęgniarki. Stąd ich strajki i domaganie się wyższego wynagrodzenia. A czy ktoś kiedykolwiek słyszał o strajkach bankowców, ekonomistów, informatyków lub adwokatów?

Wobec powszechnej i praktycznie nieograniczonej dostępności na rynku wszystkich tradycyjnych zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej — zasobów materialnych, ludzkich, informacji i kapitału — jedynym zasobem, którego nie można kupić w gotowej postaci, jest *wiedza organizacji* (ang. *corporate knowledge*), stanowiąca efekt synergiczny połączenia wiedzy i umiejętności wszystkich jej pracowników. Jak twierdzi Peter M. Senge z Massachusetts Institute of Technology w USA:

*Na dłuższą metę jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni.*

Od kilkunastu już lat funkcjonuje więc w teorii i praktyce zarządzania koncepcja *przedsiębiorstwa wiedzy*, tj. organizacji gospodarczej traktującej wiedzę jako zasób, którym należy zarządzać i który należy pomnażać (rozdział 12.2)

Wiele społeczeństw w rozwiniętej części świata zbliża się już do opisanego wyżej modelu. Zbliżamy się i my, choć na razie jesteśmy nieco dalej od celu niż inni. Należy jednak podkreślić, że ten dystans stale maleje.

### 1.3 Obywatelska przedsiębiorczość

Wbrew temu, co mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka, *obywatelska przedsiębiorczość* nie jest przedsiębiorczością uprawianą przez obywateli, ale „obywatelskością” uprawianą przez przedsiębiorstwa.

Utarło się jakoś i w socjalizmie, i we wczesnym (więc także naszym) kapitalizmie, że w każdym kraju funkcjonują trzy mniej lub bardziej wzajemnie skonfliktowane społeczne podmioty: obywatele, przedsiębiorstwa i państwo. Utarło się też, że przedsiębiorstwa są z natury agresywne — ich jedynym celem jest przecież zysk (rozdział 1.1) — wyzyskują więc społeczeństwo, czy to bezpośrednio, jako pracowników, czy też pośrednio, jako klientów. W tej sytuacji państwo musi być strażnikiem dbającym o to, aby przedsiębiorcy nie doprowadzili do biologicznej zagłady społeczeństwa, nie rozgrabili kraju, nie sprzedali go po kawałku obcym.

Nierzadko państwo ma do pomocy związki zawodowe, choć niekiedy ta relacja ulega odwróceniu. Oba podmioty pragną sobie podporządkować przedsiębiorstwa, co ma zapewnić prawidłową realizację programu tzw. sprawiedliwości społecznej. Państwo ma też do pomocy partie polityczne, które — podobnie jak związki zawodowe — w zasadzie działają w interesie obywateli, choć każda na swój sposób. Jedne idą państwu na rękę, szczególnie gdy aktualnie są przy władzy, inne trochę mniej.

No a obywatele? Obywatele przywykli do myśli, że rolą państwa jest o nich dbać, więc kiedy im, obywatelom, czegoś brakuje, to jadą w Aleje Ujazdowskie, gdzie wręczają petycję, a następnie palą opony lub ogłaszają głodówkę, w zależności od temperamentu organizatorów.

Tak jest u nas, bo przeżywamy wczesny kapitalizm według modelu z lat 20. XX w. W innych krajach, szczególnie wyżej rozwiniętych, bywa już inaczej. Obywatele i przedsiębiorstwa coraz częściej biorą inicjatywę w swoje ręce, coraz częściej zapraszają do współpracy tzw. organizacje pozarządowe, coraz częściej nie oglądają się na państwo, albowiem upodmiotowione społeczeństwa pragną same decydować o podziale wypracowanych przez siebie środków na cele społeczne. Oto dwa przykłady.

W 1995 r. pieniądze wydane na cele społeczne przez amerykańskie społeczeństwo, a więc wydane poza budżetem państwa, sięgnęły kwoty 143,8 mld (tak, miliarda!) dolarów. W tym obywatele wydali 116,2 mld, firmy 7,4 mld, fundacje 10,4 mld, a 9,8 mld pochodziło ze spadków zapisanych na cele społeczne. Amerykanie, gdy czegoś potrzebują, np. stanowego uniwersytetu lub miejskiej biblioteki, to często sami robią „zrzutkę do kapelusza” i budują. Nie czekają, aż zrobi to za nich państwo. Nie zapominajmy jednak, że rola amerykańskiego państwa nie jest tutaj bez znaczenia. Co prawda państwo na ogół nic do kapelusza nie wkłada, ale też nic z niego nie wyjmuje!

Amerykański kapelusznik jest możliwy dzięki obowiązującemu w USA stosunkowo liberalnemu systemowi podatkowemu.

Inny przykład, tym razem z Wielkiej Brytanii. W 1965 r., gdy Partia Pracy liczyła ok. 800 tys. członków, powstało Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków, do którego zapisało się kilkadziesiąt tysięcy poddanych brytyjskiej korony. W 1992 r. Partia Pracy liczyła ok. 350 tys. członków, a towarzystwo przekroczyło stan 800 tys.

O czym świadczą te przykłady? O tym, że w rozwiniętych, wykształconych społeczeństwach obywatele wolą liczyć na siebie niż na państwo. Państwo nigdzie nie sprawdza się bowiem ani jako przedsiębiorca (inwestor), ani jako zarządca (menedżer). Państwo ma też coraz mniej środków do przeznaczenia na ogólne cele społeczne, coraz więcej bowiem ze swego budżetu wydaje na stałe zobowiązania. Za prezydentury Johna Fitzgeralda Kennedy'ego 70% budżetu federalnego USA przeznaczano na finansowanie projektów społecznych, w tym na budowanie infrastruktury (drogi), sądownictwo i armię. W 2003 r. było to już jedynie ok. 30%. Resztę wydano na emerytury, pomoc medyczną i obsługę długu wewnętrznego.

Kto więc powinien się zatroszczyć o lokalne problemy społeczne? Oczywiście obywatele, przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe, takie jak np.: Polska Akcja Humanitarna, Czerwony Krzyż, Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków czy też coraz liczniejsze stowarzyszenia firm rodzinnych<sup>14</sup>. Każdy ma tu swoją funkcję do spełnienia. Każdy powinien się czuć pełnoprawnym, ale też w pełni odpowiedzialnym (!) członkiem obywatelskiego społeczeństwa.

Firma obywatelem? Ależ tak! Firma może, i powinna, spełniać swój obywatelski obowiązek, swoje bardzo liczne obywatelskie obowiązki.

Spółeczna działalność firm może mieć wiele form. Najkorzystniejsze z nich są te, które poza realizacją celu podstawowego kształcą obywatelskie postawy i tworzą aktywne lokalne społeczności.

Wyobraźmy sobie, że w małej miejscowości, gdzie działa firma X, zawiązał się komitet budowy szkoły. Najprościej byłoby dać komitetowi firmowe pieniądze do kapelusza. Jest to jednak sposób społecznie najmniej użyteczny, nie stymuluje bowiem dodatkowych inicjatyw, nie angażuje energii społecznej, nie tworzy wartości dodanej. Znacznie lepiej postąpić następująco.

Wśród swoich pracowników i lokalnych dostawców, z których wielu chętnie posyłałoby dzieci do nowej szkoły, firma ogłasza zbiórkę pieniędzy, deklarując jednocześnie, że do zebranej kwoty dołoży jakąś część (np. drugie tyle), a także bezpłatnie wynajmie narzędzia i sprzęt. Wzywa również ochotników do deklarowania pracy. Komitetowi oferuje pomoc organizacyjną, a także wskazuje źródła, z których można uzyskać dofinansowanie projektu.

Taka inicjatywa aktywizuje i uczy lokalne społeczeństwo, że swoje sprawy warto i można brać w swoje ręce. Buduje też pozytywne, przyjazne związki pomiędzy ludźmi. Powstaje Budrewiczowska mała ojczyzna<sup>15</sup> — mała grupa społeczna życzliwych sobie (i innym) ludzi, znających swoje możliwości i swoją siłę, gotowych do niejednej jeszcze inicjatywy.

W opisanym przykładzie korzyści, jakie powstały przy budowie szkoły, wykraczają daleko poza stworzenie budynku z zespołem nauczycieli. Wokół szkoły powstają bowiem lokalne środowiska społeczne — najważniejsze składowe obywatelskiego społeczeństwa. Firma zyskuje reputację potrzebną i przyjazną dla danej społeczności, co będzie miało niewątpliwą wpływ na stosunek do niej zarówno jej klientów, jak też jej własnych pracowników.

<sup>14</sup> W rozwiniętych gospodarkach świata liczba firm rodzinnych przekracza 60% wszystkich firm, a w Polsce jest ich aż 78% (dane PARP), i to nie licząc gospodarstw rolnych. Od początku XIX w. notuje się też wyraźny wzrost zainteresowania tymi firmami: powstają instytuty badające firmy rodzinne jako zjawisko społeczno-gospodarcze, uruchamiane są kursy menedżerskie MBA dla firm rodzinnych (również w Polsce), powstają też i rosną liczebnie stowarzyszenia firm rodzinnych. W Polsce powstało w 2008 r. stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Wiele na te tematy można przeczytać na stronie [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl).

<sup>15</sup> Olgierd Budrewicz, *Warszawskie małe ojczyzny*, Iskry, Warszawa 1985.

Większe firmy mogą oczywiście sięgać po większe inicjatywy. Jakiś czas temu firma Procter & Gamble ogłosiła we Włoszech, gdzie kontroluje 27% rynku proszków piorących, zbiórkę pieniędzy na budowę szpitala w Etiopii. Każdy klient, który wraz z wkładką wyjętą z nabytego opakowania nadesłał do firmy 1000 lirów, miał zagwarantowane, że firma doda drugie 1000 lirów na cel zbiórki. Tę zbiórkę ogłoszono za pomocą dość intensywnej, a więc i drogiej kampanii telewizyjnej. Rezultaty przeszły wszelkie oczekiwania. Datki nadeszło 170 tys. konsumentów, co zwiększyło sprzedaż firmy o 7%. Jeden konsument nadsyłał średnio 10 tys. lirów, a więc 10 razy więcej niż oczekiwano. Dzięki temu, wraz z zadeklarowanym udziałem firmy, zebrano 1,8 mln dolarów, za co wybudowano 5 klinik i 15 przychodni zdrowia, które swoimi działaniami objęły 100 tys. osób.

Takich inicjatyw jest już na świecie bardzo wiele, a i w Polsce ich liczba rośnie. Aby mogły powstawać i rozwijać się, potrzeba zaangażowania obywateli, firm, organizacji pozarządowych oraz państwa i administracji lokalnej. Ludzie reprezentujący te grupy powinni być gotowi dać coś od siebie na cele społeczne. Jak pisze Peter Drucker ([17], [18]), co druga dorosła osoba mieszkająca w Ameryce — w sumie ponad 80 mln — pracuje jako wolontariusz, poświęcając średnio pięć godzin tygodniowo na pracę w jednej lub kilku organizacjach społecznych. W ten sposób wolontariusze wykonują pracę 10 mln pełnoetatowych pracowników. Gdyby ta praca była płatna, trzeba by wydać na nią 5% amerykańskiego PKB. To jest olbrzymi potencjał, bez którego nie byłoby dzisiejszej Ameryki.

W Polsce nie jest jeszcze tak dobrze, choć działają już dość liczne organizacje pozarządowe, niektóre jako agendy organizacji międzynarodowych. Można tu wymienić: Polski Czerwony Krzyż, kluby Rotary, Radę Polek, Przymierze Rodzin, kluby Lyons, Kawalerów Maltańskich, Polską Akcję Humanitarną, Wielką Orkiestrę Świątecznej Pomocy, Inicjatywę Firm Rodzinnych, Krajowy Fundusz na rzecz Dzieci i wiele innych. Te organizacje stawiają sobie za cel tworzenie pożytków nieobejmujących ich samych. Właściwie wszystkie realizują rotariańskie hasło: „Służba innym ponad korzyść własną”. W tych organizacjach nietrudno o ochotników do pracy. Paradoksalnie znacznie gorzej przedstawia się sytuacja w organizacjach społecznych powołanych do ochrony (najlepiej nawet pojętych) interesów jakiejś grupy zawodowej lub branży. Tam o ochotników do pracy już znacznie trudniej. Wybiera się zarząd i od tej pory członkowie oczekują, że wykona on całą pracę. Zarząd to jednak nie państwo, które buduje drogi za pieniądze podatników. Zarząd ma jedynie wspierać pracę członków. Niestety, w wielu organizacjach ta zasada funkcjonuje tylko na papierze. Choć są oczywiście wyjątki.

Nam, Polakom, brakuje nawyku (bo tradycja jest!) społecznej pracy u podstaw. Brakuje organizacji pozarządowych dostatecznie licznych i prężnych, świadomości, że firmy też są członkami obywatelskiego społeczeństwa. Nie niecierpliwmy się jednak, że jeszcze nie jest tak, jak być powinno. Wszystko nadejdzie wraz z postępującą edukacją społeczeństwa.

W najbliższej przyszłości to firmy, a nie państwa, staną się podstawowymi twórcami zmian w globalnym społeczeństwie. Firmy wielkie z racji swojej siły, a firmy małe z racji ich liczby.

Aby zdać sobie sprawę z wielkości wielkich, wystarczy przypomnieć, że jedynie 26 państw świata (na ponad 120) ma produkt narodowy brutto większy od przychodu rocznego General Motors (158 mld dolarów). Aby zaś zdać sobie sprawę z liczby małych, zauważmy, że w Polsce jest ich aktywnych ok. 1,77 mln<sup>16</sup>, co stanowi 99,8% wszystkich firm zarejestrowanych w naszym kraju<sup>17</sup>. Warto też dodać, że ta dysproporcja pomiędzy liczbami małych i dużych firm jest bardzo podobna na całym świecie.

Na świecie, a w szczególności w USA, zachodzi też coraz wyraźniejsza tendencja do „humanizowania się” firm. Poziom humanizacji firm jest mierzony indeksem HIP (ang. *Human Impact*

<sup>16</sup> Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2013 – 2014, PARP.

<sup>17</sup> Dane za artykułem Grażyny Stefańskiej, *Sektor MSP a gospodarka polska*, „Gazeta Finansowa”, [www.gazetafinansowa24.pl](http://www.gazetafinansowa24.pl).

+ *Profit*), uwzględniającym wkład firmy w rozwój człowieka (pracownika i klienta), społeczeństwa i środowiska naturalnego. Firma jest oceniana według pięciu parametrów: zdrowie (fizyczne i psychiczne), dostatek (wzrost zysków i akumulacja zasobów), ziemia (emisja CO<sub>2</sub>, recykling), równość (płci i etniczna), zaufanie (transparentność, otwartość, wiarygodność i etyka). Paul Herman, autor indeksu HIP, przytacza w swojej inspirującej książce [38] statystyczne dowody na to, że wysokość indeksu HIP ma wyraźny związek (korelację) z przychodami i zyskami firmy oraz z jej giełdową wartością. Pokazuje też m.in., że firmy uznawane przez pracowników za najlepszych pracodawców mają na giełdach wzrost zysku sześciokrotnie wyższy od średniej rynku.

Obywatelski stosunek firm do środowiska społecznego, w którym przychodzi im działać, będzie więc miał podstawowe znaczenie dla rozwoju świata. Pamiętajmy o tym jako pracodawcy i jako pracobiorcy. Pamiętajmy o tym jako obywatele.

W tym miejscu warto też zacytować myśl Adama Smitha [71], twórcy nowoczesnej ekonomii, a także idei wolności gospodarczej. Uważał on mianowicie, że rola państwa powinna się ograniczać do trzech następujących obszarów:

1. Ochrona społeczeństwa przed gwałtem wewnętrznym (policja) oraz gwałtem zewnętrznym (armia).
2. Ochrona obywatela przed niesprawiedliwością (sądy).
3. Ustanowienie i utrzymanie urządzeń publicznych (np. drogi i mosty), które nie mogłyby powstać siłami jednostek lub małych ich grup.

## 1.4 Żyj i pracuj z sensem

Ktoś mądry powiedział, że człowiek bogaty to ten, który cieszy się tym, co ma, a szczęśliwy — który cieszy się z tego, jaki jest.

Każdy człowiek chce być szczęśliwy i większość ma na to szansę, jednak nie każdy wie, jak tę szansę wykorzystać. Jedni nie wiedzą, w jakim kierunku podążać, innym wydaje się, że kierunek znają, ale ich cel jakoś się nie przybliża. Ci są rozgoryczeni i odpowiedzialnością za brak sukcesu obarczają otaczający ich świat.

Nad zjawiskiem szczęścia zastanawiali się już starożytni filozofowie, a to, co nam pozostawili, jest do dziś aktualne, bo szczęście człowiek buduje w sobie (dziś powiedzielibyśmy: w swoich neuronach).

Starożytni wyróżniali dwa rodzaje szczęścia: *szczęście hedonistyczne* i *szczęście eudajmonistyczne* zwane dziś *gratyfikacyjnym*. Tego pierwszego doświadczamy w czasie działań, które sprawiają nam radość, tego drugiego — w wyniku działań przyczyniających się do budowania naszego poczucia wartości i godności własnej.

Szczęście hedonistyczne jest najczęściej związane z konsumpcją jakichś dóbr. Dobre wino i świeże figi spożywane w gaju oliwnym dostarczały starożytnym szczęścia hedonistycznego. Dziś jest podobnie, tyle że paleta dóbr konsumpcyjnych niepomiaralnie wzrosła. Wzrosła tak, że stanowi dla nas niewyczerpalny zasób, którego nigdy nie uda nam się do końca skonsumować. Dla jednych oznacza to, że źródło hedonistycznego szczęścia nigdy się nie wyczerpie, dla drugich — że ostatecznego szczęścia (mam wszystko) nie da się osiągnąć.

Szczęście hedonistyczne nie jest złe i należy się każdemu człowiekowi, ale jest ulotne. Trwa najczęściej jedynie tak długo, jak długo trwa wywołująca go konsumpcja. Winem i figami cieszymy się, gdy je spożywamy, nowym samochodem nieco dłużej, ale przecież nie przez całe życie. Szczęście hedonistyczne trwa, gdy konsumujemy jego źródło, a więc gdy to źródło niejako unieczestwiamy. Na dodatek jest to źródło zewnętrzne wobec nas, co oznacza, że aby z niego skorzystać, musimy mieć do niego dostęp.



Szczęście gratyfikacyjne jest inne. Osiągamy je, budując jego źródło, a ono syci nas bardzo długo, nierzadko przez całe życie. Nie szukamy go też na zewnątrz, ale budujemy w sobie. Gdy zdobywamy wiedzę i umiejętności, budujemy poczucie wartości własnej. Gdy tworzymy trwałe korzyści dla innych, budujemy poczucie godności własnej, poczucie, że mamy powód, aby być z siebie dumnym. Nauczyciel buduje to szczęście, kształcąc swoich uczniów, lekarz — przywracając zdrowie pacjentom, przedsiębiorca — tworząc firmę przynoszącą trwałe korzyści wszystkim jej interesariuszom: klientom, pracownikom, dostawcom, państwu, społeczeństwu i właścicielom. Każde zachowanie, które przynosi pożytek innym, wzmacnia nasze źródło szczęścia, każde, które coś dobrego niszczy, niszczy to źródło. Nie wszyscy i nie zawsze mają jednak świadomość, że tak właśnie jest. Niektórzy też nie rozumieją, że wybrana przez nich droga do szczęścia w rzeczywistości ich od tego celu oddala.

Gdzie więc szukać okazji do budowania źródeł naszego wewnętrznego szczęścia i jak te źródła tworzyć? Jest taka buddyjska przypowieść o człowieku pytającym mędrca, którędy wiedzie droga do nieba. „Właśnie na niej stoisz” — brzmi odpowiedź. Ba! Ale w którą stronę iść?

W tej sprawie najważniejsza rada brzmi: budujmy pozytywne, empatyczne, oparte na zaufaniu stosunki z otaczającymi nas ludźmi. Czy jest to zawsze możliwe? Czy ze wszystkimi możemy budować takie relacje? Czy ze wszystkimi powinniśmy? Czy potrafimy? Pewnie nie ze wszystkimi i nie zawsze, ale to nie oznacza, że nigdy i z nikim. W rzeczywistości jest to możliwe częściej, niżby się mogło wydawać. Trzeba tylko rozumieć, jak bardzo to jest ważne, i wiedzieć, jak się do tego zabrać.

Jak pokazały badania Instytutu Gallupa [7], sukces w życiu znacznie bardziej zależy od tzw. *inteligencji emocjonalnej* mierzonej umiejętnością budowania pozytywnych relacji z ludźmi niż od *inteligencji racjonalnej* mierzonej tzw. *ilorazem inteligencji* (IQ). Z tego badania wynika bardzo ważny wniosek: budując pozytywne relacje z ludźmi, zwiększamy szanse nie tylko na tworzenie wewnętrznych źródeł szczęścia, ale też na osiąganie szczęścia konsumpcyjnego. Niestety, często wiele robimy, nierzadko też z pomocą innych, aby pozbawić się tych szans.

Jeżeli w życiu osobistym przyświeca nam zasada, że nikomu nie należy wierzyć, że najskuteczniejsza jest dominacja, że ludzie są z reguły źli, leniwi i nieuczciwi, to na osiągnięcie szczęścia szanse mamy niewielkie. Jednakże możemy to zmienić, bo nasze postawy zależą wyłącznie od nas.

Jest znacznie gorzej, gdy środowisko pracy zmusza nas do zachowań utrudniających budowanie dobrych relacji z ludźmi. Dzieje się tak np. wtedy, gdy bierzemy udział we współzawodnictwie, które — choćby nie wiem jak „szlachetne” — zawsze powoduje, że konkurenta raczej chcemy pokonać niż wesprzeć. Dzieje się też tak, gdy firma przez system „motywowatorów finansowych” skłania nas lub wręcz zmusza do działań nie do końca etycznych. I nie musi to od razu oznaczać, że klienta jawnie okradamy. Wystarczy, że nie do końca informujemy go o znanych nam wadach produktu albo o takich jego cechach, których klient nie potrzebuje, choć za nie płaci. Dzieje się też tak, gdy systematycznie nie wywiązujemy się z naszych zobowiązań wobec pracowników, dostawców czy właścicieli firmy. Dzieje się tak, gdy nasza firma zanieczyszcza ziemię, wodę i powietrze lub niszczy środowisko społeczne, np. promując nieetyczne wzorce zachowania.

Choć nie zawsze jesteśmy w stanie takim sytuacjom zaradzić, to znów zaryzykuję tezę, że jednak możemy częściej, niż nam się to wydaje. Nie zawsze też toksyczną pracę musimy od razu porzucić — zamiast tego możemy próbować ją zmienić, zaczynając od nas samych. W czasach PRL Jacek Fedorowicz głosił, że na pięć metrów wokół siebie eliminuje komunizm. Dziś na podobnej zasadzie możemy eliminować konformizm, brak zaufania, współzawodnictwo i nieuczciwość, by w to miejsce wprowadzać zaufanie, odpowiedzialność, partnerstwo i współpracę.

To oczywiście nie jest łatwe. W małych zespołach — choć też nie zawsze — może wystarczyć nasz dobry przykład, jednakże w dużych organizacjach, silnie zainfekowanych toksycznym zarządzaniem, będziemy musieli sięgnąć po pomoc specjalistów, a proces leczenia może potrwać lata. Ale to zawsze się opłaci, bo w ten sposób wyeliminujemy większość kosztów marnotrawstwa,

takich jak czas poświęcony na spory i polityki personalne, wady w produktach powodujące konieczność ich wymiany bądź utratę rynku, niestarannie wykonywaną pracę, lewe zwolnienia lekarskie, częste spóźnienia i wiele innych. Jeżeli ludzie przychodzą do pracy z poczuciem, że tu mogą budować źródło swojego szczęścia, to pracują rzetelnie i wydajnie, popełniają mniej błędów, dzielą się wiedzą i doświadczeniem, nie współzawodniczą ze sobą, ale współpracują, są lojalni wobec firmy i myślą o jej perspektywicznym rozwoju. I wtedy też mają poczucie, że ich praca i ich życie mają sens.

Wiele osób zada w tym miejscu pytanie: „Jak do takiej idylli doprowadzić i czy w ogóle jest to możliwe? Czy jest możliwe u nas, w Polsce, w naszej branży, w naszej firmie?”. Na to pytanie, które nieraz już słyszałem, odpowiadam stanowczo: „Tak! Jest to możliwe w każdym kraju, każdej branży i każdej firmie”. Są na to dziesiątki tysięcy dowodów. Jednak nie jest to proste, gdyż w niczym nie przypomina wprowadzania nowej technologii czy nowego standardu jakości, takiego jak choćby ISO. Usunięcie z firmy toksycznych zachowań i wyeksponowanie jej silnych stron to niełatwa przemiana społeczna, a często i cywilizacyjna. Trzeba zmienić sposób patrzenia na ludzi, zmodyfikować struktury zarządcze i komunikacyjne, pozbyć się wielu fałszywych przekonań, choćby takich, że współzawodnictwo buduje, a za jakość trzeba płacić. I temu właśnie jest poświęcona moja książka.

Na koniec jedna ważna uwaga. Jeżeli chcemy budować partnerstwo, nie mówmy o partnerstwie, ale się po partnersku zachowujmy. Jeżeli chcemy budować zaufanie, nie mówmy o zaufaniu, ale je okazujmy. Jeżeli chcemy mieć wysokie zyski, nie mówmy o nich, ale o oczekiwaniach klienta i pracownika. Nie mówmy też, że to wszystko jest idealizm lub utopia, na które nas nie stać, bo na poziomie czysto finansowym ten „utopijny idealizm” przynosi najlepszy z możliwych zwrot z inwestycji. Świadczą o tym i badania Instytutu Gallupa, które objęły dziesiątki tysięcy firm (rozdział 6.6), i wyniki związane z amerykańskim indeksem giełdowym HIP (rozdział 9.12), i „firmy turkusowe”, których przykłady podaję w rozdziale 2.4, i setki tysięcy dobrze prosperujących firm, które ten „idealizm” wdrożyły.

## 2 Turkusowa ewolucja

### 2.1 Perspektywa historyczna

Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” [54] przeanalizował i opisał ideę organizacji bez menedżerów (choć nie bez liderów), którą nazwał *organizacją turkusową*. Sama idea nie jest do końca nowa, gdyż wiele jej elementów pojawiało się już w drugiej połowie XX w., szczególnie w pracach Edwardsa Deminga i Petera Druckera, a także w organizacjach, które poszły wskazywaną przez nich drogą. Wiele z tych idei znalazło się też w pierwszym wydaniu mojej książki, którego tekst powstawał w latach 1996 – 2013.

Choć poszczególne koncepcje zawarte w pojęciu organizacji turkusowej nie są nowe, to jednak przekonujące opisanie ich wspólnej filozofii i przedstawienie jej na tle historycznej ewolucji stylów zarządzania, a także nadanie im nośnej nazwy spowodowało wyraźny wzrost zainteresowania tym paradygmatem. Okazało się też, że organizacje turkusowe istnieją wokół nas, choć najczęściej dopiero teraz dowiadują się, że mówią prozą. Laloux opisał ich 12, w tym pięć typu non profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce do lipca 2016 r. kolejnych sześć, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych (rozdział 2.4)

### 2.2 Turkus — jak ja go widzę



Dwa brylanty, dwa rubiny czy dwa szmaragdy mogą się różnić między sobą wielkością i kształtem, jednak poza tym będą jednakowe. Z turkusami jest inaczej. Każdy obejmuje niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych. Co więcej, jeżeli bryłę turkus podzielimy na dwie części, to każda z nich będzie inna.

Nie wiem, czy Laloux pod tym właśnie kątem wybrał turkus na symbol opisywanego przez siebie paradygmatu, jednakże ten wybór bardzo dobrze odpowiada naturze turkusowych organizacji. Choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów. W tym rozdziale — i dalej w książce — przedstawiam turkus tak, jak ja go widzę.

## 2.2.1 Demokracja partnerska

Winston Churchill był autorem powiedzenia, że demokracja ma wiele wad, ale niczego lepszego jeszcze nie wymyślono. Miał oczywiście na myśli demokrację większościową, gdzie większość ma z definicji rację, choć na przedmiocie decyzji zna się najczęściej mniejszość.

Ten syndrom „strukturalnej niekompetencji” — na który uwagę zwrócił Friedrich August von Hayek w swojej znakomitej *Konstytucji wolności* [37] — występuje zarówno w gremiach parlamentarnych i samorządowych, jak i w różnego rodzaju instytucjach, a także w organizacjach gospodarczych, czyli firmach. Jest przy tym dość oczywiste, że nie jest to ułomność związana ze złym doбором gremiów decyzyjnych, ale fundamentalna wada zasady, że większość musi mieć zawsze rację.

Na drugim krańcu „skali demokracji” znajdują się organizacje wodzowskie, gdzie decyduje tak czy inaczej wskazany naczelnik. W ten sposób unikamy długiej procedury głosowania, ale i w tym przypadku nie pozbywamy się strukturalnej niekompetencji, choć tym razem nie dotyczy ona parlamentarnej większości, ale naczelnika. Świat jest dziś zbyt złożony, aby była go w stanie ogarnąć jedna osoba.

Czy istnieje więc jakieś rozwiązanie tego dylematu? Okazuje się, że tak, choć na razie jest to raczej domena przedsiębiorczości niż polityki. Tym rozwiązaniem jest „samozarządzająca się organizacja”, w której decyzje są podejmowane według bardzo prostej zasady:

*Decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie.*

Tylko tyle i aż tyle. Brzmiałoby to jak utopia, gdyby nie fakt, że takie organizacje nie tylko istnieją, ale też swoją skutecznością przewyższają wszystko, co tradycyjne. Ustrój tych instytucji nazywam właśnie demokracją partnerską, a jest on jedną z centralnych cech organizacji turkusowych.

Jak więc przebiega proces podejmowania decyzji w organizacjach turkusowych? Jak wygląda sprawa odpowiedzialności za decyzje błędne?

Pewnie w szczegółach wygląda to różnie w różnych organizacjach, jednak dostrzegam pewien wspólny mianownik. Gdy ktoś wychodzi z inicjatywą podjęcia jakiejś decyzji, to jeżeli decyzja jest oczywista (np. dotyczy wymiany niezbędnej do pracy maszyny niesprawnej na sprawną), to jest po prostu podejmowana. Jeżeli tak jednak nie jest, to inicjator konsultuje swój pomysł z kilkoma osobami, które uznaje za kompetentne w tej sprawie. Gdy żadna z nich nie zgłasza sprzeciwu, to najczęściej decyzję podejmuje, ale może też ogłosić ją na forum publicznym i poczekać na ewentualne sprzeciwy. Jeżeli się nie pojawiają, decyzja jest podejmowana, a jeżeli się pojawiają, rozpoczyna się dyskusja. Takie postępowanie nazywam zasadą *słabego konsensusu* (por. rozdział 2.4.2).

Może się oczywiście zdarzyć, że podjęta decyzja okazuje się błędem. Wtedy „sprawca” ma obowiązek wyjaśnić, dlaczego uważał, że była to decyzja najlepsza z możliwych. Uwaga — nie: dlaczego była (bo przecież nie była!), ale: dlaczego za taką ją uważał. Ma więc wykazać, że działał w dobrej wierze. Ktoś powie — przecież to zachęta do nadużyć. To prawda, ale jedynie w społecznościach, w których ludzie nie mają poczucia odpowiedzialności za swoje działanie. Dlatego tak wiele wysiłku poświęca się w organizacjach turkusowych budowaniu odpowiedzialności i zaufania.

Są też sytuacje, w których decyzje podejmuje się w głosowaniu powszechnym. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy decyzja dotyczy samych pracowników. Znany mi jest przypadek, gdy pracownicy decydowali, czy firma wybuduje dla nich basen, czy raczej zainwestuje w rozwój przedsiębiorstwa i będzie im zwracała koszty biletów za basen miejski. Wybrali to drugie rozwiązanie.

## 2.2.2 Nowa filozofia życia i pracy

Firma, szczególnie duża, kojarzy nam się zwykle ze zbudowaną na wzór armii strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich wykonanie. Każdy pracownik ma ściśle związany z jego stanowiskiem zakres czynności, a także indywidualnie wyznaczone cele, od osiągnięcia których są uzależnione premie, prowizje i nagrody.

Ten wprowadzony w XIX w. system miał być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobnicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej kreatywności. Niestety, nadal dość liczni jego zwolennicy zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie funkcjonowały powszechnie dziś krytykowane „gospodarki planowe” całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, że człowiek był traktowany głównie jako narzędzie do realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych radziecki wzorzec zarządzania jest nadal dość powszechnie uważany za niepodważalny, choć nigdy nie mówi się o tym w ten sposób. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux dokonuje w swojej książce syntezy nowego paradygmatu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX w., ale który dopiero w ciągu ostatnich 20 lat zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy paradygmat, nazywany przez autora turkusowym, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości zdawałoby się nienaruszalnych zasad tzw. korporacyjnego ładu: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego menedżera brzmią wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć: śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

*Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.*

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może leć u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przeanalizujmy każdą z nich z osobna.

- *Kiedy działamy w głębokiej uczciwości...* — gdy działamy zgodnie z naszym systemem wartości, w poczuciu, że robimy coś ważnego i potrzebnego, że możemy być z tego dumni.
- *...i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie...* — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji, gdy mamy poczucie sprawczości i wpływu na otaczającą nas rzeczywistość, a więc i na naszą przyszłość.
- *...wszechświat robi wszystko, by nam pomóc* — mamy statystyczną pewność sukcesu<sup>18</sup>, na co wskazują zarówno badania naukowe, jak i codzienna praktyka biznesowa.

Czyżby to było aż tak proste? W rzeczywistości jest, jednak prostota tych zasad w żadnej mierze nie przekłada się na prostotę ich wdrożenia. Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z pracowników. Wymaga determinacji, pracy i czasu. Zwykle zajmuje kilka lat, ale pierwsze efekty mogą się pojawić znacznie wcześniej. A że jest to możliwe, pokazują opisane przez Laloux przykłady firm takich jak np.: AES (40 tys. zatrudnionych) zajmująca się produkcją i przesyłaniem energii

<sup>18</sup> Rozumiem przez to, że sukces jest w zasadzie pewny, chyba że nastąpią jakieś szczególne sytuacje w rodzaju: powodzi, pożaru, upadku meteorytu lub głębokiego kryzysu gospodarczego. Wyrażając tę myśl bardziej naukowo — w grupie organizacji turkusowych prawdopodobieństwo sukcesu jest bliskie jedności.

elektrycznej w wielu krajach świata, BSO/Origin (10 tys. zatrudnionych) z branży IT, holenderska organizacja pielęgniarek społecznych Buurtzorg (8000 zatrudnionych) czy też niemiecka szkoła Evangelische Schule Berlin Zentrum ESBZ obejmująca 1500 uczniów i nauczycieli.

Są też przykłady polskie, choć do tych Laloux nie dotarł. Jest administrująca budynkami firma Sodexo, są dwie firmy krakowskie: LeaNCe (przedszkola) i Notjustshop, w której dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją, jest firma informatyczna Kamssoft Podlasie z Zambrowa, firma Marco z Gliwic i firma Brewa z Kalisza. Muszę przyznać, że od czasu, gdy o firmach turkusowych zacząłem opowiadać w trakcie moich publicznych wystąpień, odkrywam ich coraz więcej.

Laloux zwraca uwagę, że wszystkie firmy, które opisał w swojej książce, wykształciły bardzo podobne zasady organizacyjne, nie wiedząc o sobie nawzajem, a także bez odwoływania się do wspólnego wzorca. Doszły do nich, wychodząc z racjonalnego założenia, że człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. To przecież nic nowego. Wiemy to od stuleci, jeżeli nie dłużej, ale najczęściej myślimy o tym w kontekście skali państw i narodów, a nie mniejszych społeczności takich jak firmy czy organizacje nienastawione na zysk. A przecież w nich wszystkich pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni gdy tylko stworzy im się warunki do takiego działania.

Aby zrozumieć, jak styl turkusowy wygląda na tle aktualnie spotykanych stylów zarządczych, przyjrzyjmy się, jak te ostatnie opisuje Laloux, nadając każdemu z nich symboliczny kolor i ustawiając je od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych.

- Pierwszy styl, *czzerwony*, to krwawe wodzostwo oparte na strachu: jeden wódz i jedna kara — wykonywana publicznie kara śmierci. Najważniejszą wartością jest bezwzględne posłuszeństwo. Typowa czerwień to gangi uliczne. Niestety, czerwone bywają też firmy, instytucje, organizacje i partie polityczne.
- Kolejny styl to *bursztyn*, gdzie wodzów jest wielu i są oni rozmieszczeni na szczeblach sformalizowanej hierarchii. Główną wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu (armia) lub etycznemu (organizacje). Armie i kościoły są właśnie typowymi przykładami organizacji bursztynowych.
- Następny styl, *orańż*, to również organizacja hierarchiczna, jednakże jej najważniejszą wartością jest skuteczność, nierzadko uświęcająca środki. Organizacja działa jak maszyna, w której ludzie są „zasobami ludzkimi”, a miarą ich wartości jest użyteczność dla organizacji. Wiele korporacji ma taką właśnie strukturę.
- Ostatnim stylem hierarchicznym jest *zieleń*, w którym obowiązują demokratyczne reguły decyzyjne, a najważniejszymi wartościami są: równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też tym, jaki jest. Spółdzielnie i ruchy spółdzielcze to takie właśnie organizacje, choć zdarzają się też podobnie myślące firmy.

Mimo że dalece od siebie różne, wszystkie cztery typy organizacji charakteryzują pewne wspólne cechy: hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji, wydawanie poleceń i kontrolowanie ich wykonania, centralnie ustalone plany i budżety (jak w gospodarkach realnego socjalizmu), „systemy motywacyjne” w stylu kija i marchewki. Działający w tych organizacjach ludzie starają się osiągnąć materialny sukces, by w konsekwencji zapewnić sobie „dobre życie”. Jednakże skąpcy Moliera, którzy zbierają pieniądze dla samego ich posiadania, zdarzają się rzadko. Większość z nas chce zarobione pieniądze wydać na dobre życie, z którego możemy korzystać „po szesnastej”. Dla takiego życia warto jest ponieść trudy i uciążliwości, warto nieco ustąpić w sprawach swojej godności, by po pracy oddać się temu, co daje nam radość i satysfakcję.

Organizacje turkusowe burzą ten model świata i odwracają porządek rzeczy. Wychodzą od obserwacji, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie w pierwszej kolejności, zaczynając od przemodelowania naszej pracy. Zorganizujemy ją więc tak, aby dawała nam poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Byśmy mogli być dumni z tego, co robimy i jacy jesteśmy. Zadbajmy też o dobre życie w obszarze społecznym: bądźmy dla siebie partnerami, a nie konkurentami, współpracujmy i wspierajmy się wzajemnie zamiast współzawodniczyć, budujmy pomiędzy sobą dobre relacje oparte na zaufaniu.

Dobre życie to poczucie, że to, co robimy, jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać, pozwala wykorzystywać i doskonalić nasze talenty. Dobre życie toczy się wśród ludzi, do których mamy zaufanie, a oni je odwzajemniają. Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest dla pracowników radością, a przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom przewagę nad innymi.

W warstwie operacyjno-zarządczej porzucamy centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy do podejmowania optymalnych decyzji, a nie do rozliczania z wykonania zadań. Porzucamy też zasadę, że decyzyjność musi być na stałe przypisana do stanowisk, na rzecz zasady, że decyzje podejmuje ci, którzy na ich przedmiocie najlepiej się znają, choć najczęściej po zasięgnięciu opinii innych.

W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować, ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech następujących zasadach:

1. Robisz to, co potrafisz.
2. Robisz to, co jest potrzebne.
3. Jesteś za to odpowiedzialny.
4. To, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad: 1., 2. i 3.

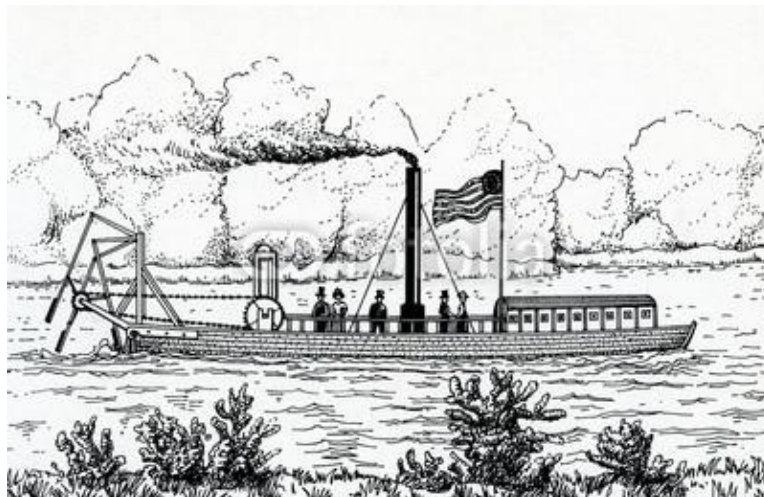
W konsekwencji w takiej organizacji nikt nie mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształcała organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.

### 2.2.3 Samozarządzanie, czy samoorganizacja

Czytając książkę Laloux, doszedłem do wniosku, że stosowany niekiedy w odniesieniu do turkusowych organizacji termin „samozarządzanie” jest nie do końca adekwatny, gdyż zarządzanie — jakkolwiek samodzielne, podmiotowe i demokratyczne by ono było — kojarzy się jednak z wydawaniem poleceń przez zarządzającego i kontrolą ich wykonania.

Natomiast w przypadku organizacji turkusowych mamy do czynienia z zespołowym podejmowaniem decyzji w sprawie podziału zadań, a nie z zespołowym wydawaniem poleceń, jest to więc raczej „samoorganizowanie” niż „samozarządzanie”. To całkiem nowy paradygmat organizowania pracy zespołu, a nie jedynie zmiana podmiotu zarządzającego. Nieadekwatność terminu „samozarządzanie” można by porównać do nieadekwatności słowa „samowiosłowanie” na określenie napędu śrubowego, który na współczesnych statkach zastępuje wiosła galerników. (Rys. 2.2-1).



**Rys. 2.2-1 Samowiosłujący parowiec**

Przełomowe odkrycia nierzadko zaczynają się od ulepszenia czegoś, co dobrze znamy, by dopiero później zrozumieć, że nowe techniki pozwalają na całkowite przebudowanie jakiegoś historycznego modelu. Pierwszy parowiec rzeczywiście poruszał wiosłami, a pierwsza maszyna do szycia była mechaniczną wersją ręki szwaczki.

## 2.3 Droga do turkusów i jakości

### 2.3.1 Nowa perspektywa

Pierwsze wydanie mojej książki napisałem z pozycji (i dla) lidera, który chce budować swoją organizację z uwzględnieniem zasad oraz ponad już sześćdziesięcioletnich doświadczeń idei zarządzania kompleksową jakością (TQM). Dla lidera, który chce podnieść jakość i wydajność pracy, a tym samym osiągnąć większą konkurencyjność swojej firmy na rynku. Podkreślałem też bardzo mocno, że najistotniejszym czynnikiem na drodze do tego celu jest stworzenie u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania. Starłem się wykazać — jak bym to dziś powiedział — że turkusowe podejście do organizacji pracy jest najskuteczniejszą drogą do sukcesu.

W drugim wydaniu wybrałem perspektywę odwrotną. Celem głównym, wyznaczającym kierunek drogi, jest organizacja ludzi spełnionych w swoim działaniu. Aby taką organizację zbudować, dążymy do zrealizowania trzech fundamentalnych warunków:

1. W działaniu kierujemy się wartościami, które budują nasze poczucie godności własnej — uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość itd. (więcej w rozdziale 7.1),
2. Budujemy życzliwe i wspierające nas środowisko pracy oparte na szacunku, zaufaniu i partnerstwie.
3. Dzięki skutecznemu działaniu całej organizacji zapewniamy dobre materialne warunki pracy, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Do budowy takiej organizacji potrzebne są narzędzia, którym poświęciłem moją książkę. Następstwo rozdziałów podporządkowałem kolejności, w jakiej — moim zdaniem — powinno się dążyć do zrealizowania celu głównego: od zasad dobrej komunikacji, przez partnerskie przywództwo i procesowe zarządzanie wiedzą po konkretne narzędzia TQM. Ten porządek powinien pozwalać na sukcesywne doskonalenie organizacji w miarę lektury i wdrażania zawartych w książce idei. W każdym miejscu można przystanąć, spojrzeć wstecz na swoje dokonania, okrzepnąć w nowej roli, a później pójść dalej — lub nawet nie. Można zatrzymać się na dobrej komunikacji albo też na hierarchicznej strukturze typu zielonego. Wreszcie można pójść do samego końca, tworząc



własną wizję turkusowej organizacji, tak różną od innych turkusowych, jak różne są od siebie dwa turkusy.

Starałem się też, aby książka nie była już pisana z pozycji menedżerskiego fotela, ale raczej z perspektywy przyszłego uczestnika turkusowej cywilizacji, który jest wykonawcą, liderem, mentorem i moderatorem w jednej osobie.

Docelowo starałem się pokazać, jak powinna wyglądać organizacja, która realizuje zasady turkusowej cywilizacji i na tym gruncie w systemowy sposób zarządza wiedzą i jakością. Wskazuję też możliwą drogę prowadzącą do takiej organizacji, czy to gdy budujemy ją od podstaw, czy też gdy przekształcamy już istniejącą, ale zarządzaną tradycyjnie.

Droga do turkusu i jakości nie jest jednak prosta, wymaga cierpliwości i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie daje się uniknąć. Wymaga nie tylko wdrożenia nowych zasad, zwyczajów i nawyków, ale też — co najtrudniejsze — porzucenia tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni. Najogólniej rzecz ujmując, zbudowanie turkusowej organizacji wymaga pracy nad trzema dopełniającymi się paradygmatami:

1. Turkusowa cywilizacja pracy.
2. Turkusowa struktura organizacyjna.
3. Turkusowa kultura jakości.

### 2.3.2 Turkusowa cywilizacja pracy

Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka, trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest.

W firmie, która raczej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej, nie możemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Różne są drogi do tego celu, tak różne, jak odmienne są firmy i rozmaici w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien ogólny kierunek — a może lepiej dekalog — budowania organizacji turkusowej<sup>19</sup>:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu.

<sup>19</sup> Wszystkie wymienione tu zalecenia znajdują wyjaśnienia w dalszych częściach książki.

8. Nie mów, że ktoś jest zły — mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

Jak wynika z mojego doświadczenia, drogę do turkusowej cywilizacji należy rozpocząć od nauki dobrej, empatycznej komunikacji. Od umiejętności debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy. Temu w całości poświęcony jest 3., „Gdy słuchasz i mówisz”.

W miarę doskonalenia komunikacji i budowania zaufania należy zacząć myśleć o przekazywaniu coraz większego zakresu decyzji tym, którzy będą je później wykonywali. To w naturalny sposób czyni kontrolowanie coraz mniej potrzebnym, zdejmując z kierowników zespołów, a później i z kierownictwa firmy, większość obowiązków decyzyjnych i nadzorczych. Rolę kierownika, który mówi pracownikowi, co i na kiedy ma zrobić, przejmuje klient tego pracownika, czy to wewnętrzny, czy też zewnętrzny. Dzięki temu liderzy przestają wydawać polecenia i mogą się zająć wspieraniem ludzi w ich pracy i rozwoju. Z zadaniowych nadzorców stają się liderami idei, wiedzy i umiejętności.

Brak konieczności kontrolowania eliminuje też w naturalny sposób styl kija i marchewki, a więc wszelkie tzw. systemy motywacyjne, o których już od ponad pół wieku wiadomo — choć nadal nie jest to wiedza powszechna — że zamiast motywować, głęboko demotywują do działania.

Uwolnienie organizacji od kija i marchewki pozwala na zajęcie się jednym z kluczowych wyzwań organizacji turkusowej, jaką jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej (rozdział 2.2.1). Nie jest to wyzwanie łatwe, bo większość z nas zna jedynie alternatywę pomiędzy demokracją większościową i autokracją. Demokracja partnerska jest mało znana, ale na szczęście są już pewne doświadczenia w tej mierze. Dobrym przykładem może być holenderska organizacja Buurtzorg (rozdział 2.4.2). Jest to stowarzyszenie 8000 pielęgniarek środowiskowych zorganizowanych w formule federacji 600 kilkunastoosobowych zespołów. Zaczynały bardzo skromnie, od jednej dziesięcioosobowej grupy, ale dzięki swojej skuteczności i dobrej atmosferze pracy zaczęły przyciągać rzesze innych pielęgniarek. Dziś powstała już bliźniacza organizacja w USA. W podobny sposób działają też amerykańska firma Morning Star (rozdział 2.4.1), polska firma Marco (rozdział 2.4.8) i jeszcze wiele innych.

Bardzo ważnym elementem budowania turkusowej cywilizacji jest też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności, budowanie poczucia, że odpowiadamy nie tylko za siebie i naszą organizację, ale też za naszą małą i dużą ojczyznę, a także za planetę, na której przyszło nam żyć.

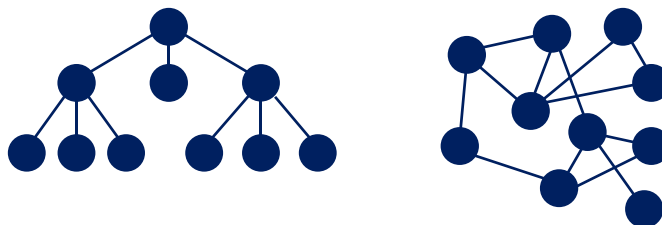
Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III „Budowanie motywacji”.

### 2.3.3 Turkusowa struktura organizacyjna

*Zespołem zadaniowym* będę nazywał każdy zespół ludzi powołanych do wspólnego wykonywania określonych zadań. W każdej takiej sytuacji powierzane zespołowi zadania są rozbijane na zadania cząstkowe, z których każde realizuje inna osoba. Najczęściej te osoby nie wykonują zadań całkowicie od siebie niezależnych. Zwykle efekt wykonania jednego zadania staje się punktem wyjścia do wykonania innego. To powoduje, że w jakiś sposób trzeba synchronizować wykonywanie zadań, a także przydzielać niezbędne do tego zasoby — materiały, narzędzia, pieniądze, ludzi, a nawet czas — aby praca odbywała się płynnie. Między członkami zespołu zadaniowego trzeba więc ustalić zasady komunikowania się.

W tradycyjnych organizacjach zespoły zadaniowe mają swoich liderów, a jeżeli są duże, to dzieli się je na mniejsze, z których każdy ma swojego lidera lokalnego. Wtedy liderzy lokalni tworzą zespół zadaniowy wyższego poziomu. Oczywiście tak budowana hierarchia może mieć wiele pięt.

Po lewej stronie Rys. 2.3-1 widzimy tradycyjną strukturę zarządczą opartą na hierarchii wydawania poleceń i sprawowania kontroli, po prawej zaś turkusową strukturę sieciową. W obu przypadkach linie pomiędzy punktami — te ostatnie nazywamy *węzłami sieci* — reprezentują kanały komunikacyjne, a więc wskazują, kto z kim wymienia się komunikatami, a nierzadko też produktami.



**Rys. 2.3-1 Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa**

Zauważmy teraz, że struktura hierarchiczna to szczególny przypadek struktury sieciowej. W tej pierwszej polecenia płyną z góry na dół, a z dołu do góry płyną raporty o wykonaniu zadań. Struktura kierownicza, a więc wszystkie węzły, które znajdują się ponad najniższym poziomem, służą do synchronizowania pracy „końcowych wykonawców” zadania. W drugiej strukturze nie ma żadnej dominacji ani centralnego sterowania, a węzły składają sobie zamówienia na wykonanie pracy lub dostarczenie produktu. Dodatkowo — czego statyczny rysunek nie może wyrazić — struktura hierarchiczna jest raczej niezmienna w czasie, a jeżeli się zmienia, to stosunkowo rzadko, natomiast struktura sieciowa zmienia się dynamicznie w zależności od zadań wykonywanych przez jej węzły i ich grupy.

W obu przypadkach węzły sieci mogą reprezentować zarówno pojedynczych pracowników, jak i ich zespoły, a nawet znacznie większe jednostki organizacyjne, np. firmy współdziałające w ramach holdingu. W każdym jednak przypadku sieć obejmuje zespół ludzi, których jednoczy wykonywanie jakichś wspólnych zadań.

Jak już było powiedziane, w celu zespołowego wykonania pracy należy porozdzielać zadania oraz konieczne do ich wykonania zasoby pomiędzy członków zespołu. Należy więc określić zasadę, według której zadania i zasoby będą dzielone. Jedną z możliwości jest ustanawianie lidera i wyposażanie go w odpowiednie narzędzia decyzyjne. Jeszcze pół wieku temu wydawało się, że jest to wybór jedyny. Dziś już wiadomo, że nie jest ani jedyny, ani najlepszy.

W organizacjach tradycyjnych każdy ma swojego przełożonego, który mówi, co ma zrobić podwładny, i kontroluje wykonanie polecenia. W organizacjach turkusowych w sensie opisanym przez Frederica Laloux nie ma przełożonych, a więc nie ma też podwładnych. Są ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz podejmują decyzje, innym razem je realizują, a jeszcze kiedy indziej zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej wykonywać oba te zadania. Każdy coś otrzymuje od kogoś i komuś to przekazuje. Miejsce paradygmatu *przełożony – podwładny* zajmuje paradygmat *dostawca – odbiorca*. Tego drugiego nazywamy też klientem.

To już nie przełożony mówi mi, co mam zrobić, ale czyni to klient, składając swoje zamówienie. A ja, aby to zamówienie zrealizować, składam odpowiednie zamówienia moim dostawcom.

To już nie przełożony nas wspiera, ale wspieramy się wzajemnie, nie „jesteśmy uczeni” czegoś przez kogoś, ale „się uczymy” przy wsparciu tych, którzy na dany temat wiedzą więcej. A za chwilę możemy wspierać innych, którzy będą „się uczyć” przy naszej pomocy<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Dychotomię pomiędzy „się uczyć” versus „jestem uczony” wskazał mi Jacek Jakubowski.

### 2.3.4 Drużyny akcyjne

W wielu organizacjach mogą zdarzać się sytuacje, w których jakieś zadanie trzeba wykonać szczególnie sprawnie, a koszt popełnienia błędu jest bardzo wysoki. W takich sytuacjach zespół zadaniowy przekształca się w *drużynę akcyjną* z wyznaczonym na czas akcji dowódcą (lub dowódcami) i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń, jak i ich wykonywania. Oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej;
- drużyna strażaków podczas gaszenia pożaru;
- zespół lekarzy i pielęgniarek na sali operacyjnej;
- orkiestra symfoniczna grająca pod kierunkiem dyrygenta;
- załoga żaglowca w czasie wykonywania manewru.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich mamy do czynienia z zadaniem, które trzeba wykonać bardzo sprawnie, w ściśle określonym czasie i zgodnie z zasadą: „Lepsza zła decyzja niż żadna”.

Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że dopuszczenie formuły drużyny akcyjnej nie stoi w sprzeczności z zasadami turkusów. W wymienionych powyżej przykładach nie sposób sobie wyobrazić działania w innym trybie niż akcyjny. To jednak nie oznacza, że po wykonaniu akcji drużyna nie może powrócić do formuły turkusowego zespołu zadaniowego, który w sposób empatyczny, asertywny, oparty na zaufaniu i odpowiedzialności debatuje nad najlepszymi metodami wykonywania zadań i akcji.

Armia po ogłoszeniu alarmu bojowego musi być bursztynowa do bólu, ale nie musi być taka zawsze. Bardzo pięknego przykładu turkusowej armii dostarczają nam wspomnienia kapitana Michaela Abrashoffa [1], który z najgorszej jednostki amerykańskiej marynarki wojennej — rakietowego niszczyciela USS Benfold — uczynił chlubę całej floty. W swojej niezwykle poruszającej historii Abrashoff nie wspomina o turkusie, o którym oczywiście nie mógł słyszeć, ale zaleca takie postępowanie wobec załogi, jakby czytał Laloux lub Deminga — rozmawiaj z marynarzami, pytaj ich o zdanie, staraj się rozwiązać ich problemy razem z nimi. Swoją książkę dedykuje nie tylko dowódcom wojskowym, ale też, a może przede wszystkim, menedżerom. Oto, jakimi słowami zwraca się do nich we wstępie:

*My ship's job was war; your company's purpose is profit. But we will achieve neither by ordering people to perform as we wish. Even if doing so produces short-term benefits, the consequences can prove devastating. My experience has shown that helping people realize their full potential can lead to attaining goals that would be impossible to reach under command-and-control.*

W moim wolnym tłumaczeniu:

*Moim zadaniem była wojna; zadaniem waszych firm jest zysk. Jednakże nie zrealizujemy żadnego z tych zadań, rozkazując ludziom, aby działali tak, jak my sobie tego życzymy. Nawet jeżeli takie postępowanie przyniesie krótkotrwałe korzyści, konsekwencje mogą okazać się druzgocące. Moje doświadczenie wskazuje, że wspieranie ludzi w wykorzystaniu ich pełnego potencjału może prowadzić do osiągnięcia celów, które byłyby nie do pomyślenia przy zarządzaniu zgodnie z zasadą „polecenie i nadzór”.*

I jeszcze jedno fundamentalne wyznanie kapitana:

*We didn't fire or replace anyone. We tapped the potential that has never been recognized.*

*Nigdy nikogo nie zwolniliśmy ani nie wymieniliśmy na innego. Myśmymy po prostu uwolnili potencjał, który nigdy wcześniej nie był doceniony.*

To bardzo ważna nauka dla tych wszystkich „uzdrowicieli firm”, którzy swoją kadencję rozpoczynają od zwolnienia połowy załogi<sup>21</sup>.

Należy jednak pamiętać, że formuła akcji powinna być stosowana jedynie wtedy, gdy jest rzeczywiście konieczna. Nie powinna stać się pretekstem do wprowadzania bursztynu tam, gdzie nie jest on niezbędny. I jeszcze jedna ważna uwaga: akcyjność to bursztyń, gdzie obowiązuje honorowy system wartości, a nie oranż, gdzie podstawową wartością jest skuteczność bez względu na koszty otoczenia.

### 2.3.5 Rola byłego kierownictwa

Z faktu, że w kulturze turkusowej odchodzimy od hierarchicznej struktury kierowniczej, nie wynika bynajmniej, że pozbywamy się wszystkich kierowników, poczynając od brygadystów, na prezesie kończąc. Takie działanie oznaczałoby najczęściej zubożenie organizacji o wartościowy zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Nie pozbywamy się więc kierowników, ale uwalniamy ich od zajmowania się bieżącą organizacją pracy, pozwalając skupić się na tym, co wykacza poza tę rolę i co zresztą zawsze było ich podstawowym zadaniem, a mianowicie na rozwoju organizacji zarówno pod względem kulturowym (turkusowa cywilizacja), jak i produktowym (nowe produkty, zadania, obszary działania). Z kierowników stają się liderami turkusowej idei, a jednym z ich podstawowych obowiązków będzie pielęgnacja turkusowej przestrzeni zadaniowej, co oznacza:

- budowanie przestrzeni dialogu;
- budowanie partnerstwa i zaufania;
- budowanie współpracy;
- wspieranie zasad turkusowego dekalogu;
- bycie wzorem do naśladowania.

Tak działo się właśnie w firmie Morning Star, której twórcą i liderem idei jest Chris Rufer, a także w organizacji Buurtzorg, której założycielem był Jos de Blok. Natomiast co do pełnionych funkcji byli kierownicy mogą stawać się:

właścicielami procesów,  
mentorami i trenerami,  
moderatorami i coachami<sup>22</sup>,

co nie oznacza też, że te role rezerwujemy wyłącznie dla nich. Nie oznacza również, że liderzy mają nie wykonywać żadnych zadań operacyjnych: produkcyjnych, sprzedażowych, marketingowych, rachunkowych, utrzymania ciągłości ruchu maszyn itp.

---

<sup>21</sup> Niestety, widziałem kogoś takiego i byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.

<sup>22</sup> W języku angielskim „coach” znaczy po prostu „trener”. Jednak w języku polskim trener to osoba, która uczy i pod okiem której uczniowie „trenują” to, czego się uczą. Trener mówi, jak powinno być, prowadzi prelekcje i warsztaty, najczęściej z przewagą tych drugich. Z kolei coach przede wszystkim pyta, co pytanej osobie pozwala lepiej zrozumieć, lub nawet odkryć, dręczące ją dylematy, a także pokonać wewnętrzne słabości. Wyrażając to lapidarnie: trener mówi Ci, jak powinno być, a coach pozwala Ci lepiej zrozumieć, jaki jesteś. Te dwie role są diametralnie różne, wymagają też z gruntu różniących się umiejętności. Trener jest dydaktykiem i musi znać się na przedmiocie, którego uczy, np. jak budować i realizować strategię rozwoju organizacji. Coach jest raczej terapeutą i powinien dysponować dość zaawansowaną wiedzą z obszaru psychologii. Dlatego właśnie, choć mam się za trenera biznesu, coachem stanowczo nie jestem. Z kolei trener różni się od mentora tym, że jest profesjonalistą nie tylko w swojej dyscyplinie, ale też w umiejętności uczenia. Natomiast mentor to mądra i doświadczona osoba, która może udzielić wielu cennych wskazówek, odpowiedzieć na konkretne pytania, ale niekoniecznie poprowadzi wykład czy warsztat.

Na koniec zobaczmy, jak o nowej roli lidera pisze Frederic Laloux:

*Jedna rola pozostaje taka sama w każdym modelu: prezes jest zazwyczaj publicznym wizerunkiem firmy dla świata zewnętrznego. Dostawcy, klienci i regulatorzy rynku często chcą mieć do czynienia z „głową” organizacji, a prezes najczęściej (choć niekoniecznie) tę właśnie rolę przyjmuje. Jednak co do całej reszty, większość konwencjonalnych obowiązków pełnionych przez prezesa w Turkusie po prostu odpada — nie ma, na przykład, celów ilościowych do ustalania, budżetów do zatwierdzania, nie ma zespołu dyrektorskiego do zarządzania, żadnych odgórnych strategii do opracowania, żadnych sporów do rozstrzygania, żadnych decyzji w sprawie awansów. Z drugiej strony, analiza pionierskich organizacji sugeruje, że są dwie nowe i strategiczne role, jakie prezes w nowym modelu ma do spełnienia:*

- I. *tworzenie i utrzymywanie przestrzeni dla turkusowych sposobów działania;*
- II. *bycie wzorem turkusowych zachowań godnym naśladowania.*

*Poza tym, prezes, jak każdy inny w tych organizacjach, jest pracownikiem, który powinien umieć wyczuć, co jest potrzebne, zaangażować się w jakiś projekt oraz podejmować decyzje z użyciem procesu doradczego ([54], str. 298).*

*Wejść w buty, na przykład, Chrisa Rufera, odnoszącego sukcesy założyciela i prezesa Morning Star. Założył firmę ponad 20 lat temu, jeżdżąc ciężarówką i rozwożąc pomidory. Dzisiaj Morning Star jest największym przetwórcą i dostawcą pomidorów w świecie. Firma osiągała takie zyski, że nie potrzebowała zewnętrznych inwestorów, by finansować swój rozwój. Ruffer posiada 100% firmy i jest jedynym członkiem zarządu. A jednak, jako założyciel, prezes i właściciel firmy, uznaje za niewłaściwe podejmowanie przez niego samodzielnych decyzji, które wpływają na innych ludzi, bez konsultacji z nimi ([54] str. 300).*

### **2.3.6 Turkusowa kultura jakości**

Wszystkie klęski, jakie zdarzyło mi się widzieć na drodze firm do zarządzania kompleksową jakością, brały się nie stąd, że ludzie nie potrafili zastosować jakościowych narzędzi i procedur, ale stąd, że nie chcieli tego zrobić. To brak zaangażowania w nową kulturę pracy — a nierzadko też aktywne zaangażowanie w jej zwalczanie — powoduje, że wdrażanie najróżniejszych systemów jakości, w tym TQM, niekiedy pozostaje na papierze.

Organizacje turkusowe są z definicji zaangażowane i w naturalny sposób nastawione na samodoskonalenie. Wystarczy je przekonać, że droga do jakości ma sens, a same zapytają, jak nią pójść. Instruktor jakości przychodzący do organizacji turkusowej najtrudniejszą część swojego zadania ma już za sobą.

### **2.3.7 Krok po kroku**

Są dwie drogi do organizacji turkusowej.

Pierwsza polega na zbudowaniu takiej organizacji od początku. Rozpoczynamy od kilku osób, a następnie rośniemy organicznie, powiększając zespół o nowych członków wyrażających gotowość poddania się turkusowej kulturze. Tak Chris Ruffer budował swoją Morning Star, która jest dziś największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów o kilkunastoprocentowym wzroście rok do roku od 20 lat. Tak też powstawała Buurtzorg, która zaczynała od dziesięciu pielęgniarek, a dziś skupia ich 8000 zgrupowanych w 600 zespołach. Tak była budowana polska firma Marco, która zaczynała od dwóch założycieli, a dziś zatrudnia ok. 80 osób.

Druga droga, znacznie trudniejsza, to przekształcanie organizacji z tradycyjnej w turkusową. To droga, na której podstawowym wyzwaniem nie będzie wdrażanie nowych idei i nawyków, ale pozbywanie się starych. U wielu osób perspektywa takiej rewolucji wywołuje lęk przed nowym

— czy ja sobie poradzę, czy się w tym odnajdę — a to nierzadko wiąże się z oporem. Kto przyzwyczał się do stylu „polecenie i kontrola”, temu nie będzie łatwo porzucić rolę nadzorca na rzecz trenera, mentora czy moderatora, a nawet podwładnego na rzecz partnera. Po pierwsze, wymaga to rezygnacji z wpojonych nierzadko od dzieciństwa przekonań, po drugie — nie tylko zrozumienia i opanowania nowych metod, ale też wdrożenia ich do codziennej pracy na poziomie nawyków.

Nie spieszmy się więc z zamianą oranżu czy nawet zieleni na turkus. To musi trwać, bo potrzebny jest czas na oswojenie się z nowym sposobem myślenia o sobie i otaczającym nas świecie. Warto jednak wiedzieć i to, że każdy krok zbliżający nas do turkusu będzie przynosił wymierne korzyści zarówno po stronie komfortu życia, jak i skuteczności organizacji.

### 2.3.8 Czy to się może udać?

Każdego chciałbym zachęcić do turkusowego myślenia, życia i pracy. Staram się to robić od jakichś 20 lat, choć dawniej nieco inaczej rozkładałem akcenty, nie mówiąc już o tym, że samo pojęcie „turkusowej organizacji” w znaczeniu nadanym przez Frederica Laloux nie było jeszcze znane.

W moim entuzjazmie do tej filozofii partnerstwa i zaufania mogę stwarzać u czytelnika wrażenie, że droga do niej jest prosta, że wystarczy tylko chcieć. Niestety, aż tak proste to nie jest, ale też niekiedy wyobrażenie o trudnościach może być przesadne.

Oczywiście ludzie bywają bardzo różni. Zdarzają się z gruntu źli i gotowi do każdej podłości. Nie ze wszystkimi potrafimy sobie poradzić. Niektórzy wymagaliby głębokiej terapii psychologicznej, więc z naszą amatorską wiedzą o psychologii możemy okazać się bezradni. Z takimi ludźmi niestety trzeba się rozstać.

Jednakże to, co trudne, nie musi być niemożliwe. Od ponad dziesięciu lat obserwuję wśród moich słuchaczy i czytelników rosnące zainteresowanie ideami partnerskiego przywództwa i rezygnacji z kija i marchewki. Gdy mówiłem o nich w drugiej połowie lat 90., ludzie pukali się w czoło. Dziś prawie mi się nie zdarza, aby po wykładzie ktoś nie powiedział: „Ja już w ten sposób zarządzam”.

Setki rozmów i dziesiątki godzin pracy warsztatowej coraz silniej skłaniają mnie do poglądu, że w ogromnej większości ludzie są skłonni do pozytywnego myślenia i budowania dobrych relacji. Nierzadko zdarzało mi się widzieć grupę uczestników, którzy rano zaczęli warsztat komunikacyjny lekko wobec siebie nieufni, by na koniec dnia stwierdzić, że mieli szczęście spotkać tak fantastyczne osoby.

Nie zapomnę trzydniowego warsztatu prowadzonego z Jackiem Jakubowskim jesienią 2015 r., w którym brało udział sześciu urzędników skarbowych i sześciu rodzinnych przedsiębiorców. Był to pilotaż do planowanego przez resort projektu wdrożenia nowej doktryny pracy służb skarbowych. Doktryny opartej na zaufaniu i odpowiedzialności po „obu stronach okienka”. Na poczuciu, że wspólnie odpowiadamy za nasz kraj, naszą gospodarkę i dobrobyt Polaków.

Na początku pierwszego dnia wyczuwało się po obu stronach wysoki poziom sceptycyzmu. Przecież wiadomo, że urzędnik skarbowy jest rozbójnikiem, a przedsiębiorca — oszustem. Jednak pod wieczór zaczęło przeważać przekonanie, że każda ze stron ma swoje uwarunkowania i wyzwania, które trzeba zrozumieć i uszanować. Że dobrze pojmowana współpraca urzędnika z przedsiębiorcą jest całkowicie możliwa. Że jest potrzebna. A pod koniec trzeciego dnia rozmawialiśmy już o tym, jak moglibyśmy wspólnie przekonać do takiego myślenia setki urzędników skarbowych i setki tysięcy przedsiębiorców. Niestety, zmiany, które później nastąpiły w resorcie, położyły kres tym marzeniom.

Ilekoć myślę o tym, jacy tak naprawdę są ludzie, przypomina mi się mądre przesłanie mojego przyjaciela Marka Kosewskiego, który w swojej znakomitej książce *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem* [52] pisze tak:

*Prywatna teoria stworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnych i łajdaków i twierdzi, że tego, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządny: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnych”, niespełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.*

Podobne myśli, choć innymi słowami, wyraża Philip Zimbardo w książce *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?* [86].

Jego zdaniem o zachowaniu człowieka w większym stopniu decydują warunki zewnętrzne niż predyspozycje charakterologiczne. W przeprowadzonym przez niego słynnym eksperymencie stanfordzkim jedna grupa studentów odgrywała role więźniów, a druga strażników. Ci ostatni zostali ubrani w mundury i przeszkoleni w obowiązujących w USA regulaminach więziennych. Eksperyment był zaplanowany na dwa tygodnie, ale przerwano go po tygodniu, gdyż studenci-klawisze rozwinęli niewiarygodny repertuar fizycznego i psychicznego znęcania się nad studentami-więźniami. A przecież i jedni, i drudzy byli słuchaczami znakomitego uniwersytetu, nie pochodzili ze środowisk patologicznych, nie mieli za sobą przestępczej przeszłości. Jednak fakt, że strażników ubrano w mundury i dano im prawo wymierzania kar, spowodował ich niezwykle brutalne zachowania. Postępowali gorzej niż prawdziwi strażnicy, mimo że za kilka dni mieli powrócić na uniwersytet i stanąć twarzą w twarz z poniewieranymi przez siebie kolegami.

Widziałem też film nakręcony w jednym z więzień Ameryki Środkowej, będący relacją z kilkuletniej pracy doświadczonej psycholożki z grupą skazanych na dożywocie wielokrotnych zabójców. Na początku filmu więźniowie opowiadają o sobie i swojej filozofii życia, którą wszyscy mają w zasadzie jednakową: musisz zabić pierwszy, bo inaczej zabiją ciebie. Dotyczy to również współwięźniów. Na koniec filmu są już innymi ludźmi — okazują sobie zaufanie i są gotowi rozmawiać o tym z innymi.

Te i podobne obserwacje, a także własne doświadczenia życiowe skłaniają mnie do przekonania, że choć nie zawsze da się wdrożyć turkusowy model myślenia, to da się go wdrożyć częścię, niżby się mogło wydawać. Ale łatwe to nie będzie nigdy. I o tym też trzeba pamiętać.

## 2.4 Studia przypadków

Gdy pod koniec II wojny światowej Amerykanie zbudowali pierwszą bombę atomową, jej szczegóły konstrukcyjne były zachowywane w największej tajemnicy. Amerykanie — i słusznie — nie chcieli mieć na tym polu konkurentów. Jednak, jak zauważył później chyba Niels Bohr, nie pomyślano o chronieniu najważniejszej informacji, a mianowicie tej, że bombę atomową w ogóle da się zbudować (należy pamiętać, że w tamtym czasie sam Albert Einstein nie wierzył w taką możliwość). Gdy ta najistotniejsza tajemnica została ujawniona, pojawienie się broni jądrowej w innych krajach było już tylko kwestią czasu.

Opisywane w tej książce nowe paradygmaty zarządzania podawane są w wątpliwość w podobnej mierze jak teoria względności na początku ubiegłego stulecia. Dla niektórych są przedmiotem fascynacji, jednak wielu nie wierzy w możliwość ich zrealizowania. Na szczęście mamy już dowody, że wdrożenie wszystkich tych modeli zarządzania jest możliwe. Poniżej podaję kilka przykładów takich firm, częściowo zaczerpniętych z książki Laloux [54], częściowo z innych źródeł, a częściowo też znanych mi osobiście.

### 2.4.1 Morning Star

Firma całkowicie wyeliminowała hierarchiczny model władzy na rzecz bilateralnych kontaktów dostawca – odbiorca, a więc na rzecz modelu procesowego. Ma natomiast strukturę mentorską i jak można wnosić z



dostępnych opisów, jest to struktura dwupoziomowa. Wynagrodzenia nie zależą od indywidualnego wkładu pracownika w uzyskany przez firmę przychód, ale od tzw. *kapitału reputacji* mierzonego jego udziałem w usprawnianiu firmy, ocenianym przez samych pracowników.

Firma Morning Star<sup>23</sup> (USA) jest dziś największym na świecie wytwórcą przetworów pomidorowych, mającym od 25 do 30% udziału w amerykańskim rynku. Zatrudnia 400 stałych pracowników, a w sezonie dodatkowo 2000 (najczęściej co rok tych samych), ma 23 oddziały i 700 mln dolarów rocznego dochodu. W ciągu ostatnich 20 lat osiąga dwucyfrowy wzrost rok do roku przy wzroście branży na poziomie 1%. Nie jest notowana na giełdzie, a swój rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

Morning Star w całości odrzuca menedżerski model zarządzania. W tej firmie nie ma menedżerów, lub — jak to wyraził jej szef i twórca Chris Rufer — wszyscy są menedżerami. Organizacja firmy jest w całości oparta nie na relacji podległości, ale na relacji dostawca – odbiorca, nie na kontroli sprawowanej przez szefa, ale na wzajemnej samokontroli wszystkich przez wszystkich. Pracownicy firmy tworzą sieć węzłów powiązanych relacją dostawca – odbiorca i koordynujących swoje działania z najbliższymi sąsiadami w sieci. Można więc powiedzieć, że realizują procesowy model sieciowy (rozdział 2.3.3 i rozdział 12) w najczystszej postaci.

Każdy pracownik ma pewną stałą misję do realizowania, taką jak np. *efektywne produkowanie dobrego soku pomidorowego przy zachowaniu dbałości o środowisko naturalne*. Każdy raz na rok przedstawia dokument zwany *Colleague Letter of Understanding* (w skrócie CLOU), określający zamierzone działania operacyjne prowadzące do realizacji misji. Każdy negocjuje taki dokument ze wszystkimi swoimi wewnętrznymi i zewnętrznymi dostawcami oraz z odbiorcami, jednak to on ponosi za niego pełną osobistą odpowiedzialność.

Firma stawia sobie za cel stworzenie organizacji, w której wszyscy pracownicy będą, jak to sami określają, *samozarządzającymi się profesjonalistami podejmującymi komunikację i negocjującymi koordynację swoich działań z innymi pracownikami, klientami, dostawcami i współpracującymi firmami, firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń*.

### **Podstawowe zasady organizacji:**

1. Rolę płynących z centrali poleceń odgrywiają dokumenty CLOU. To one powodują, że każdy otrzymuje na czas zamówione dostawy oraz wie, co i dla kogo ma wykonać. Zdarza się oczywiście, jak w każdej firmie, że coś czasami nie zadziała. Wtedy osoba, której zaburza to wykonywanie zadań, podejmuje rozmowę z osobą, która nie wywiązuje się ze zobowiązań. Nie idzie na skargę do szefa, bo nie ma szefa, ale rozmawia bezpośrednio ze sprawcą problemu. Aby takie rozmowy nie prowadziły do konfliktów, wszyscy pracownicy przechodzą odpowiednie szkolenia z zakresu komunikacji. Jeżeli mimo to stronom nie udaje się porozumieć, otrzymują wsparcie w postaci negocjatora, którym może być doświadczony pracownik firmy, a w przypadkach szczególnie trudnych — profesjonalny negocjator zewnętrzny. Firma bardzo dba o zasadę, aby konflikty interesów były rozstrzygane na zasadzie porozumienia stron, a więc metodą wygrał – wygrał (rozdział 2.3.1), a nie w drodze arbitrażu, gdzie zawsze jedna strona jest przegrana.
2. W firmie nie ma centralnie planowanych budżetów ani też centralnego zarządzania wydatkami (rozdział 10). Każdy pracownik ma prawo, a nawet obowiązek (!), dokonać takich zakupów, jakie uważa za konieczne dla realizacji swoich zadań. Jednak większe wydatki muszą być uzasadnione na gruncie oceny zwrotu z inwestycji. Ta ocena jest podawana do publicznej wiadomości i każdy może ją zakwestionować. Aby jednak oceny były możliwe, pełna informacja o finansach firmy jest udostępniana wszystkim pracownikom dwa razy w miesiącu. Na bieżąco jest też udostępniana informacja o ogólnym stanie firmy.

<sup>23</sup> Tę firmę opisuje również Laloux [54] jako firmę turkusową.

3. W firmie nie ma centralnie określonych ról i stanowisk, w związku z czym nie ma też awansów. Każdy pracownik ma jednak szanse na powiększanie zakresu swoich zadań i wagi swoich decyzji, w miarę jak zdobywa kolejne kompetencje. To powoduje, że pracownicy Morning Star mają na ogół znacznie szersze obowiązki niż pracownicy innych firm. Awansowanie polega na zdobywaniu nowych kompetencji i budowaniu swojej reputacji w oczach pozostałych pracowników, a nie na wznoszeniu się w hierarchii stanowisk.
4. Siłą motoryczną (motywacyjną) doskonalenia się pracowników jest *kapitał reputacji*. Każdy pracownik, który usprawni coś w działaniu firmy, buduje w ten sposób swoją reputację w oczach innych pracowników.
5. Przyjęcie nowego pracownika do firmy jest poprzedzone dwugodzinnym wprowadzeniem go w zasady samozarządzania, po którym następują rozmowy kwalifikacyjne z 10 – 12 jego przyszłymi współpracownikami. Nie z pracownikiem działu kadr, bo nie ma takiego działu, ale z ludźmi, z którymi będzie w przyszłości współpracował.
6. Raz na rok powołuje się w firmie osiem komitetów wynagrodzeniowych (ang. *compensation committees*) do oceny realizacji zadań przez pracowników i ustalenia związanych z tym wynagrodzeń (premię z zysku). Wysokość wynagrodzeń zależy od wartości dodanej przyniesionej firmie. Ostateczne decyzje o wysokości wynagrodzeń są podejmowane przez pracowników w drodze wielostronnej negocjacji.

Więcej o firmie Morning Star można się dowiedzieć z następujących źródeł:

- artykuł Gary’ego Hamela *First let’s fire all the managers*, Harvard Business Review, December 2011, <http://hbr.org/2011/12/first-lets-fire-all-the-managers>;
- moje streszczenie tego artykułu w witrynie [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl);
- czterominutowy wykład Setha Godina *Leaders share the faith — and promote heretics* umieszczony na stronie <http://www.managementexchange.com/video/seth-godin-leaders-share-faith%E2%80%94and-promote-heretics>.

Oto, co napisano w zapowiedzi do ostatniego materiału:

*The work of leadership changes dramatically when wage slaves become artists, argues MIX Maverick and bestselling author Seth Godin. The best leaders make their organizations heaven for heretics by suspending religion (rules) whenever possible and focusing on faith (deeper purpose).*

W moim tłumaczeniu brzmi to następująco:

*Jak twierdzą indywidualiści (portalu) MIX<sup>24</sup> i bestsellerowy autor Seth Godin, działanie przywódców zmienia się w sposób dramatyczny, gdy niewolnicy wynagrodzeń stają się artystami. Najlepsi liderzy czynią swoje organizacje niebem dla heretyków przez odejście, wszędzie gdzie to możliwe, od religii (reguł) i skupienie się na wierze (głębszych celach).*

Pod tym samym adresem można znaleźć wiele podobnie interesujących treści.

## 2.4.2 Buurtzorg

Buurtzorg<sup>25</sup> jest holenderskim stowarzyszeniem pielęgniarek środowiskowych opłacanych z kasy państwowej i zajmujących się pacjentami przebywającymi w domach. Założył je w 2006 r. pielęgniarz Jos de Blok w celu lepszej organizacji pracy pielęgniarek. Początkowo liczyło 10 członkiń, ale niezwykła efektywność i atmosfera pracy w Buurtzorgu spowodowały, że w 2016 r. było ich już 8000.

<sup>24</sup> MIX (*Management Innovative Exchange*) to niezwykle interesujący portal poświęcony nowoczesnemu zarządzaniu. Jest dostępny pod adresem <http://www.managementexchange.com/>.

<sup>25</sup> Tę organizację opisuje również Laloux [54] jako organizację turkusową. Buurtzorg oznacza „opieka środowiskowa”.

Poniżej najważniejsze zasady i narzędzia demokracji partnerskiej, na których opiera się funkcjonowanie Buurtzorgu (nieco wzbogacone moimi własnymi doświadczeniami).



Rys. 2.4-1 Siedziba 30-osobowej centrali Buurtzorg

### 1. Procesowa struktura organizacyjna

- a. Buurtzorg jest federacją ok. 600 niewielkich zespołów (kilka do kilkunastu osób), samodzielnie organizujących swoją pracę oraz ze sobą współpracujących. Jeżeli zespół rozrasta się powyżej tej normy, to dzieli się na dwa mniejsze. Zespoły nie mają kierowników, a moderatorzy (zob. niżej) mogą być wybierani *ad hoc* przed każdą debatą.
- b. Zespoły same prowadzą rekrutację swoich członków, tj. decydują, kto i na jakich zasadach ma zostać przyjęty. Decydują też, kto z zespołu odchodzi, z jakiego powodu i na jakich warunkach.

### 2. Wsparcie metodologiczne i eksperckie

- a. Zespoły odbywają regularne treningi w zakresie prowadzenia *dobrej debaty* opartej na poszanowaniu uczestniczących w niej osób i ich poglądów. Z organizacją współpracuje pewna liczba coachów, którzy szkolą pracowników zarówno w zakresie uczestniczenia w dobrych debatach, jak i ich prowadzenia w roli moderatorów. Z biegiem czasu doświadczeni moderatorzy mogą sami stawać się coachami. Coachowie nie podejmują za zespół żadnych decyzji ani też nie biorą za podjęte decyzje odpowiedzialności. Ich rolą jest jedynie wspomaganie w prowadzeniu debaty. Każdy coach opiekuje się kilkudziesięcioma zespołami. Spędza z nimi stosunkowo mało czasu, aby nie przejmować na siebie roli moderatora i nie pozbawiać zespołów samodzielności.
- b. Zespoły są szkolone w korzystaniu z narzędzi wspólnego podejmowania decyzji. Na początku realizują to zewnątrzni trenerzy, później trenerzy wewnętrzni wyłonieni spośród pracowników.
- c. Z organizacją współpracuje zespół ekspertów, którzy doradzają zespołom w obszarach wykraczających poza wiedzę i doświadczenie członków zespołów. Są to zarówno eksperci medyczni, jak i specjaliści z branż z medycyną niezwiązanych, takich jak np. finanse i prawo. Podobnie jak coachowie również eksperci nie podejmują za zespół żadnych decyzji ani też nie biorą za podjęte decyzje odpowiedzialności. Ich rolą jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

### 3. Samoorganizacja

- a. Zespoły odbywają regularne spotkania w celu organizowania i doskonalenia swojej pracy.

- b. Każde posiedzenie zespołu prowadzi *moderator*, którego rola polega na zadbaniu o zachowanie zasad dobrej debaty i zapewnienie każdemu uczestnikowi równego prawa do wypowiedzi. Najczęściej członkowie zespołu wybierają moderatora spośród siebie, w szczególnie trudnych sytuacjach mogą jednak poprosić o wsparcie zewnętrznego coacha. Moderatorzy mogą zmieniać się z posiedzenia na posiedzenie. Jest pożądane, aby wszyscy członkowie zespołu potrafili pełnić taką funkcję.
- c. Decyzje są podejmowane na zasadzie *slabego konsensusu*. Oznacza to, że jakaś grupa — niekoniecznie większość — jest silnie za podjęciem danej decyzji, a pozostali nie zgłaszają zdecydowanego sprzeciwu. Jest niezwykle istotne, aby wszyscy członkowie zespołu byli przekonani co do tego, że uzyskanie *silnego konsensusu* (gdy godzą się wszyscy) może być niezwykle trudne i czasochłonne. Słaby konsensus nie wyklucza też, że jeżeli podjęta decyzja okaże się niewłaściwa, to można się zastanawiać, jak ją zmienić.

#### 4. Poczucie odpowiedzialności

- a. Wszyscy członkowie zespołu czują się odpowiedzialni za decyzje podejmowane przez zespół i dokładają starań, aby je zrealizować.
- b. Zespoły czują się odpowiedzialne za realizowanie misji i wizji firmy.

A oto, co pisze o Buurtzorgu Frederic Laloux ([54] str. 83):

*Rezultaty osiągnęte przez Buurtzorg w wymiarze medycznym są szokująco pozytywne. Badanie firmy Ernst & Young z 2009 roku odkryło, że Buurtzorg wymaga przeciętnie blisko 40 procent mniej godzin opieki przypadającej na jednego pacjenta niż w innych podobnych organizacjach — co brzmi ironicznie wobec faktu, że pielęgniarki w Buurtzorg mają czas na kawę i rozmowę z pacjentami, rodzinami i sąsiadami, podczas gdy w tym samym czasie inne organizacje pielęgniarskie dochodzą do standaryzacji „produktów”, określając ich minutowe ramy czasowe.*

*Pacjenci Buurtzorg pozostają pod opieką o połowę czasu krócej, szybciej zdrowieją i stają się bardziej niezależni.*

*O jedną trzecią mniej jest hospitalizacji nagłych przypadków, a kiedy jest już potrzeba przyjęcia do szpitala, pobyt trwa przeciętnie krócej.*

*Oszczędności dla holenderskiego systemu ubezpieczeń społecznych są znaczne — Ernst & Young szacuje, że blisko 2 miliardy euro można by zaoszczędzić rocznie w Holandii, gdyby wszystkie instytucje opieki domowej osiągnęły wyniki firmy Buurtzorg. Skalując to do populacji Stanów Zjednoczonych, oszczędności równałyby się, licząc z grubsza, 49 mld dolarów. Całkiem nieźle, jak na opiekę domową! Wyobraźmy sobie skalę oszczędności, gdyby nieporównywalnie większe organizacje szpitalne były prowadzone w podobny sposób.*

*Cyfry nie zawierają jednak tego, co jest o wiele ważniejsze, czyli reakcji pacjentów, ich odczuć w trakcie choroby lub w ostatnich latach życia wobec wsparcia, jakie otrzymują na poziomie emocji i relacji. Próba przedstawienia tego w liczbach byłaby działaniem arbitralnym i absurdalnym. Równie bezcelowe byłoby przyszywanie metki w dolarach czy euro do zawodowego powołania, jakie przywrócono pielęgniarkom. Powszechny zwrot słyszany w zespołach Buurtzorg brzmi: Znow mam swoją pracę.*

#### 2.4.3 Egon Zehnder International

W zakresie działalności podstawowej (pozyskiwanie menedżerów dla innych firm) funkcjonowanie firmy opiera się na wzajemnej współpracy pracowników merytorycznych zwanych konsultantami. Na ich wynagrodzenie składa się pensja podstawowa plus udział w zyskach firmy. Pierwszy składnik jest stały, a drugi nie zależy od pozyskiwanego przez konsultanta przychodu, ale od stopnia jego wkładu w budowanie pozycji i reputacji firmy oraz od stażu pracy. Wkład w budowanie firmy jest oceniany nie przez kierownictwo firmy, ale przez samych konsultantów.

Firma Egon Zehnder International (EZI) zajmuje się pozyskiwaniem menedżerów najwyższego szczebla dla organizacji gospodarczych i nie tylko. Została założona w 1964 r. w Zurychu przez Egona Zehndera.

W 2010 r. EZI przy rocznych zyskach wynoszących 605 mln dolarów była drugą największą na świecie firmą w tej branży. W ciągu ostatnich pięciu lat firma doprowadziła do rekrutacji ponad 1000 menedżerów wysokiego szczebla i oceniła 20 tys. kandydatów.

W EZI pracuje 380 pracowników merytorycznych zwanych konsultantami zatrudnionych w 63 oddziałach w 37 krajach. Klienci to zarówno duże, jak i małe firmy, firmy mające długi staż i dopiero powstające, a także organizacje publiczne i rządy. EZI poszukuje zarówno kandydatów na menedżerów, jak i całych przyszłych zarządów lub ciał nadzorczych. Najbardziej typowe zlecenia obejmują:

- tworzenie od zera nowych ciał zarządczych i nadzorczych oraz ocena i/lub restrukturyzacja istniejących;
- znajdowanie zewnętrznych menedżerów dla firm rodzinnych;
- tworzenie strategicznych ciał doradczych;
- doradztwo w zakresie zarządzania;
- doradztwo w zakresie budowania systemów wynagradzania.

### **Styl pracy**

Honorarium pobierane przez EZI od klienta jest ustalane przed podpisaniem kontraktu i nie zależy, jak w innych tego typu firmach, od wynagrodzenia przyszłego kandydata do pracy. Przy ustalaniu stawki bierze się pod uwagę przyszłe stanowisko kandydata oraz oceniany przez firmę poziom trudności w jego znalezieniu. Taka zasada uwalnia EZI od konfliktu pomiędzy interesem własnym i interesem klienta. Okazuje się też, że honoraria EZI — ze względu na jej bardzo wysoką reputację — są najczęściej wyższe od honorariów pobieranych przez konkurencję. W przypadku małych firm stosuje się też wynagrodzenie w postaci akcji firmy.

Ponad dwie trzecie zleceń pochodzi od stałych klientów. Rekomendacje kandydata do pracy opierają się nie tylko na ocenie jego kompetencji, ale w bardzo dużym stopniu również na ocenie jego gotowości (i możliwości) dopasowania się do kultury mającej zatrudnić go organizacji. Przedstawiciele EZI biorą udział w rozmowach pomiędzy kandydatem do pracy a klientem. Każdy konsultant obsługuje średnio 12 zleceń rocznie.

EZI szczydzi się najniższym wskaźnikiem płynności kadr w swojej branży (na poziomie 2% przy średniej w branży 30%), co pozwala też na utrzymywanie bardzo dobrych i stałych kontaktów z klientami. Kultura korporacyjna jest oparta przede wszystkim na współpracy pomiędzy konsultantami.

### **Konsultanci**

Konsultanci, czyli pracownicy merytoryczni EZI, muszą mieć nie tylko bardzo wysokie kwalifikacje merytoryczne (ukończone co najmniej dwa kierunki studiów, albo jeden i MBA, albo doktorat), ale też powinni charakteryzować się skromnością, wiarygodnością i gotowością do poświęcenia całej swojej kariery zawodowej firmie. Każdy kandydat do pracy spotyka się z 20 – 30 konsultantami EZI, zanim zostanie zaakceptowany. Jeżeli którykolwiek z konsultantów wyrazi poważne zastrzeżenia, kandydat nie jest dalej brany pod uwagę.

Po pięciu latach pracy konsultant może się ubiegać o uzyskanie statusu partnera. Przez ten czas jest bacznie obserwowany przez firmę, jednak nie pod kątem liczby przyprowadzonych klientów i pozyskanych przychodów, ale pod kątem uczciwości, zaangażowania w pracę, umiejętności współpracowania z innymi pracownikami oraz przedsiębiorczości. Bierze się też pod uwagę jego

działania pozafirmowe (np. publikacje artykułów, zaproszenia do wygłaszania prelekcji) bądź aktywne działanie w grupie absolwentów swojej byłej uczelni. O przyznaniu statusu partnera decyduje zgromadzenie partnerów na wniosek partnerskiej grupy ewaluacyjnej, która ma prawo zasięgać opinii wszystkich osób mających kontakt z konsultantem, a więc jego współpracowników, partnerów z jego oddziału, a nawet klientów, dla których pracował. Na liczbę ok. 20 kandydatów na partnerów rocznie nie więcej niż jeden lub dwóch nie uzyskuje tego statusu.

Konsultant, który otrzyma status partnera, kupuje od firmy stałą dla wszystkich partnerów liczbę udziałów emitowanych przez firmę. Tych udziałów nie może sprzedać na rynku zewnętrznym, ale ich wartość rośnie z roku na rok (zob. pkt 2. poniżej), a partner, odchodząc do innej pracy lub na emeryturę, sprzedaje je firmie, dzięki czemu uzyskuje dodatkową premię.

### **Wynagrodzenia konsultantów**

Konsultanci niebędący partnerami mają stałe wynagrodzenie plus roczny bonus zależny od tego, jak skutecznie wspierali swoich kolegów w ich pracy oraz w jakim stopniu przyczynili się do podniesienia reputacji firmy, np. przez opublikowanie artykułu w prestiżowym wydawnictwie. Bonus w żaden sposób nie zależy od indywidualnych finansowych wyników ich działalności.

Wynagrodzenie każdego z partnerów składa się z czterech części:

1. Wynagrodzenie podstawowe, które zależy (nieznacznie) jedynie od kraju działania partnera. Chodzi o zapewnienie wszystkim partnerom jednakowych warunków życia mimo różnic w kosztach utrzymania pomiędzy np. Warszawą a Nowym Jorkiem.
2. Wzrost wartości udziałów zwiększający się rocznie o kwotę będącą ilorazem 10% zysku całej firmy — całej, a nie danego oddziału (!) — i liczby udziałów aktualnie pozostających w rękach partnerów. Te 10% zysku firmy pozostaje w firmie.
3. Jednakowy dla wszystkich udział w zyskach wyliczony przez podzielenie 54% zysku przez liczbę partnerów.
4. Premia za starszeństwo liczona przez podzielenie pozostałych 36% zysku przez globalną sumę osobolat stażu pracy i pomnożenie jej przez liczony w latach staż danego partnera, ale nie więcej niż przez 15. Jeżeli partner szczególnie źle wykonuje swoją pracę, jego liczba naliczonych lat stażowych może zostać obniżona.

Aby wyliczyć premię za starszeństwo, wpierw sumuje się liczby lat stażu wszystkich partnerów (przy założeniu, że staż ponadpiętnastoletni liczy się jako piętnastoletni). Następnie dzieli się 36% zysku przez tę sumę, co daje wartość jednego roku stażowego. Wreszcie, dla każdego partnera, wylicza się jego premię za starszeństwo, mnożąc wartość roku stażowego przez liczbę lat stażu, ale nie więcej niż przez 15.

Jedynym wyjątkiem od reguły starszeństwa jest sam Egon Zehnder (dziś na emeryturze), który nigdy nie otrzymywał w firmie najwyższego wynagrodzenia. Jego zdaniem ułatwiało to uzyskanie akceptacji dla systemu wynagrodzeń ze strony pozostałych partnerów, którzy w przeciwnym przypadku — szczególnie ci młodszy — mogliby patrzeć na premie za starszeństwo jako na zgrabną formułę kryjącą kumoterstwo (ang. *cronyism*). Zdaniem Egona Zehndera opisany powyżej system wynagrodzeń ma trzy podstawowe zalety:

1. Powoduje, że pracownicy — a także oddziały firmy — nie współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu klienta, ale przekazują go sobie w taki sposób, aby usługa została jak najlepiej wykonana. Na przykład jeżeli klient zwróci się o pomoc partnera z Zurychu w znalezieniu pracownika dla jego firmy w Nowym Jorku, to ten partner skieruje go do swojego kolegi z Nowego Jorku, który z pewnością ma lepsze rozeznanie na tamtejszym rynku pracy. Dla klienta będzie to rozwiązanie nie tylko merytorycznie lepsze, ale też i tańsze, bo uniknie się wielu kosztownych podróży na trasie Zurych – Nowy Jork.

2. Powoduje, że konsultanci nie muszą się mierzyć z problemem wystąpienia konfliktu pomiędzy interesem własnym a interesem firmy i klienta.
3. Jest bardzo prosty w wyliczaniu wynagrodzeń. U konkurencji, gdzie wynagrodzenie zależy od przychodu pozyskanego dla firmy przez pracownika, przeprowadza się złożone rachunki, aby ocenić, ile przyniósł firmie każdy spośród kilku pracowników wspólnie wykonujących zlecenie dla tego samego klienta. Nierzadko jest tak, że przez cały miesiąc w roku firma zajmuje się głównie tymi wyliczeniami.

#### Źródła:

- Egon Zehnder, *A Simple Way to Pay*, Harvard Business Review OnPoint Enhanced Edition, [http://hbr.org/product/simpler-way-to-pay-hbr-onpoint-enhanced-edition/an/6765-PDF-ENG\\_](http://hbr.org/product/simpler-way-to-pay-hbr-onpoint-enhanced-edition/an/6765-PDF-ENG_)
- Egon Zehnder International, *Unleashing the Power of Business Leadership*, Corporate Brochure, [www.egonzehnder.com\\_](http://www.egonzehnder.com_)
- Cate Reavis, *Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups*, „Harvard Business School”, 9-398-052, Rev April 28, 1998.

#### 2.4.4 Mary Kay Cosmetics

Typowa megapiramida sprzedażowa składająca się z 1,8 mln niezależnych konsultantek, których działanie jest synchronizowane jedynie przez głęboką, bo liczącą aż 11 poziomów, hierarchię mentoringową.

Firma sprzedaje kosmetyki i świadczy usługi kosmetyczne na 30 rynkach świata. W 2007 r. osiągnęła 2,4 mld dolarów obrotu, a od czasu powstania w 1963 r. ma dwucyfrowe tempo rocznego wzrostu. W 2003 r. powstała filia polska.

Sprzedaż firmy jest w całości realizowana przez 1,8 mln *niezależnych konsultantek kosmetycznych* zorganizowanych w strukturę, którą nazwę *piramidą mentoringową*. Jest to rodzaj znanej z innych firm piramidy sprzedażowej, wyróżnia się jednak położeniem nacisku na funkcję mentoringu, jaką pełni każda konsultantka wyższego poziomu w stosunku do swoich podopiecznych niższego poziomu. Na tę strukturę, w kolejności od najniższego do najwyższego poziomu, składają się następujące stanowiska:

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna.
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1 – 2 konsultantki w zespole.
3. Gwiazda rekrutacji; 3 – 4 konsultantki w zespole.
4. Liderka zespołu; 5 – 7 aktywnych konsultantek w zespole.
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek.
6. Niezależna dyrektor sprzedaży.
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1 – 2 dyrektorów pierwszego pokolenia.
8. Przyszła naczelnia dyrektor sprzedaży; 3 – 4 dyrektorów pierwszego pokolenia.
9. Naczelnia dyrektor sprzedaży; 5 – 7 dyrektorów pierwszego pokolenia.
10. Główna dyrektor sprzedaży; 8 dyrektorów pierwszego pokolenia.
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży.

Wszystkie konsultantki kupują od firmy produkty i otrzymują szkolenie oraz wsparcie organizacyjne. Począwszy od gwiazdy rekrutacji, firma wypłaca prowizję od sprzedaży podopiecznych. Jest to wynagrodzenie za szkolenie udzielane niżej położonym konsultantkom.

Nikt nie ma nad sobą szefa, a gradacja stanowisk wskazuje, kto kogo wspiera wiedzą i doświadczeniem, a nie kto komu może wydawać polecenia. Jest to więc gradacja mentorów, gradacja wiedzy, a nie władzy. Mentorzy nie są szefami, w żaden bowiem sposób nie decydują o działaniach swoich podopiecznych.

Oto, co napisała do mnie o firmie jedna z polskich konsultantek:

*Dzięki tym prostym zasadom nie ma tu sztucznej hierarchii, autokratyzmu, kija i marchewki czy innych negatywnych zachowań, które często pojawiają się w korporacjach lub mniejszych firmach.*

*Szacunek, jaki mają dyrektorki u konsultantek, bierze się z ich pracy, bo bycie dyrektorem w Mary Kay to bycie liderem, a nie menedżerem. Ponadto każda dyrektor przeszła wcześniej drogę konsultantki i dokładnie wie, jak dobrze prowadzić swoich ludzi, z kolei konsultantka — wiedząc o tym — darzy ją szczerym szacunkiem i zaufaniem, bo wie, że ona poradziła sobie z tym, co teraz jest jej drogą.*

Mary Kay Cosmetics została założona przez Mary Kay Ash, która postanowiła stworzyć firmę oferującą kobietom pracę, przynoszącą satysfakcję i dającą poczucie zaangażowania. Rolą centrali, wraz z jej lokalnymi oddziałami, jest nie tylko dostarczanie konsultantkom kosmetyków do sprzedaży, ale przede wszystkim dbałość o to, aby były szczęśliwe i zaangażowane w swoją pracę.

Więcej o firmie na [www.marykay.pl](http://www.marykay.pl) oraz w książce autorstwa Mary Kay Ash [4].

## 2.4.5 W.L. Gore & Associates

Brak centralnej struktury menedżerskiej. Organizacja jest oparta na współpracy partnerów i przywództwie spontanicznie wyłanianych sponsorów projektów. Zmienna struktura zespołów projektowych dopasowuje się do aktualnych zadań firmy. Wiele uwagi poświęca się rozwijaniu innowacji. Z tego też tytułu firma odnosi najwięcej sukcesów.

Firma rozpoczęła działalność od produkcji strun gitarowych pokrywanych teflonem, a dziś dostarcza na rynek ponad 1000 produktów z tworzyw sztucznych, wśród których najpowszechniejsza jest tkanina GORE-TEX. Od 50 lat należy do 200 największych prywatnych firm amerykańskich, a tylko ich produktów medycznych używa na świecie 7,5 mln klientów. Stawia przede wszystkim na innowacyjność, a jednym z najbardziej innowacyjnych elementów firmy jest jej model przywództwa. W 2008 r. firma zarobiła 2,1 mld dolarów i jest uznawana za jednego z najbardziej poszukiwanych pracodawców. Zatrudnia 250 pracowników.

W firmie nie ma formalnej struktury stanowisk, a pracownicy są nazywani współnikami. Wszystkie biura są jednakowej wielkości. Praca jest realizowana w małych zespołach powstających i zmieniających się według aktualnych potrzeb. Wspólnicy podejmują decyzje o zatrudnieniu nowych współników i są wynagradzani w zależności od wnoszonego wkładu.

Organizacja firmy opiera się na stworzonej przez jej założyciela Billa Gore'a *siatkowej strukturze organizacyjnej* charakteryzującej się następującymi cechami:

1. Komunikacja pomiędzy pracownikami odbywa się bez pośredników.
2. Nie ma stałych władz, zamiast szefów są sponsorzy projektów.
3. Liderem staje się ten, kto ma zwolenników.
4. Cele stawiają ci, którzy będą je realizować.
5. Zadania realizuje ten, kto się do nich zobowiązuje.

Kultura korporacyjna firmy opiera się na czterech fundamentach:

- a. sprawiedliwość,
- b. swoboda,
- c. zaangażowanie,



d. podejmowanie rozważnego ryzyka.

Pół dnia w tygodniu każdy pracownik może poświęcić na pracę nad jakąś własną koncepcją. Większość idei prowadzących do nowych produktów powstaje właśnie w tym czasie. Gdy koncepcja jest gotowa, tworzony jest zespół do jej realizacji, do którego w pierwszym rzędzie rekrutowani są ochotnicy.

Zdaniem Billa Gore'a lider zespołu powinien spełniać następujące warunki:

- jest ceniony przez zespół za wiedzę i doświadczenie;
- zespół oczekuje od niego koordynacji działań;
- stawia ważne cele, wskazuje działania i potrafi doprowadzać do konsensusu w zespole.

Decyzje z zasady są podejmowane zespołowo. Dotyczy to również wynagrodzeń. Istnieje specjalna komisja, która każdemu wspólnikowi przyznaje poziom wynagrodzenia w zależności od tego, kto „wniósł najwięcej” w działanie firmy. Co znaczy „wnieść najwięcej”, ustalają sami wspólnicy.

**Źródło:** Baghai i inni [5].

## 2.4.6 Semco

Brak typowych struktur zarządczych. Pracownicy sami podejmują większość decyzji i czują się za nie odpowiedzialni. Ustalają też wynagrodzenia swoje i swoich szefów. Wiele uwagi poświęca się ujawnianiu i rozwijaniu talentów.

Semco to brazylijska firma z branży elektromechanicznej, do której stoi najdłuższa na świecie kolejka pragnących ją zwiedzić menedżerów, a na wizytę trzeba zapisywać się wiele miesięcy wcześniej. Od 1994 r. firma niemal co roku ma dwucyfrowy wzrost. Od 25 lat rotacja pracowników wynosi 1 – 2% (przy średniej w branży wynoszącej 18%).

Semco zatrudnia 3000 pracowników, ale nie ma typowych struktur zarządczych, takich jak wiceprezesa, dyrektorzy operacyjni i dział kadr, rolę dyrektora generalnego pełni zaś rotacyjnie co pół roku jeden z sześciu menedżerów. Nie ma zakresów obowiązków ani formalnej struktury, a pracownicy są nazywani wspólnikami lub koordynatorami.

Co pół roku pracownicy ustalają własne wynagrodzenia, a także wynagrodzenia szefów. Oceniają też szefów, a ci, którzy otrzymują niskie oceny, muszą odejść. Mimo to w firmie Semco wynagrodzenia kierownictwa są jedne z najwyższych w kraju.

Szef firmy i twórca jej kultury korporacyjnej daje pracownikom prawo do podejmowania większości decyzji i do działania w interesie własnym i firmy. Nikt tu nikogo nie kontroluje w tradycyjnym rozumieniu tego słowa. Według szefa firmy o wydajności pracowników stanowi swoboda. Kultura firmy opiera się na dziesięciu zasadach:

1. Być firmą rzetelną i godną zaufania.
2. Cenić szczerą i otwartą wyżej niż doraźny interes.
3. Dążyć do uzyskania równowagi pomiędzy zyskami krótko- i długoterminowymi.
4. Sprzedawać produkty i usługi po uczciwych cenach.
5. Prowadzić zindywidualizowany serwis klientów.
6. Zachęcać pracowników do kreatywności.
7. Zachęcać wszystkich do podejmowania decyzji i do kwestionowania decyzji pochodzących z góry.
8. Utrzymywać miłą i nieformalną atmosferę.

9. Utrzymywać bezpieczne warunki pracy, poddawać kontroli procesy przemysłowe.
10. Mieć pokorę, aby przyznawać się do błędów.

Te zasady są wyłożone w komiksowym podręczniku. W firmie podkreśla się, że *pracownicy powinni mówić i klócić się, gdy coś jest nie w porządku lub nie pasuje do wizji firmy*. Twórca firmy Ricardo Semler twierdzi, że celem jego pracy jest nie zarabianie pieniędzy, ale doprowadzenie do tego, aby pracownicy byli zadowoleni z życia (ang. *feel good about life*). Jego zasady organizacji pracy bez odgórnego sterowania są następujące:

1. Zapomnij o kierownictwie.
2. Nigdy nie zatrzymuj się w rozwoju.
3. Nie bądź niańką.
4. Pozwól odnajdywać się talentom.
5. Decyzje podejmuj szybko i otwarcie.
6. Buduj zróżnicowane partnerstwo.

**Źródło:** Baghai i inni [5].

### 2.4.7 Marco

Nowoczesna i prężnie rozwijająca się firma właściwie bez struktur kierowniczych, która jako swój cel główny postawiła następujące zadanie: zmienić świat na lepsze poprzez produkty i usługi oraz działalność społeczną na rzecz lokalnej wspólnoty. Produkuje etykiety, uszczelki, podkładki i opakowania. Około 50 niewielkich, ale bardzo nowoczesnych linii produkcyjnych obsługuje 20 operatorów. Realizują kilkanaście planów produkcyjnych na raz.

Firmę Marco z Gliwic (<http://www.MakingThingsUnique.com/>) założył w 2000 r. Marek Śliboda, zapraszając do współpracy trzech swoich kolegów. Gdy jeszcze w czasach studenckich stracił pracę w drukarni produkującej etykiety, postanowił pozostać w branży i stworzyć konkurencję dla byłego pracodawcy.

Na początku było ich więc czterech, dziś zatrudniają ponad 80 osób i mają oddziały handlowe w Brnie (Czechy), w Sofii (Bułgaria) oraz oddział produkcyjny w Toruniu i magazyn w Usti (Czechy). Chlubią się swoimi w pełni zautomatyzowanymi liniami produkcyjnymi, które w większości projektują sami we współpracy z czołowymi producentami z kraju i ze świata. Stworzony przez nich system informatyczny służy zarówno do zarządzania firmą, jak i do sterowania liniami produkcyjnymi.

Siedziba główna firmy mieści się w eleganckim i przyjaznym budynku o powierzchni 4500 m<sup>2</sup> zlokalizowanym w Katowickiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej, a kolejny budynek jest już zaplanowany. Rozkład wnętrz, a także meble, zaprojektowali sami. W działalności biznesowej uzyskują 20-procentową stopę zysku. Z powodzeniem występują też o fundusze unijne, inwestując w prace badawczo-rozwojowe.

Są jedną z wielu młodych, ambitnych i prężnie rozwijających się firm, jednakże tym, co ich spośród takich firm wyróżnia, jest wysoce turkusowa filozofia pracy i życia, choć o książce Frederica Laloux dowiedzieli się dopiero w czerwcu 2016 r. A oto, jak określają swój fundament strategiczny (por. rozdział 9.11):

- **Misja** — projektować i dostarczać unikatowe, wysokojakościowe produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.
- **Wizja** — stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu.

- **Wartości** — szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.
- **Metody** — niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Ten fundament realizują na co dzień, pozostając wierni 14 zasadom, które nazwali Kulturą Organizacji Marco:

1. *Dostarczanie wyjątkowych produktów pod kątem jakości i funkcjonalności w celu rozwoju globalnej gospodarki i postępu.*
2. *Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi.*
3. *Konsekwentny i niekończący się proces szkolenia wszystkich przez wszystkich.*
4. *Konsekwentny i niekończący się proces usprawniania i ulepszania.*
5. *Konsekwentny i niekończący się proces uczenia, podnoszenia kwalifikacji i rozwoju umiejętności.*
6. *Niekończący się proces podejmowania nowych wyzwań oraz brania coraz większej odpowiedzialności w strukturach organizacji.*
7. *Niekończący się proces podnoszenia świadomości wszystkich w skali mikro i makro.*
8. *Niekończący się proces rozwoju i poprawy komunikacji na każdym szczeblu organizacji.*
9. *Szeroko rozumiane zaangażowanie wszystkich we wszystkie obszary działalności MARCO.*
10. *Rozwijanie organizacji przy jednoczesnym poszanowaniu dla środowiska naturalnego oraz czynne działanie na rzecz promowania „zielonego sposobu myślenia”.*
11. *Wyjątkowe podejście do kwestii działalności charytatywnej i pracy na rzecz lokalnej społeczności.*
12. *Wyjątkowe wsparcie i szacunek dla rodziny oraz najbliższego środowiska w celu osiągnięcia długofalowej symbiozy pomiędzy życiem prywatnym i karierą zawodową.*
13. *Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia oraz wyjątkowe wsparcie dla członków organizacji w przypadku problemów rodzinnych czy zdrowotnych.*
14. *Budowanie wspólnego, długofalowego dobrobytu poprzez wyjątkowe wysiłki, najlepsze pomysły i działania we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.*

Ten trzon ideologiczny stworzyło kilkudziesięciu pracowników firmy, gdy organizacja miała zaledwie kilka lat. Od tej pory stał się on — jak mówią sami — *niezmiennym fundamentem, na którym Marco buduje ponadczasową organizację*. Oznacza to m.in., że został mu w całości podporządkowany proces rekrutacji na wszystkie stanowiska pracy od inżyniera po „panią sprzątającą”. W Marco wychodzą z założenia, że kompetencje zawodowe da się zawsze uzupełnić, ale zmiana systemu wartości może być niewykonalna. Dlatego z każdym kandydatem do pracy prowadzą wielogodzinną rozmowę o swoich wartościach. I sprawdza im się to w blisko stu procentach.

Po przyjęciu do pracy każdy otrzymuje ciągłe wsparcie w rozwoju osobistym i niezwykle przyjazne społecznie środowisko pracy. W firmie nie ma w zasadzie stanowisk, są tylko funkcje. Nie ma więc hierarchii władzy, ale jest hierarchia wiedzy i doświadczenia. Na przykład lider w hali produkcyjnej — wyróżniający się białą koszulką — jest osobą wyznaczoną do rozwiązywania nagłych problemów technicznych i organizacyjnych. Nie mówi jednak nikomu, co kto ma zrobić, ale wspiera ludzi swoją wiedzą i doświadczeniem.

W firmie panuje zasada, że wszyscy zasługują na taki sam szacunek, mają takie same narzędzia, benefity, nagrody i prezenty. Na firmowym parkingu stoi luksusowy mercedes do dyspozycji każdego pracownika, który np. jedzie do klienta. Można też wypożyczyć go na weekendową wycieczkę z rodziną. Firma od początku swojej działalności stawia na długofalowy rozwój poprzez podnoszenie świadomości wszystkich pracowników i kooperantów. Pracownicy, przechodząc przez kolejne etapy rozwoju osobistego, projektują i wdrażają narzędzia doskonalenia firmy w obszarze wartości, komunikacji, technologii i organizacji.

Jak to jest często w turkusie, w Marco nie ma premii za wyniki w pracy. Tym, co ludzi motywuje, jest poczucie, że realizują najważniejszy cel firmy — *zmienić świat na lepsze poprzez produkty i usługi oraz działalność społeczną na rzecz lokalnej wspólnoty*. Pieniądze są dla nich jedynie efektem ubocznym pracy, ale nie jej celem.

Liderzy i menedżerowie uczą się służyć rozwojowi swoich współpracowników. Podsumowanie i informacja zwrotna na temat pracy płyną w obie strony: od liderów do pracowników oraz od pracowników w kierunku liderów i menedżerów. W zintegrowanym systemie zarządzania każda informacja zwrotna jest podstawą do ciągłego doskonalenia procesów oraz samodoskonalenia się ludzi. Oprócz szacunku i odpowiedniej komunikacji to właśnie ciągłe doskonalenie jest motorem napędowym efektywności Marco.

W Marco oprócz szkoleń, których jest bardzo dużo, pracownicy zakładają grupy robocze rozwiązujące problemy, optymalizujące procesy i eliminujące straty. Marek Śliboda, założyciel i prezes zarządu, od lat prowadzi autorską Akademię, w ramach której przekazuje wartości firmy, zaraża ludzi pasją oraz buduje odpowiedzialne postawy w myśl zasad społecznej odpowiedzialności biznesu. Spotkania w ramach Akademii, a także zebrania wszystkich pracowników są doskonałymi okazjami do demokratycznego konsultowania wielu decyzji. Buduje to poczucie szacunku i wzajemnego zaufania — ludzie czują, że firma jest ich wspólnym dziełem.

Pomimo doskonałych rezultatów finansowych Marco nie chwali się swoimi sukcesami, twierdząc, że są to *trzy kroki ze stu zaplanowanych*. W najbliższym czasie firma zamierza skupić się na pracach badawczo-rozwojowych, by projektować coraz nowocześniejsze, wysokojakościowe produkty dla ludzi i przemysłu.

Trzecim (po szacunku i samodoskonaleniu) filarem działania Marco jest aktywna i skuteczna praca na rzecz lokalnej społeczności. Budżet firmy przeznaczony na realizację programu #marcopomaga (ok. 10% rocznego dochodu rok do roku) jest zasilany również przez pracowników, którzy przeznaczają na ten cel 1,5% wszystkich otrzymanych gratyfikacji finansowych. Regularnie poświęcają też swój czas w stałym programie dzielenia się wiedzą oraz promowania wartości firmy.

Marco udowadnia, że można być zarówno firmą dochodową, jak i społecznie odpowiedzialną, można się uczyć, rozwijać i nie mieć konfliktów wśród kilkudziesięcioosobowej załogi. Można regularnie pytać współpracowników, jakie mają problemy, bariery i co firma jeszcze może dla nich zrobić — choć właściwie nie: „co firma dla nich”, ale: „co oni dla siebie”, bo przecież firma to oni. Projektując kolejne narzędzia, które bronią firmę przed roztrwonieniem wartości i ideałów (wraz ze wzrostem zatrudnienia i skalą działania), Marco buduje wysoką odpowiedzialność i zaangażowanie ludzi w swojej ponadczasowej, wizjonerskiej organizacji.

## 2.4.8 Brewa

Firma Brewa (<http://www.brewa.pl>) oferuje rozwiązania oparte na czystych i odnawialnych źródłach energii, specjalizując się w elektrowniach słonecznych (instalacje fotowoltaiczne). Wykonuje instalację systemów do zarządzania energią z wykorzystaniem oświetlenia LED i doбором odpowiedniej mocy ciepła i mocy energii elektrycznej, pomaga w wyborze najtańszego operatora energetycznego. Stanowi pięcioosobowy zespół i formalnie istnieje od lutego 2015 r. Na stałe współpracuje z nimi zespół wykonawczy, także pięcioosobowy.

Poniżej relacja Macieja Borowiaka, jednego z twórców firmy.

Szkolna edukacja to ciągle ocenianie, klasyfikowanie, rywalizacja, przy czym nie jest istotne, kim jesteśmy, ale ile punktów zdobyliśmy czy które miejsce zajęliśmy. Na studiach biznesowych dowiadujemy się, że zwycięzca bierze wszystko, że biznes to dżungla, że liczy się zysk. Negocjacje *win – win* przedstawiane są jako ciekawostka, a nie jako naturalny proces współpracy z dostawcami czy odbiorcami. Liczą się techniki negocjacji, manipulacji, NLP itp. Tym samym edukacja, o której piszę, nie zostawia nam miejsca na zbudowanie poczucia własnej wartości czy zaufania do siebie i innych ludzi.

Jako Polacy jesteśmy wychowywani w katolickiej tradycji wartości, niestety często źle rozumianej, bo religię, która promuje miłość i radość, zastąpiliśmy umartwianiem. Jednakże gdy będziemy mieli trochę szczęścia, trafimy na dobrych wychowawców, poczytamy *Pismo Święte* i inną literaturę, zaczniemy dochodzić do ciekawych wniosków, zastanawiając się, czym są: miłosierdzie, miłość, szacunek dla drugiej osoby.

Kończąc studia, szybko możemy wpaść w sidła „excelowej” oceny, która totalnie odczłowiecza, ale takie właśnie są korporacje. Joel Bakan w książce *Korporacja*<sup>26</sup> pisze o korporacji tak:

*Kłamie, kradnie i zabija bez cienia skruchy, o ile tylko służy to interesom akcjonariuszy. Przestrzega prawa tylko wtedy, gdy koszty przestępstwa przewyższają płynące z niego korzyści. Społeczna odpowiedzialność korporacji jest niemożliwa poza przypadkami, w których jest ona nie-szczera.*

Przez lata różne idee, filozofie, wartości pracują w nas; pytanie: czy zostaną odkryte, czy zdołamy się na odwagę, by żyć w prawdzie i w opozycji do codziennego świata? Zostaniemy „frajarami”, a co najmniej będziemy ocenieni jako mało przedsiębiorczy, jeżeli z każdej transakcji nie urwiemy 10 czy 20% początkowej ceny. A przecież taka postawa wynika z założenia, że sprzedawca zawyża cenę, a nie że oparł ją na uczciwej kalkulacji!

Dla mnie chrześcijaństwo i prosta postawa Chrystusa są niezmiennie inspirujące — szacunek, miłosierdzie, radość, wykorzystywanie swoich talentów, ciężka praca, zabawa. Skłamałbym, gdybym napisał, że zawsze się nimi kierowałem i kieruję, ale napiszę prawdę, jeżeli powiem, że codziennie o tym myślę. Religia i sport, który jest dla mnie bardzo ważny, niosą pewne wspólne przesłanie: nie jest ważne, ile razy upadniesz, ważne, ile razy się podniesiesz.

Zawsze wierzyłem w ludzi. Działając w organizacjach studenckich, kierowałem się przekonaniem, że ludzie są jak kamień, który należy lekko popchnąć i później już się sam potoczy. Wielokrotnie to się sprawdziło.

Pracując w różnych firmach, zawsze jako handlowiec, najczęściej byłem oceniany prostym systemem: „Jesteś tak dobry jak twój ostatni miesiąc sprzedażowy”. W każdej firmie stawałem się jednym z najlepszych handlowców, co nie było łatwe, gdyż jestem raczej maratończykiem — dosłownie i w przenośni — a nie sprinterem. Wiele się przez ten czas nauczyłem, lecz kosztowało mnie to również bardzo dużo zdrowia. Jedną z firm, w której pracowałem, „odchorowywałem” przez blisko dwa lata.

Zawsze marzyłem (a nawet byłem tego pewny), że będę współtworzył organizację, w której szacunek zdobywa się przez wiedzę i przez swoją postawę, w której przyznanie się do błędu jest oznaką siły, a nie słabości.

Jestem przekonany, że nic nie dzieje się bez powodu. Trzy lata temu poznałem Karola Marczaka, który półtora roku temu został moim współnikiem. Znamy się krótko, ale rozumiemy tak, jak byśmy się znali od piaskownicy. Bez wątplenia łączą nas podobne wartości. Ważna jest dla nas rodzina, drugi człowiek, uważamy, że zysk jest efektem ubocznym ciężkiej pracy. Chcemy stworzyć niepowtarzalną, mówiąc kolokwialnie: „fajną” organizację, czerpać przyjemność z tworzenia, dzielić się tym, wierząc, że nagroda przyjdzie później w konsekwencji naszej odwagi. Właśnie, odwagi, bo pełne zaufanie do ludzi w momencie, gdy inwestujemy cały swój majątek w jedno

<sup>26</sup> Joel Bakan, *Korporacja*, Wydawnictwo Lepsiy Świat, Warszawa 2006; cytata z tylnej okładki.

przedsięwzięcie, chyba tak można nazwać? Żeby było jasne: ciągle mam z zaufaniem problem, kosztuje mnie to dużo pracy i stresu.

W tym momencie muszę dodać, że my i nasza organizacja mamy szczęście do świetnych ludzi. Przychodzą do nas osoby, które szybko się aklimatyzują i oddają swoje serce firmie. Nie stworzyliśmy jeszcze pełnej hierarchii wartości, nie było na to odpowiedniego momentu. Ubiegły rok to ciągła walka o każdy miesiąc, rynek okazał się trudny. Wypracowaliśmy już jednak pewne zasady:

1. Od czasu założenia firmy zakładaliśmy, że wcześniej czy później stanie się ona własnością wielu osób, na pewno tych, które dołączyły do nas i podjęły ryzyko, gdy było ono duże; gdy mówiliśmy o świetlanej przyszłości, a nie o stanie faktycznym.
2. Członkowie zespołu są podstawą naszego działania, dlatego staramy się w nich inwestować poprzez szkolenia, finansowanie studiów podyplomowych, ubezpieczenie na życie itp. Zaczynaliśmy od jabłek i ekspresu ciśnieniowego.
3. Pracujemy nad EKOMANIFESTEM, m.in. będziemy chcieli współfinansować zakup rowerów dla osób, które planują dojeżdżać nimi do pracy.
4. Wszyscy zdecydowaliśmy płacić „dziesięcinę” z zysku netto na cele społeczne. Na przełomie roku wspólnie określamy, na jaką działalność dobroczynną przeznaczymy te środki. Dbamy, aby nie było to działanie jednorazowe, ale takie, które naszym beneficjentom pozwoli zmienić perspektywę na ich życie, dać nadzieję. Uważamy, że najgorsze, co może spotkać człowieka, to brak perspektywy zmiany jego losu.
5. Od samego początku dbamy o dobre relacje z naszymi partnerami biznesowymi. Bardzo ważne jest dla nas, by płacić wszystkie faktury na czas.
6. Zaufanie do pracowników i współpracowników jest podstawą naszej egzystencji.
7. By uniknąć kontroli, stworzyliśmy standardy sprzedażowe i produkcyjne. Tworzymy jeszcze jeden — porządkowy — i mamy zamiar na tym zakończyć. Ponieważ jednak jesteśmy tylko ludźmi, tzw. *double check* bywa bardzo pomocne.
8. Każdy ma prawo do podjęcia decyzji, jeżeli jest w stanie wziąć za nią odpowiedzialność.
9. Przestaliśmy robić budżety. Podejmujemy decyzję inwestycyjną czy zakupową wtedy, gdy jest to konieczne.
10. Jeżeli chcemy, by zespół był zespołem na dobre i na złe, każdy musi wiedzieć, jaki jest stan finansowy firmy, nie tylko wtedy, gdy trzeba ciąć koszty, ale także wtedy, gdy firma kwitnie. Dla wszystkich jest więc dostępna informacja, ile zarobiliśmy, kto jest naszym dłużnikiem itp. Pod koniec roku ustalamy, jaką część zysku możemy przeznaczyć na dodatkowe wynagrodzenia.
11. Nie mamy regulaminów pracy, w zasadzie więc każdy może przyjść, kiedy chce, i wyjść, gdy zakończy pracę. W praktyce jednak — co wynika z tego, że musimy dopasować się do rytmu dnia naszych dzieci, a także do rytmu pracy klientów — najczęściej pracujemy od ósmej do szesnastej.
12. Hierarchia jest uproszczona do minimum. Jest lider i specjalista-doradca. Przed kim odpowiada lider? Przed innymi liderami.
13. Każdy zespół handlowy składa się z dwóch osób, z których każda ma swoje cele sprzedażowe. Otrzymują one też dodatkowy bonus, gdy wspólnie zrealizują te zadania, które same wcześniej określają. Handlowcy wiedzą, jaki jest koszt ich stanowiska i jaki miesięczny przychód muszą wygenerować, by firma mogła funkcjonować.

Osobiście uważam, że dział handlowy jest jak drużyna piłkarska: jeżeli nie można wygrać turnieju Ligi Mistrzów (czytaj: odebrać dużej premii), to motywacja do pracy jest niższa, a sama praca traci ten „handlowy smaczek”.

Jako autor tej wypowiedzi chciałbym być oceniony obiektywnie, bo samoocena jest zawsze subiektywna. Być może gdy tę moją opowieść przeczyta któryś ze współpracowników, to powie, że często nie działamy tak, jak piszę. Może jednak doda też, że się staramy, by tak było.

# Część II: BUDOWANIE RELACJI



## 3 Gdy słuchasz i mówisz

Pierwszym krokiem na drodze do turkusu jest opanowanie umiejętności budowania dobrych relacji z drugim człowiekiem. Te relacje budujemy w pierwszym rzędzie wtedy, gdy wchodzimy z kimś w bezpośredni kontakt. Gdy słuchamy i mówimy.

### 3.1 Uważność

Jedną z czterech składowych inteligencji emocjonalnej (rozdział5) są umiejętności społeczne, przez które rozumiemy: skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpracę i organizowanie współdziałania. Wyrażając to samo innymi słowy, powinniśmy:

- wiedzieć, kiedy i jak słuchać ludzi;
- wiedzieć, kiedy i jak rozmawiać z ludźmi;
- tak rozwiązywać konflikty, aby nikt nie poczuł się dotknięty z powodu porażki;
- zbudować i utrzymywać otwarty dialog z tymi, na których nam zależy.

#### 3.1.1 Aktywne słuchanie

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,  
iżby mniej mówiono, a więcej słuchano.*  
— przysłowie staropolskie<sup>27</sup>

Wiele osób uważa, że ten kontroluje sytuację, kto mówi, a nie ten, kto słucha. Bo przecież słuchanie to czynność całkowicie bierna. Ot, siedzę i słucham. Niedoświadczony negocjator rwie się więc do głosu. Stara się jak najwięcej powiedzieć drugiej stronie, przekazać jak najwięcej argumentów na rzecz swojego stanowiska lub propozycji. Odbiera jej głos, wchodzi w słowo. Nie rozumie, że w negocjacjach będzie tym skuteczniejszy, im więcej dowie się o rozmówcy, o jego wątpliwościach i oczekiwaniach. Dlatego doświadczony negocjator na początku mało mówi, natomiast dużo słucha i zadaje pytania. Rozumie, że:

*O kierunku, w którym zmierza rozmowa,  
decyduje nie ten, kto mówi, ale ten, kto pyta.*

Oczywiście słuchanie ważne jest nie tylko w negocjacjach. Słuchanie ważne jest na co dzień, bo to ono, w większym stopniu niż mówienie, buduje relację z drugim człowiekiem. Ale nie może to być słuchanie byle jakie. To musi być słuchanie utwierdzające mówiącego w przekonaniu, że go

<sup>27</sup> Źródło: Anna Dąbrowska, *Język polski*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998

ślıuchamy, że ślıuchamy z zainteresowaniem, że chcemy się jak najwięcej dowiedzieć i wreszcie, że go szanujemy, nawet jeżeli się z nim nie zgadzamy. Ślıuchanie, które buduje takie przekonanie u mówiącego, nazywamy *aktywnym*. Oto najważniejsze zasady aktywnego ślıuchania:

### 1. Mowa ciała

- a. Ustaw się do swojego rozmówcy frontalnie (liczą się biodra, a nie ramiona).
- b. Jeżeli stoicie naprzeciw siebie, nie wchodź w sferę osobistą rozmówcy. Przyjrzyj się, czy nie stoisz za blisko, bo niektórych to może peszyć, a nawet irytować. W naszej strefie kulturowej bezpieczna odległość to ok. jednego metra. Oczywiście ta zasada dotyczy nie tylko ślıuchania, ale też mówienia.
- c. Skup swoją uwagę na mówiącym. Co jakiś czas nawiąduj kontakt wzrokowy, ale niech to nie będzie „wzrok sędziego ślıedczego”.

### 2. Szanuj mówiącego

- a. Gdy ślıuchasz, nie zastanawiaj się, co odpowiesz. Po prostu ślıuchaj.
- b. Nie przerywaj i nie kończ zdania za mówiącego, bo to ma prawo go zirytować. Kończenie zdania to ukryty komunikat o następującej treści: „Mówisz za długo i nieciekawie, a ja i tak wiem lepiej, co masz do powiedzenia”.
- c. Stosuj „empatyczne chrupkanie”: „Aha...”, „Mmm...”, „Ooo...”, aby Twój rozmówca czuł, że go ślıuchasz. Jest to szczególnie ważne w rozmowie telefonicznej. Zauważ, że gdy tylko ślıuchający przestaje chrupkać, natychmiast pada pytanie: „Jesteś tam jeszcze?”.

### 3. Staraj się zrozumieć

- a. Koncentruj się na przeżyciach i emocjach mówiącego.
- b. Zadawaj pytania wyjaśniające, których celem jest dotarcie do interesujących Cię szczegółów. Ich obecność świadczy o Twoim zainteresowaniu.
- c. Stosuj parafrazę, czyli odtworzenie własnymi słowami tego, co powiedział Twój rozmówca.
- d. Gdy rozmowa była długa, zakończ ją klaryfikacją. Powiedz: „Pozwól, że teraz podsumuję to, co usłyszałem, a ty powiesz mi, czy dobrze cię zrozumiałem”.

Aktywne ślıuchanie informuje mówiącego, że ślıuchający zrozumiał i przyjął do wiadomości jego stanowisko, choć może się z nim nie zgadzać. W przypadku istnienia negatywnych emocji pozwala to przynieść zmianę w nastawieniu stron do siebie i tym samym ułatwia porozumienie.

Podobnie jak w przypadku komunikowania, tak i w przypadku ślıuchania nie należy „dać się zwariować”. O ile jednak zasady związane z komunikowaniem są ważne przede wszystkim wtedy, gdy rozmowa jest trudna, o tyle w przypadku ślıuchania warto je stosować na co dzień i również w sytuacjach wolnych od złych emocji. Bo dobre aktywne ślıuchanie to niezwykle skuteczna droga do zbudowania dobrej relacji z drugim człowiekiem.

*Abyś zrozumiał nadawcę,  
Twoje myśli muszą się koncentrować wokół jego przeżyć.*

#### 3.1.2 Asertywność

Asertywność to postawa społeczna w kontaktach z drugim człowiekiem polegająca na uznaniu, że każdej ze stron (mnie i Tobie) należy się jednakowy szacunek, ochrona godności i poszanowanie praw osobistych. Akceptowanie braku równowagi w tym zakresie — czy to na korzyść własną,

czy drugiej strony — jest odejściem od asertywności. Nie jest więc asertywne zarówno wynoszenie się ponad kogoś, jak i zgoda na to, aby ktoś wynosił się ponad nas. Asertywność to też umiejętność jasnego wyrażenia braku zgody na czyjąś propozycję. Na przykład gdy jesteśmy proszeni, obojętnie przez kogo, o wykonanie jakiejś czynności, której wykonać zdecydowanie nie chcemy, to powinniśmy o tym powiedzieć bez uciekania się do komunikatów w rodzaju: „No nie wiem...”, „Zastanowię się...”, „Wróćmy do tego jutro...”. Powinniśmy powiedzieć: „Nie zrobię tego”, a następnie wyjaśnić swoje racje w sposób nienaruszający godności naszego rozmówcy.

Asertywność to dbanie o granice i potrzeby własne z poszanowaniem granic i potrzeb innych.

W sytuacjach codziennych dobrze jest pamiętać o następujących trzech zasadach określających asertywne zachowania:

1. **Stanowczość bez przemocy.** Bronimy swoich racji i jeżeli nie zostaliśmy przekonani na drodze merytorycznej, potrafimy przy nich pozostać. Jednocześnie jednak, broniąc tych racji, powstrzymujemy się od użycia nacisku — czy to przez wykorzystanie przewagi naszego stanowiska (przełożony, nauczyciel, rodzic), czy społecznej (wiek, popularność), czy nawet intelektualnej (wiedza, umiejętność ośmieszenia). O naszych racjach i postawach mówimy też w sposób otwarty. Nie mówimy: „Być może”, gdy w rzeczywistości uważamy, że „Stanowczo tak” lub „Stanowczo nie”.
2. **Łagodność bez uległości.** Zawsze jesteśmy gotowi uznać racje drugiej strony, ale jedynie wtedy, gdy zostaniemy autentycznie przekonani. Nie ulegamy racjom innych dla „świętego spokoju” lub w pogoni za popularnością.
3. **Techniki bez manipulacji.** Istnieje wiele technik prowadzenia dyskusji, dialogu, dochodzenia do konsensusu lub radzenia sobie z konfliktem (rodziały 3.2 i 3.5). Jeżeli używamy ich w dobrej wierze, jeżeli prowadzą one do lepszego porozumienia, zgody, uzyskania rzeczywistego konsensusu, to nie jest to manipulacja. Manipulacja zaczyna się wtedy, gdy stosujemy techniki wykorzystujące czyjąś niewiedzę w zakresie meritum sporu, czyjs brak dostępu do informacji lub też czyjąś nieznaną logikę.

By sprawnie posługiwać się technikami asertywności, dobrze jest pamiętać o czterech obszarach, w których wykorzystuje się umiejętność asertywnej komunikacji:

1. **Sposób komunikowania** — nadanie komunikatu.
2. **Sposób słuchania** — tzw. aktywne słuchanie.
3. **Sposób argumentowania** — dialog, dyskusja i dochodzenie do konsensusu.
4. **Sposób bycia** — by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska”.

### 3.1.3 Komunikowanie

By mówić o asertywnym komunikowaniu, dobrze jest podzielić komunikaty na trzy grupy pod względem rodzaju emocji, jakie wzbudzają u naszego rozmówcy:

1. Pozytywne, np. „Twoja praca została świetnie oceniona”.
2. Neutralne, np. „Złożono nam zamówienie na nową partię towaru”.
3. Korygujące, np. „Mam zastrzeżenia do napisanego przez ciebie raportu”.

Pierwsze dwa rodzaje komunikatów są łatwiejsze, nie będą ich więc komentował, choć i tu zastawione są pewne pułapki (por. pochwałę czy wyrazy uznania w rozdziale 9.6). Omówienia wymaga rodzaj trzeci, gdyż w tym przypadku najłatwiej o popełnienie błędu. Oczywiście chodzi je-

dynie o sytuacje, w których zależy nam na utrzymaniu dobrych relacji z naszym rozmówcą. Pojmiam więc sytuacje, w których w sposób świadomy chcemy kogoś zniechęcić do dalszych kontaktów z nami.

Aby wyjaśnić, jak ustrzec się od błędów w przypadku komunikatów korygujących, zacznijmy od rozważenia kolejnych trzech sytuacji, w których taki komunikat możemy wygłaszać:

1. Chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań.
2. Chcemy zmienić czyjś sposób zachowania.
3. Chcemy zmienić czyjąś postawę.

Te trzy sytuacje zostały wymienione w nieprzypadkowej kolejności. Jak łatwo się zorientować, każda kolejna jest trudniejsza od poprzedniej, bo wymaga coraz głębszej ingerencji w sferę osobistą naszego rozmówcy. Aby dokonać ich analizy, zaczęę od dobrze znanej — choć dość paradoksalnej — prawdy:

*W sytuacjach emocjonalnie trudnych to, jak mówimy  
jest zwykle ważniejsze od tego, co mówimy.*

Najogólniej rzecz biorąc, komunikat werbalny przekazywany w bezpośrednim kontakcie z odbiorcą dokonuje się następującymi umownie rozumianymi kanałami<sup>28</sup>:

1. Treść.
2. Intonacja i brzmienie głosu, stosowanie pauz.
3. Mowa ciała, czyli komunikacja niewerbalna — mimika, gesty, postawa, wygląd zewnętrzny.

W przypadku komunikatów o charakterze emocjonalnym najbardziej ważącą część mowy ciała to mimika, gdyż to na nią reagują neurony zwierciadlane rozmówcy odpowiedzialne za aktywizację mechanizmów obrony. Z reguły też mimika wyprzedza werbalną część komunikatu, co powoduje, że nasz rozmówca może być przygotowany do obrony, jeszcze zanim usłyszy, co mamy mu do powiedzenia. Nie muszę wyjaśniać, że to wcale nie ułatwia nam zadania. Jak więc radzić sobie w takich sytuacjach? Pierwsza najogólniejsza zasada brzmi:

### *Zasada pierwsza*

*Postępuj tak, aby Twój rozmówca nie musiał się bronić.*

<sup>28</sup> Z tą systematyką związane są często w literaturze procentowe wagi każdego z kanałów — odpowiednio: 7%, 38% i 55% — które wywodzą się z badania przeprowadzonego w 1967 r. przez Alberta Mehrabiana na Uniwersytecie Stanforda. W rzeczywistości badanie ograniczało się do wypowiedzi dotyczących jedynie postaw i uczuć i zostało przeprowadzone na niewielkiej grupie badanych. Zdaniem samego autora dziś jego badanie jest często nadinterpretowane. Oto, co pisze on sam na ten temat (źródło: <http://www.speakingaboutpresenting.com/presentation-myths/mehrabian-nonverbal-communication-research>):

*I am obviously uncomfortable about misquotes of my work. From the very beginning I have tried to give people the correct limitations of my findings. Unfortunately the field of self-styled 'corporate image consultants' or 'leadership consultants' has numerous practitioners with very little psychological expertise.* (31 October 2002). W moim swobodnym tłumaczeniu:

*Czuję się w oczywisty sposób źle z powodu błędnej interpretacji moich wyników. Od samego też początku starałem się wyjaśnić ich ograniczoność. Niestety, w obszarze samozwańczych „konsultantów korporacyjnego wizerunku” lub „konsultantów przywództwa” praktykuje zbyt wiele osób z bardzo niewielkim doświadczeniem psychologicznym.* (Za wskazanie tego źródła dziękuję mojemu czytelnikowi panu Jerzemu Chrzęszczowi).

Mowa ciała to nie tylko najważniejsza część komunikatu, ale też część, nad którą najtrudniej jest zapanować. Gdy chcemy powiedzieć nie to, co w rzeczywistości myślimy, w warstwie werbalnej przychodzi to nam stosunkowo łatwo. Niestety, mowy ciała najczęściej nie da się oszukać i jest to tym trudniejsze, im wyższy jest poziom naszych emocji. Jeżeli więc chcemy, aby neurony zwierciadlane naszego rozmówcy nie mobilizowały go do obrony, musimy zmienić nasz wewnętrzny do niego stosunek. Druga zasada brzmi więc:

### ***Zasada druga***

*Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,  
postaraj się zobaczyć w Twoim rozmówcy człowieka.*

Ba! Ale jak to zrobić? Jesteśmy na kogoś wściekli, bo zepsuł naszą robotę, naraził naszą reputację lub wręcz nas obraził. Co robić? Jak się zachować? Odpowiedź brzmi: „Poczekać”. Niech opadną emocje nasze i jego. Dajmy też sobie czas na refleksję. Jeżeli zostaliśmy zaatakowani, zastanówmy się empatycznie, co wywołało agresję naszego rozmówcy. Bo agresja to najczęściej reakcja obronna, a bronimy się wtedy, gdy czujemy zagrożenie. Jeżeli mamy do czynienia z taką właśnie sytuacją, to odpowiadając agresją na agresję, jedynie wzmacniamy w naszym rozmówcy poczucie zagrożenia, a więc wywołujemy u niego jeszcze silniejszą reakcję. Być może też wchodzimy w błędne koło podejrzliwości, o którym piszę w rozdziale 4.1.4. Pomyślmy zatem, czego może obawiać się nasz rozmówca i jak tę obawę zredukować.

Gdy zamierzamy dokonać korekty czyjegoś sposobu wykonywania pracy, zachowania lub postawy, nasz rozmówca może odczuwać obawę przed utratą reputacji, czy to w oczach innych, czy też — a często jednocześnie — własnych. Aby zredukować to odczucie do minimum, weźmy pod uwagę trzecią zasadę:

### ***Zasada trzecia***

*Zamiast mówić komuś, jaki jest,  
skup się na skutkach jego działania.*

A zatem kiedy mówimy o czyjejś pracy, o wykonywaniu zadań, oddzielmy tę pracę od człowieka. Powiedzmy to wyraźnie albo dajmy do zrozumienia, że nasza krytyka nie dotyczy osoby, a jedynie jej działania. A tak w ogóle to niekoniecznie i nie zawsze musimy krytykować. Jeżeli działanie naszego rozmówcy nie dyskwalifikuje go całkowicie, jeżeli nie wymaga kompletnej zmiany lub zaniechania jakichś zachowań, skupmy się na pozytywnej stronie problemu. I oto mamy zasadę czwartą:

### ***Zasada czwarta***

*Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,  
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.*

Użyte w powyższym stwierdzeniu słowo „porozmawiajmy” nie musi oznaczać, że to my pokazujemy rozmówcy, jak należy działać lub postępować. Będzie znacznie lepiej, jeżeli rozmówca zauważy to sam i sam wskaże drogę zmiany. Wtedy jego stosunek do zmiany — zamiast być przez nas wymuszonym i w związku z tym raczej negatywnym — będzie spontaniczny i pozytywny.

Zamiast wiązać się z poczuciem poniesionej klęski, będzie się łączył z poczuciem sukcesu. A sukces znacznie lepiej motywuje do działania niż klęska. Jak więc do tego doprowadzić? Najlepiej zastosować trzecią zasadę, czyli porozmawiać nie o samym działaniu, ale o skutkach, jakie ono niesie.

#### **Niedoświadczony programista**

W pewnej firmie pracował młody człowiek, który — obok swojego wyuczonego zawodu — był zamożnym programistą. Oczywiście programistą amatorem. Ten młody człowiek zbudował kiedyś dla firmy wewnętrzną witrynę internetową, na której umieszczano wiele ważnych dla pracowników dokumentów i informacji. Dodatkowo witryna służyła do zarządzania relacjami z klientem i do składania zamówień przez dział sprzedaży w dziale produkcji. Niestety, nie miała żadnego panelu administratora, co powodowało, że jedynie jej twórca mógł modyfikować listę użytkowników, wprowadzać nowe cenniki czy też umieszczać pliki z opisami standardów. Trzeba było „ręcznie” wstawiać dane do tablic baz danych lub też modyfikować programy. Gdy twórca wyjeżdżał na wakacje lub był chory, firma miała kłopot.

Po jakimś czasie z programistą amatorem spotkał się starszy pracownik, który był informatykiem. Zwrócił on młodszemu koledze uwagę, że jego witryna — skądinąd bardzo dobrze spełniająca swoją funkcję — ma zasadniczą wadę. Nikt poza twórcą nie może niczego zmienić w tzw. silniku witryny, gdyż nawet zawodowy programista najczęściej woli sam napisać program od nowa, niż starać się zrozumieć czyjs. Wtedy młody człowiek zaproponował, że napisze przewodnik po swoich programach i bazach danych. W języku fachowym taki przewodnik nazywa się *dokumentacją*. Gdy po jakimś czasie młody programista odszedł z firmy, informatycy, którzy w niej pozostali, mogli dalej rozwijać i modyfikować witrynę.

PS Niestety, w tej historii prawdziwa jest tylko jej pierwsza część. Przeczytałem jednak obie, bo przecież ta druga również mogła się zdarzyć.

To wszystko bardzo pięknie, powie ktoś, ale co mam zrobić, gdy mój współpracownik zachował się w sposób całkowicie nieakceptowalny? Miał przedstawić na spotkaniu analizę nowego projektu, tymczasem nie przygotował tej analizy i jeszcze twierdził, że projekt należy odrzucić bez dyskusji, bo „jest idiotyczny”. Czy w takim przypadku należy powiedzieć, że mógłby przyjść na spotkanie przygotowany „jeszcze lepiej”? Oczywiście nie! Są sytuacje, gdy trzeba komuś wyraźnie powiedzieć, że działa źle, że utrudnia pracę innym, że jego zachowanie jest nieakceptowalne.

Czasami trzeba też umieć powiedzieć, że ktoś się do czegoś po prostu nie nadaje. W mojej karierze naukowej widziałem wiele ludzkich tragedii spowodowanych tym, że ktoś komuś tego na czas nie powiedział. Właśnie „na czas”, bo życie taką prawdę prędzej czy później i tak ujawni, a wtedy może już nie być czasu na zmianę. Widziałem też przypadki bardzo pozytywne, gdy ktoś, kto rozumiał, że nie jest stworzony do bycia naukowcem, podejmował pracę w przemyśle lub handlu i z dnia na dzień z przegranego stawał się człowiekiem sukcesu.

Ale bolesną prawdę też trzeba umieć mówić, a można to zrobić na dwa sposoby.

Pierwszy sposób to *komunikat TY*. Mówimy: „Zachowałeś się źle”, „Postępujesz nieprawidłowo” albo — jeszcze gorzej — „Jesteś skończony osioł i do tego cham”. Taki komunikat, i to bez względu na to, czy jest on uzasadniony, czy też nie, wywołuje reakcję obronną, a ta może przemienić się w agresję. To z kolei powoduje, że my czujemy się zaskoczeni, obrażeni i w rezultacie również agresywni. Takiego rozwoju wypadków należało się jednak spodziewać. Złamaliśmy przecież pierwszą i drugą zasadę.

W sytuacjach emocjonalnie trudnych znacznie lepiej jest zastosować *komunikat JA*. W tym komunikacie nie mówimy, jaki kto jest, ale jak jego zachowanie wpływa na nasze odczucia i emocje. To jest piąta zasada:

#### ***Zasada piąta***

*Zamiast wyrażać negatywne emocje,  
opowiedz o nich.*

Zamiast powiedzieć: „Zachowujesz się źle”, mówimy: „Twój sposób zachowania bardzo mnie razi, co powoduje, że jestem na ciebie zły”. Zamiast powiedzieć: „Jesteś skończony osioł i do tego cham”, mówimy: „Po tym, jak się zachowałeś, jestem na ciebie wściekły i najchętniej skopałbym ci tyłek<sup>29</sup>”. Taki komunikat ma kilka zalet:

1. Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
2. Nasz rozmówca nie może powiedzieć, że nie mamy racji, bo nie formułujemy żadnej oceny o kimś lub o czymś, a jedynie relacjonujemy nasz stan emocjonalny. Przecież tylko my wiemy, jak się czujemy. A jeżeli ktoś stwierdzi, że nie mamy żadnych podstaw, aby tak się czuć, to poprośmy, aby nas o tym przekonał.
3. Nie jest wyzwaniem do walki, jest raczej prośbą o pomoc. Jest też wyrazem zaufania, bo o własnych emocjach raczej niechętnie mówimy ludziom postronnym i wrogo do nas nastawionym.

Bardzo trafnie mówi o komunikacie JA Jacek Santorski, który wyraża to tak: *Zamieniamy obelgi w zwierzenia*.

Warto też pamiętać o następujących pułapkach, które mogą się zdarzyć podczas rozmowy w atmosferze konfliktu:

- **Błąd przypisania** — jeżeli inni działają źle, to dlatego, że taki mają charakter, a jeżeli my działamy źle, to dlatego, że zmusiły nas okoliczności.
- **Agresja** — pomaga innym popełnić błąd przypisania i powoduje, że tracimy moralną przewagę. Zawsze niszczy efekt konfrontacji.
- **Milczenie w cierpieniu** — wbrew pozorom prowadzi do wybuchów agresji. Cierpiący manifestuje bowiem w ten sposób swoją moralną przewagę nad rozmówcą.
- **Potrzeba akceptacji społecznej** — z powodu potrzeby akceptacji jesteśmy gotowi postępować absurdalnie.

Na koniec jedna bardzo ważna uwaga: nie dajmy się zwariować. Komunikat JA to narzędzie, którym posługujemy się w sytuacjach trudnych. Jeżeli ktoś w kuchni źle składa maszynkę do mięsa, to powiedzmy mu o tym wprost. Nie musimy mówić: „Wiesz, źle się czuję, widząc, jak składasz tę maszynkę, może chciałbyś o tym porozmawiać?”. To oczywiście brzmi głupio, a więc nieautentycznie. Na co dzień, w zwykłych sytuacjach, starajmy się być jak najbardziej naturalni i życzliwi. Po prostu po ludzku życzliwi. To bardzo wiele ułatwia. A nasze narzędzia specjalne zachowajmy na sytuacje szczególnie trudne, bo inaczej szybko się zdewaluują. Na koniec jeszcze jedna sentencja, która pochodzi od Thomasa Gordona ([32] str.110):

*Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,  
na ogół nie ma sensu bombardować ich dalszymi komunikatami JA;  
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego słuchania.*

Przy negatywnych emocjach pozwala to na zmianę w nastawieniu stron do siebie i tym samym ułatwia porozumienie.

<sup>29</sup> Co do „skopania tyłka”, to rzecz jasna można użyć tego sformułowania jedynie w stosunku do osób, z którymi jesteśmy w bliskich stosunkach, a nigdy, przenigdy w stosunku do swojego podopiecznego.

## 3.2 Spór

Skoro już poznaliśmy uniwersalne techniki komunikacyjne, możemy się zająć szczególnym kontekstem komunikacyjnym, jaki stwarza spór. Należy jednak pamiętać, że spór to nie kłótnia, choć źle poprowadzony może się w nią przerodzić. Ktoś kiedyś mądrze powiedział: „Jeżeli oczekujesz postępu, zorganizuj spór”. Umieć pięknie się różnić to umieć się pięknie spierać, i o tym opowiem w kolejnych rozdziałach.

### 3.2.1 Wygrał-przegrał czy wygrał-wygrał

Wiele osób uważa, że jeżeli dwie strony są w sporze — jedna chce tak, a druga inaczej — to każde rozstrzygnięcie takiego sporu musi się zakończyć przegraną jednej ze stron. Musi się tak zakończyć, bo przecież nie może być jednocześnie i „tak”, i „nie tak”.

Oczywiście, że naraz „tak” i „nie tak” być nie może, ale to wcale nie oznacza, że każdy spór musi się kończyć czyjąś klęską. Taki tryb rozwiązywania sporów określany jest mianem *wygrał-przegrał*. Okazuje się jednak, że bardzo często jest jakieś trzecie wyjście, które może być satysfakcjonujące dla obu stron. I to jest właśnie *wygrał-wygrał*.

Gdy spierające się strony są sobie obce lub też nie mają zamiaru kiedykolwiek ze sobą współpracować, to rozstrzygnięcie typu wygrał – przegrał jest do zaakceptowania, przynajmniej dla strony wygrywającej. Jeżeli jednak spór toczy się w zespole współpracujących ze sobą ludzi, to rozstrzygnięcie typu wygrał – przegrał pozostawia w tym zespole osobę przegraną, osobę, która często ma tylko jeden cel: pokazać, że miała rację.

Oczywiście pokazać wprost, że jej wybór był słuszny, taka osoba nie może, gdyż zespół postępuje właśnie według innego wyboru. Ale sprawa nie jest przegrana! Można przecież pokazać, że dokonany wybór był niesłuszny. Że założonego celu w wybrany sposób osiągnąć się nie da. A to najczęściej nie jest trudne, bo doprowadzić do klęski jest znacznie łatwiej niż do sukcesu. Wystarczy trochę piasku w tryby, jakiś kijek w szprychy, wystarczy nie zauważyć, że właśnie zaczęło się palić. Nawet jeżeli osoba przegrana nie działa rozmyślnie źle, to już prawie na pewno każdą klęskę w realizacji celu przypisze złemu wyborowi. To będzie osoba zainteresowana klęską!

Wyobraźmy sobie następującą sytuację: Do szefa przychodzą Jan i Karol, którzy mają razem zawieźć partię towaru z Warszawy do Gdańska. Po drodze powinni też zajechać do Poznania i Bydgoszczy. Jan uważa, że do Gdańska trzeba jechać przez Poznań, a wracać przez Bydgoszcz, a Karol, że odwrotnie. Każdy ma swoje racje. Jeżeli szef rozstrzygnie na korzyść Jana, to Karol się temu podporządkuje, ale całą drogę będzie wskazywał wady tego rozwiązania. Jego współpraca z Janem będzie ograniczona, bo w głębi duszy będzie zainteresowany tym, żeby się nie udało.

Co więc może zrobić szef, skoro koncepcje Jana i Karola się wykluczają? Jak doprowadzić do sytuacji wygrał – wygrał?

Przede wszystkim szef musi przestać odgrywać rolę arbitra i wcielić się w rolę negocjatora. Jego zadaniem przestaje być rozstrzygnięcie, kto ma rację, a zaczyna być doprowadzenie do współpracy pomiędzy Janem i Karolem. Szef mówi więc tak: „Obecnie siedzicie po dwóch stronach stołu negocjacyjnego. Nie współpracujecie, spieracie się. Wyobraźcie więc sobie, że oto siedzicie po tej samej stronie, a po drugiej jest wasz problem, który musicie rozwiązać w trybie współpracy. Wpierw zastanówcie się, jakie mogą być rozwiązania alternatywne do waszych dwóch. Oto kilka przykładów:

- Możecie wybrać trasę Warszawa – Poznań – Bydgoszcz – Gdańsk – Warszawa.
- Możecie popytać, czy przypadkiem ktoś w firmie nie wybiera się do Poznania lub Bydgoszczy, komu moglibyście przekazać swoją sprawę do załatwienia.
- A może coś jeszcze? Pomyślcie...



Możecie też umówić się, że wybór trasy rozstrzygnie rzut monetą i że ten wybór potraktujecie jako eksperyment. Będąc w trasie, zapiszecie wszystkie zalety i wszystkie wady tego wyboru. A gdy będziecie jechali do tych miast ponownie, wybierzeć — już bez rzutu — trasę alternatywną i również zapiszecie swoje spostrzeżenia. W ten sposób zbierzecie sporo obserwacji, które pomogą wam znaleźć optymalne rozwiązanie. Nie zakładajcie też z góry, że będzie to jedno z tych dwóch, od których zaczęliście swój eksperyment.

Najogólniej rzecz ujmując, proponuję wam następujący tryb postępowania:

1. Rozpoznanie i określenie problemu.
2. Opisanie możliwych rozwiązań.
3. Ocena rozwiązań.
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu.
5. Wprowadzenie decyzji w życie.
6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w praktyce.

Umiejętność rozwiązywania (już nie „rozstrzygania”!) sporów metodą wygrał – wygrał jest równie pożyteczna co mało powszechna. Jest mało powszechna, bo aby móc ją zastosować, strony będące w sporze muszą spełniać trzy warunki:

1. Muszą wiedzieć, że metoda wygrał – wygrał w ogóle istnieje.
2. Muszą chcieć ze sobą współpracować.
3. Muszą rozumieć, że uczucia są przemijające.

W zespołach skonfliktowanych lub takich, w których uczestnicy współzawodniczą ze sobą — co zresztą zwykle na jedno wychodzi (rozdział 8.12) — wygrał – wygrał ma małe szanse na powodzenie. W takich zespołach często dochodzi do sytuacji typu przegrał – przegrał. Niech ja przegram, byle on nie wygrał. To oczywiście rozwiązanie najgorsze z możliwych.

<b>ON</b>	<b>WYGRAŁ</b>	wygrał-przegrał $1 + 1 = 1$ (uległość)	wygrał-wygrał $1 + 1 = 3$ (bez porażek)
	<b>PRZEGRZAŁ</b>	przegrał-przegrał $1 + 1 = 0$ (w zaparte)	przegrał-wygrał $1 + 1 = 1$ (władza)
		<b>PRZEGRZAŁ</b>	<b>WYGRAŁ</b>

**JA**

**Tab. 3.2-1 Cztery możliwe warianty rozstrzygnięcia sporu**

W wariacie przegrał – przegrał z dwóch potencjałów działania nie pozostaje żaden. W wariacie wygrał – przegrał pozostaje tylko jeden. W wariacie, gdy obie strony czują się wygrane, połączenie dwóch potencjałów daje ich sumę powiększoną o efekt synergii (Tab. 3.2-1).

### 3.2.2 Konsensus

Dochodzenie do konsensusu nie zawsze jest łatwe, nie zawsze jest też możliwe. Jak się jednak okazuje, jeżeli obie strony przyjmą asertywne postawy, jeżeli chcą konsensusu i, wreszcie, jeżeli zastosują odpowiednie techniki, to konsensus można osiągnąć częściej, niż początkowo mogłoby się wydawać.

Pierwszym krokiem do osiągnięcia konsensusu jest oczywiście wzajemne poinformowanie się o swoich stanowiskach. Tę część negocjacji nazywamy *dialogiem*. W czasie dialogu jedna strona komunikuje, druga aktywnie słucha. Dopytuje, zadaje pytania klaryfikujące, stosuje parafrazę. Później role się zmieniają. Pierwsza strona słucha, druga komunikuje. W czasie dialogu nie oceniamy stanowisk, nie sprzeciwiamy się im. Dialog służy poznaniu, a nie przekonaniu. Oczywiście w dialogu udział mogą brać więcej niż dwie strony. To jednak nie zmienia zasad postępowania — każdorazowo jedna strona komunikuje, a pozostałe aktywnie słuchają.

Gdy dialog się zakończy, zaczyna się *dyskusja*. Teraz jest czas na przekonywanie, ścieranie się stanowisk, kwestionowanie argumentów, dochodzenie do konsensusu, a co najmniej na wypracowywanie wspólnego stanowiska. Aby zwiększyć szanse na takie rozwiązanie, strony powinny:

1. Przyjąć wobec siebie asertywne postawy.
2. Słuchać aktywnie.
3. Szanować adwersarza.
4. Przestrzegać zasad etyki i logiki.
5. Stosować pozytywne techniki, ale unikać manipulacji.
6. Dążyć do konsensusu.
7. Po zakończeniu dyskusji szanować przyjęte rozwiązania.

Jeżeli nie udaje się doprowadzić do pełnego konsensusu, to powinien powstać protokół zawierający dwie części: uzgodnione stanowiska i rozbieżności. Taki protokół to już pewien rodzaj konsensusu, który w dalszej części będę nazywał *kompromisem*, pozwala bowiem na współpracę stron, przynajmniej w zakresie uzgodnionych stanowisk.

Kompromis jest najczęściej stosowany, gdy osiągające go strony nie mają poczucia przynależności do jednej organicznej całości. Typowe takie sytuacje to negocjacje pomiędzy państwami, pomiędzy firmami, w komisji trójstronnej (państwo, pracodawcy i pracownicy) czy też pomiędzy kierownictwem i związkami zawodowymi jednej firmy<sup>30</sup>. Kompromis to w danej sytuacji najlepszy z możliwych konsensusów, który jednak nie gwarantuje zgodnej współpracy stron we wszystkich wspólnych obszarach działalności. Kompromis to sposób na współpracę w jednym obszarze przy rozbieżności interesów w innym.

Jeżeli dyskusja nad uzgodnieniem stanowisk toczy się w zespole, w którym dbamy o zachowanie poczucia wspólnoty interesów i jedności celu, to kompromis nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż dzieli zespół na dwie lub więcej części, które w pewnych sytuacjach będą działały raczej przeciwko sobie niż wspólnie. W takich sytuacjach — gdy konsensusu nie daje się osiągnąć — najczęściej wybiera się głosowanie. Mniejszość zobowiązuje się podporządkować woli większości. To rozwiązanie, mimo że jest bardzo powszechne i ze wszech miar demokratyczne, również

---

<sup>30</sup> Mogłoby się wydawać, że kierownictwo i związki zawodowe to właśnie dwie części jednej całości, jaką jest firma. Tak rzeczywiście może się zdarzyć, ale najczęściej tak nie jest, gdyż związki zawodowe z definicji są organizacjami, które mają bronić pracowników przed niekorzystnymi dla nich działaniami kierownictwa. A obrona to raczej element wojny niż pokoju. Jeżeli więc związki powstały w jakiej firmie, to widocznie jest się przed czym bronić. W moim odczuciu związki zawodowe spełniają wobec firmy podobną funkcję, jaką ma podwyższona temperatura w organizmie — pomaga zwalczyć chorobę, ale jest też świadectwem jej istnienia.

powoduje pojawienie się w zespole ludzi przegranych. Oni co prawda zobowiązali się podporządkować woli większości, ale to będzie właśnie podporządkowanie, a więc działanie pod pewnym przymusem, a nie z własnego wyboru. Zespół podzieli się więc na wygranych i przegranych, a to prowadzi do skutków, o których pisałem już w 3.2.1.

Co więc można w tej sytuacji uczynić? Proponuję zastosować opisane w rozdziale 3.2.1. podejście wygrał – wygrał, co w przypadku decyzji podejmowanej zespołowo można zrealizować na jeden z dwóch alternatywnych sposobów, wybieranych zależnie od sytuacji:

- **Eksperyment.** Jeżeli okoliczności na to pozwalają, wybieramy jedno z proponowanych rozwiązań metodą losowania, a następnie wdramy je w ograniczonym zakresie w trybie eksperymentu. Jeżeli eksperyment się powiedzie, to rozwiązanie przyjmujemy, a jeżeli nie, powtarzamy eksperyment, ale z innym rozwiązaniem.
- **Zjednoczenie w obliczu przeciwnika.** Prowadzący dyskusję wybiera jedno ze zgłoszonych rozwiązań według własnego uznania i jednocześnie proponuje zespołowi wybór dowolnego innego, ale pod warunkiem że wszyscy (poza nim) się na nie zgodzą. Jest to oczywiście konsensus nieco wymuszony, ale przecież każda decyzja jest podejmowana w obliczu jakichś uwarunkowań.

Oczywiście wszystko, co zostało tu powiedziane, należy stosować z rozsądkiem i umiarem. Nie w każdej sytuacji grozi nam bunt na pokładzie, nie każde głosowanie, a nawet nie każda arbitralna decyzja szefa powoduje powstanie grupy przegranych. Jeżeli sytuacja jest prosta, techniczna lub organizacyjna, jeżeli szef ma duży i rzeczywisty autorytet, jeżeli zespół jest zgrany, a panujące w nim stosunki mają charakter partnerski, to nie zawsze musimy sięgać po opisane narzędzia. To, czy sięgać, czy też nie, to sprawa wycucia i doświadczenia szefa. To sprawa inteligencji emocjonalnej jego i członków zespołu. To też sprawa otwartości i zaufania, bo przecież gdy nie wiemy, jak postąpić, możemy zapytać o to zespół.

W tym kontekście warto też powiedzieć, jak jest rozumiany konsensus w firmie Toyota. Otóż oznacza on tam, że „każda osoba została wysłuchana z należytych szacunkiem, a jej propozycje zostały poważnie przemyślane”. Aby do tego doszło, przed podjęciem decyzji w ważnej sprawie inicjuje się nieformalny proces sprawdzania i rozwijania pomysłów zwany *nemawashi*. W dosłownym tłumaczeniu słowo to oznacza „okopywanie korzeni drzewa, przygotowując je do przesadzenia”. Przed podjęciem decyzji na formalnie zwołanym zebraniu lider rozmawia z osobami, które powinny mieć decydujący głos w tej sprawie. Takie postępowanie daje czas na dyskusje i refleksje, daje możliwość uzgodnienia poglądów oraz ewentualnej modyfikacji propozycji ([56], str. 205).

Inną drogą do zbiorowego podejmowania decyzji jest *slaby konsensus* stosowany np. w organizacji Buurtzorg, o którym pisałem w 2.4.2. W tym jednak przypadku konieczne jest wysokie poczucie odpowiedzialności członków zespołu, a także wzajemne obdarzanie się zaufaniem.

## 3.3 Krytyka

### 3.3.1 Prokurator i coach

Gdy chcemy komuś zakomunikować nasz brak akceptacji dla jego zachowania, możliwe są dwa — dość odległe od siebie — paradygmaty postępowania:

1. Prokurator — „Chcę mu udowodnić winę”.
2. Coach — „Chcę zmienić jego zachowanie”.

Postawa prokuratora jest do zaakceptowania wtedy, gdy z krytykowanym nic nas w przyszłości nie będzie łączyć, a w szczególności nie będzie nas łączyć żadne wspólne działanie. Takie postę-

powanie jest typowe w sądach karnych, może też mieć miejsce w firmie, gdy chcemy kogoś zwolnić w trybie dyscyplinarnym. To są jednak sytuacje ekstremalne i w sumie dość łatwe. Znacznie częściej jest jednak tak, że krytykujemy kogoś, z kim nie chcemy się rozstawać. Może to być pracownik, współmałżonek, dziecko, przyjaciel lub kolega, którego zachowanie nam nie odpowiada. Jeżeli w takim przypadku przyjmujemy postawę prokuratora, to zapewne dlatego, że oczekujemy następującego biegu wypadków:

*zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie winy → zachowanie właściwe*

Taki bieg rzeczywiście może się zdarzyć, najczęściej jednak będzie inaczej:

*zachowanie niewłaściwe → oskarżenie → poczucie zagrożenia → zachowanie obronne*

Oskarżenie jedynie wtedy może doprowadzić do zmiany zachowania, jeżeli spowoduje autentyczne poczucie winy u oskarżonego, i to poczucie silniejsze od obawy przed mającą nastąpić karą. W tym miejscu należy wyjaśnić, że spodziewana kara wcale nie musi być ani cielesna, ani materialna, ani dyscyplinarna. Jeżeli siłą, a nie argumentami zmuszamy kogoś do uznania swojej winy, jeżeli robimy to w sposób arogancki, a więc naruszający jego godność, to przyznanie się przez niego do winy wywołuje poczucie upokorzenia (rozdział 3.4.3). A to emocjonalnie bardzo dotkliwa kara.

Z tych właśnie powodów następstwem oskarżenia nie jest najczęściej poczucie winy, ale poczucie zagrożenia, które jest tym silniejsze, im wyższa jest spodziewana kara. A co robi człowiek, który czuje się zagrożony? Oczywiście podejmuje obronę. Będzie zaprzeczał faktom, zachowywał się agresywnie, starał się nas zdyskredytować przez stosowanie manipulacji. Przyjmie też, zresztą całkiem racjonalnie, że zmieniając swoje zachowanie, uznaje swoją winę. Idzie więc w zaparte. Teraz zmienić jego zachowanie jest znacznie trudniej niż uprzednio. Nawet jeżeli nam się to uda, najczęściej będzie to zmiana jedynie zewnętrzna. Wewnętrznie oskarżony będzie nadal przekonany o swojej racji i powróci do poprzedniego zachowania, gdy tylko nadarzy się po temu okazja. Często też, zamiast zmienić zachowanie, zastosuje kamuflaż. Mimo że nie zmieni zachowania, będzie się starał ukryć to przed nami. Na przykład zachowa się tak właśnie wtedy, gdy postawione przed nim zadanie będzie niewykonalne (rozdział 19.2).

Aby uniknąć tych wszystkich problemów, należy odejść od modelu prokuratora i zastąpić go modelem coacha: odejść od udowadniania winy na rzecz poszukiwania przyczyny i działać na rzecz następującej sekwencji zdarzeń:

*zachowanie niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zachowanie właściwe*

Oto pięć podstawowych zasad, jakimi powinien kierować się coach, który chce spowodować zmianę zachowania niewłaściwego na właściwe:

1. Nie wyrażaj opinii — opisz fakty.
2. Nie posługuj się aluzją — mów wprost.
3. Nie mów o winie — mów o konsekwencjach.
4. Nie zmuszaj do utraty twarzy — pomóż w jej zachowaniu.
5. Nie mów o karze — mów o zmianie.

Pewna firma produkcyjna przygotowuje się do negocjacji kontraktu z bardzo dużym klientem posiadającym rozległą sieć sprzedaży. W tym celu poleca jednemu ze swoich pracowników przygotowanie wystąpienia na temat oferty, od którego rozpoczęłyby się negocjacje. Niestety, to wystąpienie zostaje przygotowane bardzo niestarannie, w rezultacie czego nie dochodzi do podpisania kontraktu. W Tab. 3.3-1 przedstawiam przykłady dwóch rozmów z autorem raportu, raz prowadzonej z pozycji prokuratora, drugi — z pozycji coacha.

<b>Prokurator</b>	<b>Coach</b>
<b>Opinia</b> Twój raport jest nie do zaakceptowania. Wykazałeś się brakiem poczucia odpowiedzialności.	<b>Fakty</b> W twoim raporcie nie uwzględniłeś żadnych badań rynku ani preferencji konsumenta. Zabrakło w nim też wniosków końcowych.
<b>Aluzja</b> Niektórym wydaje się, że w naszej firmie można sobie pozwolić na lekceważenie pracy.	<b>Wypowiedź wprost</b> Odnoszę wrażenie, że nie poświęciłeś temu raportowi dostatecznie dużo pracy i uwagi.
<b>Wina</b> Z twojej winy firma została narażona na poważne straty.	<b>Konsekwencje</b> Skutkiem takiego stanu rzeczy było niepodpisanie bardzo ważnego dla nas kontraktu. To może spowodować utratę naszej płynności finansowej.
<b>Utrata twarzy</b> Musisz przyznać, że zachowałeś się nieodpowiedzialnie. Jak smarkacz!	<b>Zachowanie twarzy</b> Zrobiłeś poważny błąd, ale któż ich nie popełnia. Nie możesz jednak przejść nad tym do porządku dziennego.
<b>Kara</b> Musisz się liczyć z całkowitą utratą premii w tym miesiącu.	<b>Zmiana</b> Zastanówmy się razem, jakie były przyczyny nieprzygotowania przez ciebie prawidłowego raportu i co można zrobić, aby nie pojawiły się już w przyszłości.

**Tab.3.3-1 Porównanie wypowiedzi prokuratora i coacha**

Wypowiedzi przytoczone w Tab.3.3-1 to przykłady komunikatów konfrontacyjnych. Aby takie komunikaty były skuteczne, powinny spełniać cztery następujące warunki:

1. Muszą nieść ze sobą wysokie prawdopodobieństwo wywołania korzystnej zmiany.
2. Nie mogą spowodować obniżenia samooceny drugiej strony.
3. Nie mogą zaszkodzić obopólnym relacjom.
4. Sposób rozwiązania problemu powinien pozostać kwestią otwartą.

Przykład z Tab.3.3-1 odpowiada sytuacji, gdzie coach nie był osobiście zaangażowany w sprawę, której dotyczy rozmowa. Jeżeli jest inaczej, należy włączyć do wypowiedzi komunikat JA. Oto, jak mogłaby się zaczynać taka rozmowa:

	<b>Temat wypowiedzi</b>	<b>Wypowiedź</b>
<b>Fakty</b>	Opis niepożądanego zachowania rozmówcy bez obwiniania go.	Materiały do zreferowania dajesz mi tuż przed posiedzeniem.
<b>Skutki</b>	Opis bezpośredniego konkretnego skutku tego zachowania dla ciebie.	W tej sytuacji nie jestem w stanie dobrze przygotować mojej wypowiedzi.
<b>Uczucia Komunikat JA</b>	Opis uczuć, jakie wywołało w tobie to zachowanie.	Wstyd mi przed uczestnikami spotkania, a na ciebie jestem okropnie zły.
<b>Konsekwencje</b>	Opis twoich możliwych zachowań w następstwie tych uczuć.	Chyba będę im musiał powiedzieć, dlaczego byłem nieprzygotowany.

**Tab.3.3-2 Osobista wypowiedź konfrontacyjna**

Gdy mamy poczucie, że nasze racje przeważają, że nasz rozmówca jest gotów je przyjąć, postaramy się ułatwić mu to przez pomoc w zachowaniu twarzy. Warto wtedy pamiętać o mądrym przysłowiu chińskim:

*Zbuduj im złoty most, aby mieli się którądy wycofać.*

Na koniec jeszcze dwie rady, gdy to my jesteśmy krytykowani:

- Nie zaprzeczaj — uściślaj.
  - zamiast: „To nieprawda, że stale się spóźniam”
  - powiedz: „W ciągu ostatnich trzech miesięcy spóźniłem się dwa razy”.
- Nie przyjmuj zarzutów biernie — pytaj o oczekiwania.
  - zamiast: „Rzeczywiście zachowałem się okropnie i sam nie wiem, co teraz począć”
  - powiedz: „Zachowałem się nie najlepiej, więc chciałbym to teraz naprawić. Czego byś oczekiwał ode mnie?”.

### 3.3.2 Skarga podwładnego na szefa

Może się zdarzyć sytuacja, że przyjdzie do Ciebie podopieczny Twojego podopiecznego ze skargą na swojego szefa. Jak należy wówczas zareagować? Thomas Gordon [32] proponuje następujący tryb postępowania:

1. Wysłuchaj pracownika w atmosferze empatii, nie zajmuj jednak stanowiska w sprawie problemu. Zaproponuj drogi/techniki jego rozwiązania.
2. Jeżeli znajdziesz dobre rozwiązanie, to na tym rozmowa się kończy. Jeżeli rozwiązanie nie zostanie znalezione, to zaproponuj swojemu rozmówcy, aby zwrócił się bezpośrednio do szefa, stosując komunikat JA.
3. Jeżeli pracownik obawia się takiej rozmowy, zaproponuj, żeby rozwiązać problem we trójkę.
4. Jeżeli i na to się nie zgodzi, wyjaśnij, że nie podejmiesz żadnej decyzji pod nieobecność szefa. Nie wolno dać się wciągnąć w rozwiązywanie problemu. Problem powinni rozwiązać sami zainteresowani. Ty możesz być jedynie moderatorem, ale nigdy arbitrem.

Oczywiście ten scenariusz dotyczy sytuacji, w której nie nastąpiło drastyczne naruszenie regulaminów, prawa lub zasad współżycia społecznego. Bo jeżeli tak właśnie było, to musisz zastosować przewidziane w takiej sytuacji procedury.

### 3.3.3 Gdy masz problem z własnym szefem

Inna sytuacja to taka, że tym razem Ty masz problem ze swoim szefem. W takim przypadku Thomas Gordon [32] proponuje następujący scenariusz rozmowy:

1. Poproś szefa o spotkanie w dogodnym czasie.
2. Na spotkaniu używaj komunikatu JA i bądź przygotowany na słuchanie. Zaproponuj metodę wygrał – wygrał.
3. Jeżeli przełożony nie zgodzi się na rozmowę lub porozumienie nie zostanie osiągnięte, zaproponuj rozmowę z udziałem moderatora. Najlepiej, jeżeli będzie to ktoś na stanowisku równorzędnym szefowi, ale może być też jego szef.
4. Jeżeli przełożony nie przyjmie i takiego rozwiązania, poinformuj go, że zamierzasz zwrócić się o pomoc do jego szefa, ale wolałbyś pójść tam razem z nim.

5. Jeżeli i na to nie uzyskasz zgody, idź do przełożonego swojego szefa i wyjaśnij, że kroki 1. – 4. nie doprowadziły do porozumienia.

## 3.4 Pułapki, błędy i problemy

Budowanie pozytywnych relacji z drugim człowiekiem nie jest wcale łatwe, a związane z tym zasady nie zawsze są oczywiste. Łatwo też wpaść w pułapkę, którą ktoś na nas zastawił, czy też zastawić ją samemu, często nawet bezwiednie.

### 3.4.1 Manipulacja

Z perspektywy kryteriów asertywności manipulacja to ciężki grzech, bo to nieuczciwa próba zyskania przewagi w debacie — czy to przez ukrycie prawdy, czy też przez jej zafałszowanie.

Technika	Przykład
Wzmocnienie tezy przeciwnika (wtedy łatwiej ją obalić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Szef instytucji państwowej nie powinien zatrudniać w niej swoich dzieci.</i> <b>Wzmocnienie:</b> <i>W instytucjach państwowych wolno zatrudniać jedynie sieroty.</i>
Zmiana kontekstu wypowiedzi (szczególny rodzaj wzmocnienia)	<b>Powiedziano:</b> <i>Nie powinieneś mówić, że jedynie twój zespół dobrze pracuje.</i> <b>Wyrwanie:</b> <i>To zabrania mi się mówić, że mój zespół dobrze pracuje?</i>
Ukrycie rzeczywistej informacji (wtedy łatwiej coś udowodnić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Frakcja błędów spadła z 36 do 4%.</i> <b>Ukrycie:</b> <i>Sam przyznał, że nadal robią błędy.</i>
Populizm (szczególny rodzaj ukrycia informacji)	Wypowiedź w sprawie podatku liniowego: <i>Czy to w porządku, żeby Kulczyk płacił taki sam podatek jak Kowalski?</i> W rzeczywistości podatek liniowy to podatek proporcjonalny do dochodów według jednej stopy dla wszystkich, a nie jednakowy dla wszystkich.
Oszustwo intonacyjne (w rzeczywistości zmiana treści)	Przy relacjonowaniu czyjejś wypowiedzi kompletna zmiana intonacji w stosunku do oryginału.
Przeniesienie dyskursu na osobę rozmówcy (nowe pole dyskusji, nowe argumenty, rozmówca zaczyna się bronić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Uważam, że to dobry projekt.</i> <b>Przeniesienie:</b> <i>Masz w tym interes, by tak mówić. A i szefowi chcesz się przypodobać.</i>
Przeskok tematyczny (wyższa forma zmiany tematu)	Przykład z filmu <i>Upał</i> Wasowskiego i Przybory

pokazuje najczęściej spotykane techniki manipulacji (wszystkie przykłady autentyczne!).

Technika	Przykład
Wzmocnienie tezy przeciwnika (wtedy łatwiej ją obalić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Szef instytucji państwowej nie powinien zatrudniać w niej swoich dzieci.</i> <b>Wzmocnienie:</b> <i>W instytucjach państwowych wolno zatrudniać jedynie sieroty.</i>
Zmiana kontekstu wypowiedzi (szczególny rodzaj wzmocnienia)	<b>Powiedziano:</b> <i>Nie powinieneś mówić, że jedynie twój zespół dobrze pracuje.</i> <b>Wyrwanie:</b> <i>To zabrania mi się mówić, że mój zespół dobrze pracuje?</i>
Ukrycie rzeczywistej informacji (wtedy łatwiej coś udowodnić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Frakcja błędów spadła z 36 do 4%.</i> <b>Ukrycie:</b> <i>Sam przyznał, że nadal robią błędy.</i>

Populizm (szczególny rodzaj ukrycia informacji)	Wypowiedź w sprawie podatku liniowego: <i>Czy to w porządku, żeby Kulczyk płacił taki sam podatek jak Kowalski?</i> W rzeczywistości podatek liniowy to podatek proporcjonalny do dochodów według jednej stopy dla wszystkich, a nie jednakowy dla wszystkich.
Oszustwo intonacyjne (w rzeczywistości zmiana treści)	Przy relacjonowaniu czyjejś wypowiedzi kompletna zmiana intonacji w stosunku do oryginału.
Przeniesienie dyskursu na osobę rozmówcy (nowe pole dyskusji, nowe argumenty, rozmówca zaczyna się bronić)	<b>Powiedziano:</b> <i>Uważam, że to dobry projekt.</i> <b>Przeniesienie:</b> <i>Masz w tym interes, by tak mówić. A i szefowi chcesz się przypodobać.</i>
Przeskok tematyczny (wyższa forma zmiany tematu)	Przykład z filmu <i>Upał</i> Wasowskiego i Przybory

**Tab.3.4-1 Najczęściej spotykane techniki manipulacyjne**

Typowym zabiegiem manipulacyjnym, jakże często stosowanym w dyskusjach (by nie powiedzieć: w kłótniach) pomiędzy politykami, jest wzmocnienie tezy przeciwnika, by łatwiej było ją obalić. Oto w dyskusji radiowej (2012 r.) na temat nepotyzmu w niektórych partiach politycznych jeden z polityków krytykowany za to, że jego dziecko pracuje w kierowanej przez niego instytucji, mówi tak: „Zmierzamy do tego, aby zatrudnienie mogły znajdować wyłącznie sieroty”.

Inna technika manipulacyjna, zwana populizmem, polega na wykorzystywaniu niepełnej wiedzy drugiej strony i odwoływaniu się do sentymentu z ukryciem faktów. Na przykład w dyskusji o potrzebie wprowadzenia liniowego podatku PIT polityczni populiści mówią tak: „Przyjęcie podatku liniowego oznaczałoby, że milioner płaci taki sam podatek jak szary obywatel”. Tymczasem, po pierwsze, milioner, gdyby w ogóle był zatrudniony na etacie i płacił podatek PIT, to płaciłby go tyłkrotnie więcej od szarego obywatela, ilokrotnie więcej by od niego zarabiał. Po drugie, wpływy do skarbu państwa z tytułu progresji podatkowej są zupełnie zaniedbywalne. Po trzecie wreszcie, progresja podatkowa uderza przede wszystkim w najlepszych pracowników, a więc w pracobiorców, a nie w milionerów.

Inna bardzo często stosowana manipulacja to przerzucenie tematu rozmowy z kwestii zasadniczej na rozmówcę. Najczęściej zarzuca się komuś, że ma interes w tym, by mówić to, co mówi, że nie ma własnego zdania i jest pod czyimś wpływem (klasyczne: „Pewnie mamusia ci powiedziała”). Ta technika jest szczególnie perfidna, bo nie stanowiąc wykroczenia przeciw logice — zmiana tematu rozmowy nie stoi w sprzeczności z logiką — powoduje, że wiele osób daje się w ten sposób podejść. Jest też skuteczna także dlatego, że zaatakowany najczęściej zaczyna się bronić, a manipulujący natychmiast odnosi cztery poważne korzyści:

1. Unika rozmowy na temat, na który zabrakło mu już argumentów lub na którym po prostu się nie zna.
2. Przenosi dyskusję na łatwy grunt, gdzie nie trzeba niczego udowadniać, wystarczą insynuacje.
3. Jeżeli ma publiczność, to może grać na jej antypatii do swojego przeciwnika.
4. Powoduje, że przeciwnik jest zepchnięty do defensywy, a więc od razu staje na słabszej pozycji.

Najczęstszym błędem w odpowiedzi na taki atak jest przyjęcie taktyki przeciwnika: „Mamusia mi tak powiedziała? A tobie kto? Pewnie tatuś?”. I o to właśnie naszemu przeciwnikowi chodziło! O to, by zejść z trudnego dla niego tematu dotyczącego żywności modyfikowanej genetycznie, gdzie jesteśmy od niego wyraźnie lepsi, na grunt podwórkowej pyskówki, gdzie on ma znaczącą przewagę. Co więc należy zrobić? Ano nie dać się zepchnąć na to podwórko. Na pierwszą próbę zmiany tematu powiedzieć, że jesteśmy gotowi rozmawiać również o naszych cechach osobistych (oczywiście na prawach wzajemności), ale na razie powróćmy do przerwanej dyskusji. Słowo



„przerwanej” należy wyraźnie zaakcentować, aby dla słuchających było jasne, że uwagi na nasz temat to była nieuprawniona dygresja, a nie element dyskusji.

Wyższą formą zmiany tematu, na którą stać jedynie wirtuozów manipulacji, a którą na własny użytek nazwałem przeskokiem tematycznym, jest taka zmiana, która stwarza pozór logicznej ciągłości prowadzonego dyskursu. Ubawił mnie przeskok, który pojawił się w wyświetlanym w latach 60. filmie *Upał* autorstwa twórców Kabaretu Starszych Panów Jerzego Wasowskiego i Jeremiego Przybory. Oto scenka z tego filmu:

Przybora i Wasowski stoją w ładnie umeblowanym saloniku. Jest słoneczny poranek. W pewnym momencie z głębi mieszkania dobiega dźwięk dzwonka.

**Przybora:** *Kto może przychodzić z wizytą tak wcześnie?*

**Wasowski:** *Ale to nie dzwonek do drzwi, tylko budzik.*

**Przybora:** *Budzik? Przecież budzik nienakręcony?*

**Wasowski:** *No to nakręć!*

### 3.4.2 Raport na zamówienie

Syndrom, który nazywam *raportem na zamówienie*, występuje nierzadko wtedy, gdy jesteśmy zmuszeni wyjaśnić zdarzenia, których przyczyn w rzeczywistości nie znamy. W takich sytuacjach stosujemy całkowicie nieuprawnione rozumowanie, że skoro przyczyna zawsze poprzedza skutek, to wszystko, co poprzedza jakies zdarzenie, może być uznane za jego przyczynę. Oto typowe przykłady nieuprawnionego założenia, że relacja *wcześniej–później* jest tożsama z relacją *przyczyna–skutek*:

1. Skoro kierowca, który przekroczył dozwoloną prędkość, spowodował wypadek, to przyczyną wypadku było przekroczenie prędkości.
2. Skoro po wzmocnieniu oświetlenia w szwalni wzrosła wydajność pracy (rozdział 16.2.2), to przyczyną tego wzrostu było wzmocnienie oświetlenia.
3. Skoro wyznaczenie sprzedawcom celu sprzedażowego spowodowało przekroczenie tego celu, to przekroczenie było skutkiem wyznaczenia celu (rozdział 18.6.1).

Oczywiście każde z wydarzeń wcześniejszych mogło być przyczyną wydarzenia późniejszego, nieuprawnione jest jedynie założenie, że skoro wystąpiło wcześniej, to taką przyczyną rzeczywiście było. W przypadku pierwszym mogło być i tak, i tak, jednakże w pozostałych dwóch przypadkach wiemy, że tak nie było.

### 3.4.3 Arogancja i upokorzenie

Marek Kosewski (por. [52], str.90) analizuje dwa rodzaje sytuacji, które stawiają człowieka przed trudnym wyborem: sytuacja pokusy i sytuacja upokorzenia.

*Sytuacja pokusy* ma miejsce wtedy, gdy możemy pozyskać korzyść, ale za cenę sprzeniewierzenia się którejś z naszych wartości (rozdział 8.2). Jak sama nazwa wskazuje, sytuacja pokusy najczęściej nie jest sytuacją przymusu. Nie jesteśmy zmuszani do naruszenia wartości, a jedynie zachęceni. Typową taką sytuacją jest propozycja przyjęcia „korzyści materialnej” w zamian za nielegalną usługę.

*Sytuacja upokorzenia* jest podobna, choć zarazem diametralnie różna. Nadal musimy wybierać pomiędzy dobrem a złem, tym razem jednak za wybór dobra grozi nam surowa kara. Typowe przykłady to zachowania kaprała wobec rekruta czy też strażnika więziennego wobec więźnia. W obu tych przykładach poświęcaną wartością jest godność własna.

Niestety, sytuacje upokorzenia zdarzają się też pomiędzy przełożonym a podwładnym. Zachowania przełożonego prowadzące do takich sytuacji będę dalej nazywał *arogancją*. Oto dość typowe przykłady, których bynajmniej nie wymyśliłem:

- Szef, wchodząc do pokoju, rzadko kiedy powie „Dzień dobry”. Najczęściej od razu przystępuje do sprawy, którą nierzadko jest reprimenda.
- Szef w rozmowie z nami używa języka przemocy i wyższości, często dając nam do zrozumienia, że on rozkazuje, a my musimy się słuchać.
- Szef często spóźnia się na spotkania i nigdy za to nie przeprasza. A my czasami czekamy godzinę i dłużej.
- Gdy szef do nas dzwoni, nie pyta, czy możemy rozmawiać. Czasami ruga nas przez pół godziny, nie zastanowiwszy się, czy przypadkiem nie znajdujemy się w obecności innych osób.
- Szef jawnie lekceważy wewnętrzne przepisy firmowe, które obowiązują wszystkich pracowników. Od nas wymaga, ale ostentacyjnie pokazuje, że jego nie dotyczą.
- Szef nie odpowiada na e-maile, a na proste decyzje każe bardzo długo czekać. Nie pozwala nam też tych decyzji podejmować samemu.
- Szef nie przestrzega godzin pracy, a czasami w pracy w ogóle się nie pojawia. Często czekamy do popołudnia, nawet nie wiedząc, czy przyjdzie. Nie wiemy też, co mówić dzwoniącym interesantom.
- Szef czeka do ostatniej chwili, by zlecić nam ważne zadanie, a później ma pretensje, że nie jest wykonane na czas.
- W firmie brakuje pieniędzy na wynagrodzenia, a szef ostentacyjnie obnosi się ze swoją zamożnością: luksusowy samochód, zegarek, drogie ubranie.
- Szef w sposób jawny lub pośredni wyraża głęboki brak zaufania do nas. Często słyszymy, że w firmie nie brak złodziei.
- Szef nie wywiązuje się z wyznaczonych terminów swoich zadań.

Tę listę można by ciągnąć znacznie dłużej, ale wiemy już, o co chodzi. Chodzi o zachowania, które pokazują, że wobec szefa jesteśmy „gatunkiem niższym”, a z kolei szef jest „gatunkiem wyższym”.

Przyjrzyjmy się teraz, jakie skutki rodzi arogancja:

- **Dla pracownika** arogancja szefa może być prawdziwą zmurą, powodem, dla którego praca jest miejscem nielubianym, często wręcz znieawidzonym.
- **Dla firmy** oznacza to wysoki poziom absencji, brak lojalności pracowników wobec firmy, anomie pracowniczą (rozdział 8.2), ataki na firmę na anonimowych forach internetowych, zwiększoną płynność kadr.
- **Dla szefa** oznacza to zjednoczoną i nierzadko dobrze zorganizowaną grupę przeciwników, ukrytą opozycję, sabotowanie poleceń, korytarzowy ostracyzm, a czasami też donosy.

Skoro wszyscy na tym tracą — z szefem na czele — to dlaczego szef zachowuje się arogancko? Odpowiedź na to pytanie znajdujemy w rozdziale 7.5, w którym pisałem o relacyjnym zaspokajaniu ambicji. Przejawia się ono wtedy, gdy naszą ambicję zaspokajamy nie przez autonomicznie osiągnięte poczucie wartości własnej i własnego rozwoju, ale przez poszukiwanie osób, które w porównaniu z nami wypadają gorzej. A jeżeli takich osób nie znajdujemy, to musimy je stworzyć. Arogancja to właśnie sposób na tworzenie takiego systemu odniesienia. Jest to więc postawa charakterystyczna dla osób o — wbrew pozorom — zaniżonym poczuciu wartości własnej.

Co możemy w takiej sytuacji uczynić? Jak wskazuje analiza zjawiska, powinniśmy pomóc szefowi w podniesieniu jego poczucia wartości własnej. Ale to nie jest proste, gdyż łatwo wpaść w prymitywne lizusostwo. Zamiast przymilnie chwalić (o chwaleniu piszę w rozdziale 9.6), należy więc raczej pomagać szefowi w odnoszeniu sukcesów będących jego własną zasługą. Zainteresowanych wychowywaniem szefów odsyłam do książki Thomasa Gordona *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców* [32].

### 3.4.4 Złość

*Nigdy nie złościmy się bez powodu,  
ale rzadko jest to właściwy powód.*

— Benjamin Franklin<sup>31</sup>

Jak pisze Wanda Sztander [77]: *Sama złość, rozumiana jako odczucie wewnętrzne, nie jest szkodziwa, ma nawet swoje „zasługi” w dziele rozpoznawania zagrożenia dla naszego porządku i dla naszych wartości.* Nie ma więc niczego złego w odczuwaniu złości, ważne jest natomiast, co z tą złością zrobimy.

Złość jest emocją, która zwykle pojawia się w wyniku innej emocji — uczucia upokorzenia, krzywdy, zawodu. To od razu podpowiada nam, że gdy ogarnia nas złość, należy przyjrzeć się jej źródłom i tam poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „Jak postąpić?”.

Jeżeli złość jest skutkiem upokorzenia, to przypomnijmy sobie, że upokarza najczęściej ten, kto ma niskie poczucie wartości własnej (rozdział 3.4.3). Jeżeli więc nie jest to ktoś, kogo stanowczo nie cenimy, to może warto mu pomóc, redukując jego niską samoocenę. Bywa też, że ktoś upokarza nas nieświadomie. Wtedy powiedzmy mu, co nas w jego zachowaniu najbardziej boli. Co powoduje, że czujemy się upokorzeni. Bo nie zawsze jest to dla drugiej strony oczywiste.

#### **Tort na 50 urodziny**

Matka wchodzi do pokoju swojej córki z tortem, na którym widnieje liczba 50. To przecież dzień urodzin jej jedynaczki. Jednak solenizantka reaguje niechętnie i niemal agresywnie. Gest miłości ze strony matki odbiera jako przypomnienie nie tylko o jej wieku, ale też o niezbyt udanym życiu (przykład pochodzi od Wandy Sztander [77]).

Złość może też być wynikiem przeżycia wstydu. Wtedy bywa, że jest to złość na siebie. Zastanówmy się więc, co moglibyśmy w sobie zmienić.

Warto zdać sobie sprawę, że są dwa zasadniczo różne co do formy i skutku sposoby wyrażania złości:

- **złość agresywna** — gdy naruszamy granice cudzej godności lub posiadania;
- **złość asertywna** — gdy staramy się zrozumieć jej źródła i wpłynąć na nie.

Złość agresywna służy do obrony i może być konieczna. Przykładów chyba nie trzeba podawać. Złość asertywna dotyczy sytuacji, w których chcemy odbudować z kimś relację lub osłabić jego negatywny stosunek do nas. Oczywiście w kontekście budowania relacji te sytuacje interesują przede wszystkim nas.

Niestety, często jest tak, że gdy powinniśmy zachować się asertywnie, reagujemy agresywnie — „dajemy upust złości”. Jak mówią psychologowie, dokonujemy *przykrycia emocji pierwotnej*, która jest dla nas bolesna, emocją wtórną, którą łatwiej znieść. Na przykład upokorzenie lub wstyd

<sup>31</sup> Cytowane za [30] str. 104.

przykrywamy złością. Jednakże takie zachowanie to leczenie objawowe. Przyczyna złości pozostaje i pewnie znów się pojawi.

Prawidłowe zachowanie asertywne to rozmowa o złości albo ze sobą, gdy to my jesteśmy jej źródłem, albo ze sprawcą naszej pierwotnej emocji. W tym drugim przypadku należy użyć komunikatu JA (zasada piąta w rozdział 3.1.3). Pamiętajmy też o następującej maksymie:

*Dawanie upustu złości  
jest jednym z najgorszych sposobów pozbywania się jej.*

A jest tak, gdyż dawanie upustu złości:

- prowadzi do utraty kontroli nad sytuacją;
- podnosi poziom adrenaliny, co utrudnia racjonalne myślenie;
- odbiera siłę naszym argumentom;
- kieruje myśli rozmówcy na nasze błędy z przeszłości;
- jest odbierane jako wypowiedzenie wojny.

Gdy więc czujemy, że wzbiera w nas złość, postarajmy się odłożyć rozmowę na później, a gdy już do niej dojdzie, opowiedzmy o naszych uczuciach.

Nieco innych reakcji wymaga sytuacja, gdy mamy do czynienia ze złością drugiej osoby. Wtedy również warto spróbować odłożyć rozmowę na później, choć w tym przypadku może to być znacznie trudniejsze. Pamiętajmy też o następujących zasadach:

- Nie daj się wciągnąć w przemocową retorykę złości. Nie odpowiadaj złością na złość, bo to prowadzi do eskalacji złych emocji.
- Nie bądź obojętny. Złość to silnie negatywna emocja powodująca, że Twój rozmówca potrzebuje pomocy i wsparcia.
- Nie bądź protekcyjny. Argumenty jak wyżej.
- Dotrzyj do źródeł — słuchaj. Pamiętaj, że złość nie jest uczuciem pierwotnym, staraj się więc odkryć jej źródła. Pytaj, zachęcaj do rozmowy, parafrazuj, by lepiej zrozumieć.
- Proponuj rozwiązania. W ten sposób okazujesz gotowość pomocy oraz zapobiegasz podobnym sytuacjom w przyszłości.

### 3.4.5 Gdy nasze uwagi są ignorowane

W mojej praktyce zarządczej spotykam się często z pytaniem, jak postępować, gdy nasze uwagi są przez podopiecznego ignorowane: „Tysiąc razy mogę mówić i nic! Jak grochem o ścianę?”. Co się wtedy dzieje? Najczęściej przelożony popełnia jeden z trzech błędów opisanych w Tab.3.4-2.

błąd	skutki
Ochrzan	Wszystkie skutki arogancji plus tzw. koszty ochrzanu
Kara	Zniszczenie relacji, duże utrudnienie jej odbudowania w przyszłości
Odpuszczam	Nadal źle się dzieje, a inni to widzą i ponoszą tego skutki

**Tab.3.4-2 Błędne zachowania przelożonego**

Zacznę od wyjaśnienia, czym są „koszty ochrzczania”<sup>32</sup>. Najogólniej mówiąc, są to koszty przestojów w pracy i obniżonej wydajności wielu osób:

1. Ochrzczony przestaje na jakiś czas pracować, bo musi odreagować. Wraca z gabinetu szefa i najpierw opowiada o ochrzczaniu wszystkim w pokoju lub hali produkcyjnej. Zaczynają się rozważania o tym, jakiego to mamy szefa. Oczywiście wszyscy uczestnicy rozmowy w tym czasie nie pracują.
2. Następnie ochrzczony idzie do zaprzyjaźnionego zespołu, by opowiedzieć o swoim nieszczęściu. Ci, z którymi rozmawiał poprzednio, nadal komentują wydarzenie, gdyż dopiero teraz mogą je omówić bez zainteresowanego.
3. Teraz wiadomość lotem błyskawicy obiega wszystkie zespoły, które mają ze sobą bezpośredni kontakt. Po jakimś czasie sięga dalej, bo od czego są nowoczesne środki komunikacji.
4. Do tej pory ochrzczony był komentowany jedynie wewnątrz firmy, ale oto ochrzczony dzwoni do współmałżonka lub przyjaciela, aby mu opowiedzieć o wydarzeniu. Skutki ochrzczania zaczynają atakować inną firmę.

Czy zawsze reakcja na ochrzczanie będzie aż tak destruktywna? Może nie zawsze, ale pewnie częściej, niż mogłoby się wydawać. Co więc powinien uczynić przełożony, który nie może sobie poradzić z krnąbrnym podopiecznym? W pierwszym rzędzie powinien przypomnieć sobie o następującej maksymie:

*Jeżeli twoje działanie nie przynosi oczekiwanego skutku,  
to nie spodziewaj się, że jego kontynuowanie zmieni tę sytuację.*

Skoro tysiąc razy nie pomogło, to nie pomoże i tysiąc pierwszy. Ponadto jeżeli jakaś uwaga była wygłaszana „tysiąc razy”, to pewnie w okolicznościach raczej przypadkowych: w trakcie wykonywania pracy, na korytarzu, w biegu. Poza tym, skoro „tysiąc razy” została zignorowana bez żadnych konsekwencji, to podopieczny już wie, że takie postępowanie jest akceptowalne. Należy więc radykalnie zmienić nasz tryb działania.

Zamiast po raz kolejny rozmawiać „w biegu”, umawiamy się z naszym podopiecznym na spotkanie. Zapowiadamy temat spotkania i wyznaczamy termin za dwa, trzy dni, by podopieczny miał czas na refleksję, ale też by nabrał przekonania, że z naszej strony rozmowa została zaplanowana i przygotowana. Od razu też określamy czas trwania spotkania, np. 30 min.

W czasie spotkania posługujemy się komunikatem JA, wyjaśniając, jakie skutki ma dla nas to zachowanie podopiecznego, które chcemy skorygować. Razem zastanawiamy się, jakie ma ono skutki dla klienta (być może wewnętrznego — zob. rozdział 12.3), dla zespołu i firmy. Następnie wspólnie analizujemy przyczyny niechcianego zachowania i razem planujemy drogę ich usunięcia. Na koniec wyznaczamy niezbyt odległy termin kolejnego spotkania, aby wspólnie ocenić, co udało się osiągnąć.

Czy to zawsze pomoże? Zawsze może nie, ale często tak. A jeżeli nie pomoże, to trzeba się zastanowić nad zmianą stanowiska podopiecznego, bo może problem leży w niewłaściwym doborze predyspozycji do obowiązków (rozdział 5.5). W ostateczności trzeba rozważyć zwolnienie z pracy. Nie można się jednak godzić na to, że ktoś pracuje niezgodnie z obowiązującymi w firmie normami.

<sup>32</sup> Na te koszty zwrócił mi uwagę Helmut Gläser.

## 3.5 Trudne rozmowy

Niniejszy rozdział jest w przeważającej większości oparty na książce Douglasa Stone’a, Bruce’a Pattona i Sheili Heen *Difficult conversations. How to Discuss What Matters Most*, [74], której tytuł w przekładzie na język polski brzmiałby *Trudne rozmowy. Jak rozmawiać o tym, co najważniejsze*. We wprowadzeniu do książki jej autorzy piszą (przekład mój):

*Nie ma niczego takiego jak dyplomatyczny ręczny granat. Zdesperowani w poszukiwaniu drogi wyjścia z naszego dylematu zastanawiamy się, czy to możliwe być tak taktownym, tak wszechogarniająco miłym, że wszystko zakończy się dobrze.*

*Takt jest dobrą rzeczą, ale nie jest to sposób na trudną rozmowę. Takt nie sprawi, że rozmowa z naszym zagniewanym ojcem będzie serdeczniejsza, ani też nie poradzi na gniew klienta, któremu właśnie podnieśliśmy ceny. Nie ma prostego dyplomatycznego sposobu na wyrzucenie z pracy przyjaciela, na powiedzenie teściowej, że doprowadza nas do szału, czy na stawienie czoła bolesnym uprzedzeniom naszych kolegów.*

*Przekazanie trudnej wiadomości jest jak rzucenie ręcznego granatu. Polukrowany, rzucony silnie lub łagodnie, ręczny granat zawsze narobi szkód. Jakkolwiek byśmy próbowali, nie da się rzuścić granatu taktownie lub inaczej uniknąć wiążących się z tym konsekwencji. Także trzymanie granatu przy sobie nie jest dobrym rozwiązaniem. Wybór nieprzekazania trudnej wiadomości jest jak trzymanie w ręku granatu, z którego wyciągnięto zawleczkę.*

*Znajdujemy się w potrzasku. Potrzebujemy rady lepszej od „postępuj dyplomatycznie” lub „postaraj się być pozytywnym”. Problem jest głębszy, głębsza musi też być odpowiedź.*

*Zwykle obawiamy się trudnych rozmów, bo niejedna z nich nam już nie wyszła. Problem z trudnymi rozmowami polega bowiem nie na taktownym ich przeprowadzeniu, ale na tym, czego one dotyczą.*

### 3.5.1 Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna

Jacek i Marek są przyjaciółmi. Jacek prowadzi firmę doradztwa finansowego, a Marek — studio graficzne przygotowujące m.in. prezentacje i prospekty ofertowe. Jacek jest stałym klientem Marka. Na ich przykładzie postaram się wyjaśnić, na czym polegają trudne rozmowy, i pokażę, jak należy je przeprowadzać. Zacznę od dialogu, który stał się początkiem narastającego konfliktu pomiędzy przyjaciółmi.

Dialog rozpoczyna się w momencie, gdy Jacek otrzymuje bardzo pilne zlecenie od jednego ze swoich najważniejszych klientów, który ostatnio składał już kilkakrotnie zamówienia u konkurencji. Zdobycie tego zamówienia może na nowo przywrócić zachwianą ostatnio równowagę finansową firmy Jacka. Złożenie oferty wymaga jednak przygotowania ładnego graficznie prospektu. Jacek dzwoni w tej sprawie do swojego przyjaciela Marka, mając nadzieję, że ten wykona prospekt perfekcyjnie i w oczekiwanym czasie.

**Jacek:** *Cześć, Marku. Mam do ciebie wielką prośbę. Bardzo ważny dla mnie klient poprosił o przygotowanie oferty na jego nową inwestycję. Chce ją mieć na jutro po południu. Wiem, że to*

*bardzo bliski termin, ale szalenie mi na tej sprawie zależy. Czy zrobisz dla mnie prospekt? Materiały mogę ci zaraz przysłać.*

**Marek:** *Tak, Jacku. To rzeczywiście bardzo mało czasu, ale postaram się, abyś miał ten prospekt jutro w czasie lunchu.*

Następnego dnia po południu:

**Jacek:** *Marku, muszę ci powiedzieć, że kompletnie spieprzyłeś tę robotę. Wiem, że miałeś mało czasu, jednak... (westchnienie). Wykres spodziewanych przychodów jest nieczytelny, prawdę mówiąc, jest całkiem do chrzaniu. To zupełna tragedia. A dla mnie ten klient jest bardzo ważny. Spodziewam się, że niezwłocznie to poprawisz. Zadzwoń, jak tylko będziesz gotów.*

**Marek (podenerwowany):** *Cześć, Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.*

**Jacek:** *Taaak. Wiesz, musisz to zrobić od nowa.*

**Marek:** *No, czekaj chwilę. Zgadza mi się, że wykres nie jest perfekcyjny, ale jest dobrze opisany. Nikt nie powie, że jest niezrozumiały.*

**Jacek (zirytowany):** *Daj spokój, Marku. Obaj dobrze wiemy, że takiego wykresu nie mogę wysłać klientowi!*

**Marek:** *No więc myślę, że...*

**Jacek:** *Tu nie ma o czym myśleć. Obaj żeśmy to schrzanili. Popraw prospekt i tyle.*

**Marek:** *Dlaczego nie przekazałeś mi swoich uwag, gdy dziś rano przysłałem ci do oceny wstępny projekt?*

**Jacek:** *Ja nie jestem tym, który powinien robić korektę. Jestem pod wielką presją, aby to zadanie wykonać i aby wykonać je dobrze. Więc albo jesteś członkiem mojej drużyny, albo nie. Chcę wiedzieć: „tak” czy „nie”! Czy zrobisz to od nowa?*

**Marek (pauza):** *Tak, tak, zrobię to.*

Jak widzimy, atmosfera pomiędzy przyjaciółmi wyraźnie gęstnieje. Potrzebna więc będzie trudna rozmowa. Aby ją jednak przeprowadzić, należy się zaznajomić z anatomią trudnych rozmów i jeszcze kilkoma równie ważnymi kwestiami.

### 3.5.2 Anatomia trudnej rozmowy

Każda trudna rozmowa powinna się składać z trzech części:

1. **O rzeczy** — jak to było. Należy być przygotowanym na to, że zawsze będzie tyle wersji tej opowieści, ile stron brało w udział w wydarzeniu.
2. **O uczuciach** — co ja/on/ona czuje. Rozwiązanie problemu leży nie w ustaleniu, jak było, ale we wzajemnym zrozumieniu swoich uczuć.
3. **O ego** — co to oznacza dla naszego widzenia siebie. Nie „co jest prawdą”, ale „co jest ważne”.

Ten właśnie scenariusz trudnej rozmowy wyjaśnia, co oznacza stwierdzenie, że kluczem do powodzenia trudnej rozmowy nie jest jej forma — która oczywiście powinna być jak najbardziej przyjazna — ale jej treść. Rozmowa „o rzeczy” jest jedynie wstępem do trudnej rozmowy. Jej istota powinna się koncentrować na uczuciach i ich znaczeniu dla nas.

### 3.5.3 Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna

Posłuchajmy raz jeszcze rozmowy pomiędzy Jackiem i Markiem, tym razem słysząc również to, co obaj myślą, a także słysząc głos narratora. Zaczniemy od tego, co Jacek i Marek myśleli o sobie, zanim doszło do rozmowy. Myśli obu przyjaciół zostały złożone czcionką dziesięciopunktową.

**Jacek:** Gdy Marek założył firmę, moja istniała już od kilku lat. Na początku Marek nie bardzo sobie radził, więc — jako bliski przyjaciel — chciałem mu pomóc. Udzielałem Markowi wielu rad, a także dawałem zlecenia. Niestety, Marek nie bardzo słuchał moich rad, a ze zleceniami też bywały kłopoty. Albo były robione nie na czas, albo nie tak, jak chciałem. Marek nie uznawał zasady, że klient ma zawsze rację, nie rozumiał też (jak każdy artysta), że w biznesie najważniejszy jest termin.

**Marek:** Gdy tylko założyłem firmę, Jacek zaraz zaczął się do niej wtrącać. Uważał, że po trzech latach prowadzenia własnej firmy zjadł już wszystkie rozumy. Nie przychodziło mu też do głowy, że inaczej prowadzi się firmę doradztwa finansowego, a inaczej studio graficzne. Dawał mi jednak zlecenia, a poza tym był moim wieloletnim przyjacielem, więc kładłem uszy po sobie. Jednak szczególnie irytujące było to, że nie mając pojęcia o zasadach komponowania dokumentów, wymuszał na mnie swoje standardy. Ja z kolei nie chciałem wypuszczać z mojego studia nieprofesjonalnie wykonanych prac, gdyż to niszczyłoby wizerunek mojej firmy. Dodatkowo Jacek nie miał pojęcia, ile czasu należy przeznaczyć na graficzne opracowanie dokumentu. Nie liczył się też z faktem, że nie był moim jedynym klientem, i zawsze dawał mi terminy „na wczoraj”.

A teraz wracamy do rozmowy.

**Jacek:** Cześć, Marku. Mam do ciebie wielką prośbę. Bardzo ważny dla mnie klient poprosił o przygotowanie oferty na jego nową inwestycję. Chce ją mieć na jutro po południu. Wiem, że to bardzo bliski termin, ale szalenie mi na tej sprawie zależy. Czy zrobisz dla mnie prospekt? Materiały mogę ci zaraz przysłać.

Marek jest w trakcie wykonywania pilnej pracy dla ważnego klienta. Ponadto dziś wieczorem wybiera się z żoną na dawno już zaplanowaną „kolację przy świecach”.

**Marek** (myśli: *Masz babo kaftan. Tego tylko brakowało. Ale chyba nie mogę mu odmówić. To mój bliski przyjaciel, a do tego stały klient*): Tak, Jacku. To rzeczywiście bardzo mało czasu, ale postaram się, abyś miał ten prospekt jutro w czasie lunchu.

Marek siedział nad prospektem prawie całą noc. Musiał też odwołać kolację z żoną. Jednak następnego dnia w południe prospekt ląduje na biurku Jacka. Marek z ulgą udaje się na lunch. Po powrocie zastaje na swojej telefonicznej sekretarce następujące nagranie od Jacka.

**Jacek:** Marku, muszę ci powiedzieć, że kompletnie spieprzyłeś tę robotę. Wiem, że miałeś mało czasu, jednak... (westchnienie). Wykres spodziewanych przychodów jest nieczytelny, prawdę mówiąc, jest całkiem do chrzanu. To zupełna tragedia. A dla mnie ten klient jest bardzo ważny. Spodziewam się, że niezwłocznie to poprawisz. Zadzwoń, jak tylko będziesz gotów.

**Marek** (Jak on mógł coś takiego powiedzieć. Po tym, jak odwołałem kolację z żoną i siedziałem nad jego projektem całą noc, dostaję takie podziękowanie?) (podenerwowany): Cześć, Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.

**Jacek:** Taaak. Wiesz, musisz to zrobić od nowa.

**Marek** (To kompletna przesada. Nawet biegły księgowy nie powiedziałby, że wykres jest do niczego. Choć z drugiej strony, sam się dziwię, że mogłem zrobić taki głupi błąd): No, czekaj chwilę. Zgadza się, że wykres nie jest perfekcyjny, ale jest dobrze opisany. Nikt nie powie, że jest niezrozumiały.

**Jacek (zirytowany):** Daj spokój, Marku. Obaj dobrze wiemy, że takiego wykresu nie mogę wysłać klientowi!

**Marek** (Jacek poniża ludzi, aby zmusić ich do uznania jego racji. Ale mnie nie powinien tak traktować. Przecież jestem jego przyjacielem. Chciałbym nie dać się tak traktować, ale nie chcę się też wdawać w kłótnię. Nie mogę sobie pozwolić na utratę Jacka ani jako klienta, ani jako przyjaciela. Czuję, że znalazłem się w potrzasku): No więc myśle, że...

**Jacek:** Tu nie ma o czym myśleć. Obaj żeśmy to schrzanili. Popraw prospekt i tyle.

**Marek** (Kurcze — obaj żeśmy schrzanili!? Przecież Jacek dziś rano zatwierdził szkic prospektu!): Dlaczego nie przekazałeś mi swoich uwag, gdy dziś rano przysłałem ci do oceny wstępny projekt?

**Jacek** (Czy on sobie wyobraża, że ja jestem korektorem?): Ja nie jestem tym, który powinien robić korektę. Jestem pod wielką presją, aby to zadanie wykonać i aby wykonać je dobrze. Więc albo jesteś członkiem mojej drużyny, albo nie. Chcę wiedzieć: „tak” czy „nie”? Czy zrobisz to od nowa?



**Marek** (Mam już tego szczerze dosyć, ale potrafię być ponad to. Więc będę wielkoduszny i wykonam prospekt od nowa) **(pauza):** Tak, tak, zrobię to.

### 3.5.4 Wojna czy pokój

Po przeczytaniu pogłębionej wersji dialogu Jacka z Markiem zaczynamy lepiej rozumieć ich reakcje. Utwierdzamy się też w przekonaniu, że napięta atmosfera pomiędzy nimi wymaga przeprowadzenia trudnej rozmowy. Widzimy również, że duża część emocji każdego z nich brała się z nieznamości kontekstu emocjonalnego drugiej strony. Kontynuujmy więc nasze studia nad sztuką prowadzenia trudnych rozmów.

Zacznijmy od obserwacji, że rozmowa odbywana w kontekście narastającego konfliktu może być prowadzona według dwóch diametralnie różnych scenariuszy (

<b>WOJNA</b> wygrał – przegrał	<b>POKÓJ</b> wygrał – wygrał
<b>Pytania, które stawiamy</b>	
Gdzie leży prawda? Kto ma rację? Kto zawinił?	Co czujemy? Jaki to ma wpływ na nas? Jakie są nasze intencje?
<b>Rozmowa o rzeczy</b>	
<b>Przekonać</b> (Sytuacja jest prosta i jasna) <b>Założenie:</b> Wiem wszystko, co należy, aby ocenić sytuację. <b>Cel:</b> Muszę przekonać go do moich racji. <b>Założenie:</b> To wszystko jego wina. <b>Cel:</b> On musi uznać swoją winę i ponieść konsekwencje.	<b>Dowiedzieć się</b> (Sytuacja jest bardziej złożona, niż się wydaje) <b>Założenie:</b> Każdy z nas posiada wiele ważnych informacji o problemie. <b>Cel:</b> Wymieńmy się tymi informacjami. <b>Założenie:</b> Każdy z nas ma swój udział w problemie. <b>Cel:</b> Zrozumieć te udziały i ich wzajemne oddziaływanie.
<b>Rozmowa o uczuciach</b>	
<b>Udowodnić</b> (Liczą się przede wszystkim fakty)  <b>Założenie:</b> Uczucia nie mają tu żadnego znaczenia. <b>Cel:</b> Unikajmy rozmów o uczuciach.  <b>Założenie:</b> Znam jego intencje. <b>Cel:</b> Wyjaśnić mu, że były złe.	<b>Zrozumieć</b> (Trzeba rozmawiać o uczuciach bez ich okazywania)  <b>Założenie:</b> Uczucia stanowią istotę naszego problemu i zwykle są bardziej złożone, niż myślimy. Muszę dobrze poszperać, aby zrozumieć własne uczucia. <b>Cel:</b> Poznajmy nasze uczucia bez oceniania ich. Docermy je, zanim zaczniemy rozwiązywać problem. <b>Założenie:</b> Każdy z nas zna jedynie swoje intencje i uczucia. <b>Cel:</b> Wymieńmy się tą wiedzą.
<b>Rozmowa o ego</b>	
<b>Obronić się</b> (Muszę wygrać tę wojnę) <b>Założenie:</b> Ja jestem doskonały. <b>Cel:</b> Obronić mój wizerunek.	<b>Pojednać się</b> (Muszę doprowadzić do rozejmu) <b>Założenie:</b> Żaden z nas nie jest doskonały, za to obaj jesteśmy bardzo złożonymi psychologicznie tworami. <b>Cel:</b> Poznajmy wzajemnie nasze osobowości. Niech każdy z nas zbuduje lepsze rozumienie siebie.

) : wojna lub pokój. Pierwsza odpowiada paradygmatowi *wygrał–przegrał*, a druga — *wygrał–wygrał*.

<b>WOJNA</b> wygrał – przegrał	<b>POKÓJ</b> wygrał – wygrał
<b>Pytania, które stawiamy</b>	
Gdzie leży prawda? Kto ma rację? Kto zawinił?	Co czujemy? Jaki to ma wpływ na nas? Jakie są nasze intencje?
<b>Rozmowa o rzeczy</b>	
<b>Przekonać</b> (Sytuacja jest prosta i jasna) <b>Założenie:</b> Wiem wszystko, co należy, aby ocenić sytuację. <b>Cel:</b> Muszę przekonać go do moich racji. <b>Założenie:</b> To wszystko jego wina. <b>Cel:</b> On musi uznać swoją winę i ponieść konsekwencje.	<b>Dowiedzieć się</b> (Sytuacja jest bardziej złożona, niż się wydaje) <b>Założenie:</b> Każdy z nas posiada wiele ważnych informacji o problemie. <b>Cel:</b> Wymieńmy się tymi informacjami. <b>Założenie:</b> Każdy z nas ma swój udział w problemie. <b>Cel:</b> Zrozumieć te udziały i ich wzajemne oddziaływanie.
<b>Rozmowa o uczuciach</b>	
<b>Udowodnić</b> (Liczą się przede wszystkim fakty) <b>Założenie:</b> Uczucia nie mają tu żadnego znaczenia. <b>Cel:</b> Unikajmy rozmów o uczuciach. <b>Założenie:</b> Znam jego intencje. <b>Cel:</b> Wyjaśnić mu, że były złe.	<b>Zrozumieć</b> (Trzeba rozmawiać o uczuciach bez ich okazywania) <b>Założenie:</b> Uczucia stanowią istotę naszego problemu i zwykle są bardziej złożone, niż myślimy. Muszę dobrze poszperać, aby zrozumieć własne uczucia. <b>Cel:</b> Poznajmy nasze uczucia bez oceniania ich. Doceńmy je, zanim zaczniemy rozwiązywać problem. <b>Założenie:</b> Każdy z nas zna jedynie swoje intencje i uczucia. <b>Cel:</b> Wymieńmy się tą wiedzą.
<b>Rozmowa o ego</b>	
<b>Obronić się</b> (Muszę wygrać tę wojnę) <b>Założenie:</b> Ja jestem doskonały. <b>Cel:</b> Obronić mój wizerunek.	<b>Pojednać się</b> (Muszę doprowadzić do rozejmu) <b>Założenie:</b> Żaden z nas nie jest doskonały, za to obaj jesteśmy bardzo złożonymi psychologicznie tworamami. <b>Cel:</b> Poznajmy wzajemnie nasze osobowości. Niech każdy z nas zbuduje lepsze rozumienie siebie.

Tab.3.5-1 Dwa scenariusze trudnych rozmów

W dalszej części naszego studium trudnych rozmów zapoznamy się z zasadami ich prowadzenia w duchu pokojowym.

### 3.5.5 Rozmowa O RZECZY

Podstawowe zalecenia dla tej części rozmowy są następujące:

1. **Przestań walczyć.** Twoim celem jest porozumienie, a nie zwycięstwo. Pamiętaj też, że walcząc, zmuszasz do walki również swojego rozmówcę.
2. **Dowiaduj się.** Twoim celem jest dowiedzieć się jak najwięcej o perspektywie widzenia zdarzeń oczami Twojego rozmówcy. Bez zobaczenia jego perspektywy nie będziesz w stanie zrozumieć jego odczuć. Pamiętaj też, że jeżeli Twój rozmówca przedstawi Ci swój punkt widzenia, łatwiej Ci będzie uzyskać zgodę na przedstawienie własnego.

3. **Oddziel intencję od skutku.** Pamiętaj, że zupełnie różne intencje mogą prowadzić do tego samego skutku. Domyślanie się więc intencji na podstawie znajomości skutku może być zawodne. Nie domyślaj się intencji, ale zapytaj o nią.
4. **Każdy z nas ma swój udział w problemie.** Jeżeli chcesz, aby Twój rozmówca uznał swój udział w problemie, opowiedz mu wprawdzie o własnym.
5. **Porzućmy oskarżenia.** Oskarżenia służą do wypowiedzania wojny, a Ty przecież dążysz do zawarcia przymierza. Oczywiście oskarżenia powinny porzucić obie strony, ale na razie tylko Ty znasz zasady prowadzenia trudnych rozmów w duchu pokojowym. Pierwszy za-deklaruj więc porzucenie oskarżeń.

*Kiedy pojawia się różnica zdań,  
wzajemna wymiana argumentów może się wydawać naturalna i racjonalna,  
najczęściej jednak nie rozwiązuje naszego problemu.*

### 3.5.6 Niewątpliwa prawda — ojciec i syn

Ojciec z dorosłym synem spierają się w sprawie palenia papierosów. Syn pali, a ojciec chce, żeby przestał. Każdy z nich stosuje przy tym własną regułę postępowania.

**Reguła ojca:** Należy żyć racjonalnie z punktu widzenia potrzeb naszego organizmu. Należy unikać tego, co niezdrowe.

**Reguła syna:** Należy żyć racjonalnie z punktu widzenia naszych potrzeb psychicznych. Nie należy ingerować w czyjeś życie, szczególnie jeżeli ktoś sobie tego nie życzy.

Oczywiście każda z tych reguł ma sens i zapewne z obiema jesteśmy w stanie się zgodzić. Co więcej, pewnie z każdą z nich zgadzają się i ojciec, i syn, tyle że w przypadku dyskusji na temat palenia nie da się zastosować ich jednocześnie. Ojciec uważa, że syn lekceważy potrzeby organizmu, a syn — że ojciec lekceważy potrzeby psychiczne drugiego człowieka. Co więc należy zrobić? Czy syn powinien przekonywać ojca, a ojciec syna — każdy do swojej reguły? Raczej nie, bo to oznaczałoby wojnę, szczególnie że obie reguły wydają się dość racjonalne. W tym przypadku należy wziąć pod uwagę następujące zasady w sprawie reguł:

- Każdy ustala dla siebie jakieś reguły.
- Różni ludzie mogą mieć różne reguły.
- Nie należy forsować swoich reguł, ale należy je przedstawić drugiej stronie.
- Należy poznać reguły drugiej strony.

Trzeba też pamiętać o następujących zasadach ogólnych:

1. **Spieranie się obniża naszą zdolność zrozumienia perspektywy innych.** Spieranie się to wojna. Nie staramy się zrozumieć perspektywy innych, ale preforsować własną.
2. **Mówienie komuś, by się zmienił, obniża szansę na dokonanie tej zmiany.** My, ludzie, potrafimy się zmieniać, ale nie lubimy robić tego z czyjś polecenia.
3. **Jeżeli chcesz, aby Cię zrozumiano, zrozum najpierw Twojego rozmówcę.** Każdą regułę pokojowych (trudnych) rozmów zastosuj najpierw do siebie. Musisz pokazać jej zalety, aby została przyjęta przez drugą stronę.

Warto też pamiętać o bardzo ważnej maksymie:

*To, że to Ty masz rację, nie jest na ogół zbyt pomocne w rozwiązaniu konfliktu.*

### 3.5.7 Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa

Karol i Ewa są małżeństwem. W czasie przyjęcia u znajomych Karola, gdy Ewa sięgała po drugą porcję tortu, Karol powiedział: „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”. Po powrocie do domu odbyła się między nimi następująca rozmowa:

**Ewa:** *Bardzo niemiło odczułam to, jak traktujesz mnie w obecności swoich przyjaciół.*

**Karol:** *Jak ja ciebie traktuję? O czym ty mówisz?*

**Ewa:** *O torcie. Zachowałeś się, jakbyś był moim ojcem lub kimś takim. Masz w sobie chęć kontrolowania mnie i psucia mojego nastroju.*

**Karol:** *Ewuniu, wcale nie chciałem cię dotknąć. Powiedziałaś mi, że jesteś na diecie odchudzającej, a ja tylko chciałem pomóc ci w jej przestrzeganiu. Jesteś okropnie przeczulona. Każde moje zachowanie odbierasz bierzesz jako atak na ciebie, nawet wtedy, gdy staram się ci pomóc.*

**Ewa:** *Pomóc?! Poniżanie mnie w obecności twoich przyjaciół to ma być ten pomysł na pomoc?*

**Karol:** *Wiesz, chyba się z tobą nie dogadam. Jeżeli cokolwiek powiem, ty traktujesz to jako poniżanie ciebie, a jeżeli nic nie mówię, pytasz, dlaczego nie pomagam ci w twoim problemie przejadania się. Mam już tego szczerze dosyć. Czasami wydaje mi się, że zaczynasz te kłótnie celowo.*

W tym dialogu każda ze stron popełniła jakiś błąd w sprawie intencji (Tab.3.5-2)

błąd	rozwiązanie
<b>On tak chciał</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• czynimy założenie o intencjach na podstawie skutków</li> <li>• zakładamy, że złe intencje oznaczają zły charakter</li> <li>• sprawiamy, że nasz rozmówca czuje się niesprawiedliwie osądzony</li> </ul>	Wyjaśnij, że Twój pogląd na jego intencje, to jedynie hipoteza (odczucie). Stosuj komunikat JA.
<b>Wystarczy wyjaśnić</b> Uważamy, że wyjaśnienie intencji rozwiązuje problem.	Najpierw wysłuchaj relacji o odczuciach drugiej strony, później wyjaśnij, jakie były twoje rzeczywiste intencje.

**Tab.3.5-2 Błędy w sprawie intencji i ich rozwiązania**

Na dodatek Ewa, jak większość kobiet, potrzebuje natychmiast odbyć rozmowę w tej sprawie, natomiast Karol, jak większość mężczyzn, wprost przeciwnie — on potrzebuje czasu, aby sprawę przemyśleć. To prowadzi do błędnego koła oskarżeń pokazanego na Rys. 3.5-1.

Gdyby Karol i Ewa znali zasady prowadzenia trudnych rozmów, rozmowa wyglądałaby inaczej:

**Ewa:** *Wiesz, kiedy powiedziałeś: „Hej, może byś już nie brała tego kawałka”, poczułam się bardzo zraniona.*

**Karol:** *Zraniona?*

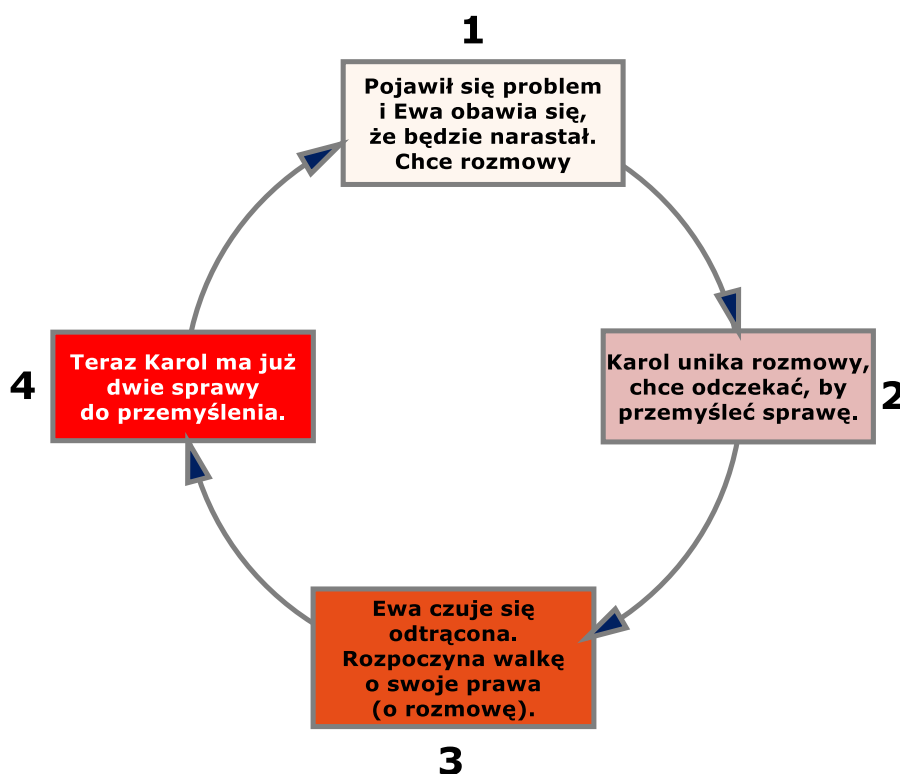
**Ewa:** *Taaak!*

**Karol:** *Staralem się tylko przypomnieć ci o twojej diecie. Dlaczego to cię uraziło?*

**Ewa:** *Czułam się zawstydzona, że powiedziałeś to w obecności swoich przyjaciół. Zastawiałam się nawet, czy powiedziałeś to celowo, aby mnie zawstydzić lub zranić. Doprawdy nie wiem, dlaczego tak postępujesz, ale zawsze przychodzi mi to pytanie do głowy, gdy tak robisz.*

**Karol:** *O, z pewnością nie robię tego celowo. Myślę, że nie zdawałem sobie sprawy, że to cię rani. Prawdę mówiąc, nie bardzo wiem, jak chciałabyś, żebym ci przypominał o twojej diecie.*

To dopiero początek rozmowy, ale już widać, że będzie ona przebiegać w zupełnie innym tonie.



Rys. 3.5-1 Błędne koło oskarżeń

### 3.5.8 Porzucmy oskarżenia — szefowa i asystent

Kasia została wysłana przez swoją firmę na spotkanie z ważnym klientem, któremu miała przedstawić kompleksową ofertę współpracy. Niestety, gdy przybyła na miejsce, okazało się, że jej asystent Wojtek załadował do jej notebooka prezentację przeznaczoną dla innej firmy. Prowadzenie prezentacji bez materiałów okazało się nie tylko bardzo trudne, ale przede wszystkim nieskuteczne. Kasia nie zdobyła upragnionego kontraktu. Po powrocie do firmy postanowiła przeprowadzić rozmowę ze swoim asystentem.

**Kasia:** *Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Załadowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał. Podczas prezentacji moja sytuacja stała się niezwykle trudna. Czulałam się okropnie. Tak po prostu nie możemy pracować!*

**Wojtek:** *Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro. Pewnie nawet nie będziesz chciała wysłuchać moich przeprosin.*

**Kasia:** *Po prostu nie mogę zrozumieć, jak mogłeś do tego dopuścić!*

**Wojtek:** *Naprawdę bardzo mi przykro.*

**Kasia:** *Wiem, że nie zrobiłeś tego celowo i że czujesz się teraz okropnie, ale to się nie może powtórzyć! Czy rozumiesz, co do ciebie mówię?*

**Wojtek:** *Tak, rozumiem i obiecuję, że to się już nie powtórzy.*

Co możemy powiedzieć o tej rozmowie? Przede wszystkim to, że skupia się ona na oskarżeniach. Szefowa oskarża asystenta, do czego ma dość oczywiste racje, tyle że — jak już wiemy — posiadanie racji najczęściej nie pomaga w rozwiązaniu problemu. Oskarżenie jest drogą do udowodnienia winy i w konsekwencji wymierzenia kary (por. perspektywę prokuratora w rozdziale 3.3.1). Takie postępowanie może pomóc szefowej w odzyskaniu równowagi emocjonalnej, ale w żaden

sposób nie przyczynia się do tego, aby problem się nie powtórzył. W tym celu trzeba znaleźć i usunąć przyczynę problemu.

Poszukiwanie przyczyny dobrze jest zacząć od analizy udziałów, jednak należy pamiętać o trzech typowych błędach, jakie się w takiej sytuacji zdarzają:

1. Skupianie się na udziale tylko jednej strony.
2. Uznanie, że odrzucanie oskarżeń oznacza odrzucanie mówienia o uczuciach.
3. Pogląd, że analizowanie udziału oznacza oskarżanie.

Analizując udziały, warto też pamiętać, że często należą do jednego z trzech rodzajów:

1. Brak reakcji na wczesne stadia problemu.
2. Odpychający styl bycia (brak zainteresowania, nieprzewidywalność, oskarżanie).
3. Różnice w poglądach lub sposobie bycia (błędne koło oskarżeń).

Przygotowując się do rozmowy o udziałach, dobrze jest wyobrazić sobie, jak może widzieć nasz udział druga strona i jak może go widzieć postronny obserwator. W poradzeniu sobie z tym drugim zadaniem można poprosić o pomoc przyjaciela.

Teraz więc — skoro to Ty, Czytelniku, znasz już sztukę prowadzenia trudnych rozmów — gdy będziesz taką rozmowę prowadził, zacznij od przedstawienia swojego udziału. Takie rozwiązanie ma dwie ważne zalety:

1. Będzie to sygnał dla drugiej strony, że porzucasz mówienie o winie.
2. Druga strona nie będzie mogła uczynić z Twojego udziału swojej tarczy.

Na koniec niech każde z Was powie, jak zmiana udziału drugiej strony mogłaby wpłynąć na zmianę jego udziału w problemie.

Oto, jak wyglądałaby rozmowa Kasi i Wojtka, gdyby znane im były opisane wyżej zasady:

**Kasia:** *Chciałam porozmawiać z tobą o mojej prezentacji podczas ostatniej podróży. Załadowałeś do mojego komputera niewłaściwy materiał.*

**Wojtek:** *Słyszałem już o tej historii. Jest mi niewymownie przykro.*

**Kasia:** *Doceniam to. Ja też czuję się fatalnie. Spróbujmy razem przeanalizować przyczyny tego, co się stało. Oczywiście każde z nas mogło mieć w tym swój udział. Czy twoim zdaniem tym razem zrobiłam coś inaczej niż zazwyczaj?*

**Wojtek:** *Nie jestem pewien. Pracowaliśmy nad trzema projektami naraz. Ten, który załadowałem do twojego komputera, był ostatni. Kiedy zapytałem, który z trzech ci załadować, trochę się na mnie wściekłaś. Wiem, że powinienem zawsze wiedzieć, który projekt będziesz prezentować, ale gdy pracujemy bardzo nerwowo, mogę się łatwo pomylić.*

**Kasia:** *Jeżeli nie jesteś czegoś pewien, to zawsze zapytaj. Mam jednak wrażenie, że czasami nie ułatwiam ci zadania takiego pytania.*

**Wojtek:** *Rzeczywiście, czasami czuję się onieśmielony. Gdy jesteś bardzo zajęta, nie lubisz, gdy ci zawracam głowę. Tego dnia byłaś w takim właśnie stanie. Staralem się schodzić ci z drogi. Miałem zamiar sprawdzić jeszcze z tobą tę prezentację, gdy zakończysz rozmowę telefoniczną, jednak w międzyczasie musiałem pójść do kserografu. Gdy już wyjechałaś, przypomniałem sobie o tym, ale wiedziałem, że ty i tak zawsze wszystko sprawdzasz. Więc sądziłem, że wszystko jest OK.*

**Kasia:** *Taak, zwykle sama wszystko sprawdzam raz jeszcze, ale tym razem miałam za dużo spraw na głowie. Myślę, że na przyszłość powinniśmy sprawdzać oboje. Wiem też, że czasem bywam trudna i opryskliwa. Postaram się to zmienić. A jeżeli ty chcesz zadać mi pytanie, zrób to zawsze, bez względu na mój nastrój.*

**Wojtek:** *Chcesz więc, abym zadawał ci pytanie, nawet jeżeli wiem, że może cię to zniescierpliwic?*

**Kasia:** O tak. A ja postaram się reagować mniej nerwowo. Zgoda?

**Wojtek:** Dzięki temu, że rozmawiamy o tym w ten sposób, będzie mi łatwiej zadawać ci pytania. Mam też świadomość, że to ważne, abym je zadawał.

**Kasia:** Możesz się nawet powoływać na tę naszą rozmowę. Możesz powiedzieć: „Wiem, że jesteś teraz pod presją, ale obiecałaś mi, że mogę ci zadawać pytania”. Albo po prostu powiedz: „Pamiętasz, że obiecałaś nie być taka ostra?”.

**Wojtek:** Fajnie, to mi się teraz podoba.

**Kasia:** Możemy się również zastanowić, jak mógłbyś lepiej sprawdzać, na które spotkanie jadę.

### 3.5.9 Pokojowo o uczuciach — matka i syn

Bezrobotny dojrzały mężczyzna mieszka z matką i jest na jej utrzymaniu. Już kilkakrotnie prosił ją, aby powstrzymała się od przynaglania go do szukania pracy. Mimo to matka nadal korzysta z każdej nadarzającej się okazji, by przypomnieć mu o tej konieczności. To wywołuje w nim wściekłość.

**Matka:** Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?

**Syn (bardzo poirytowany):** Tyle razy cię prosiłem, żebyś tę sprawę pozostawiła mnie! Wiesz, że prawie codziennie chodzę pytać się o pracę! Wiesz też, że nie chcę pracować w dystrybucji! Wiesz dlaczego! Więc w jakim celu wciąż mi mówisz, że gdzieś mam pójść? Czy możesz wreszcie przestać? Czy! Możesz! Wreszcie! Przestać!

Zachowaniem syna powodują trzy emocje:

1. **Wstyd** — „Jestem na utrzymaniu matki”.
2. **Lęk** — „Może nigdy nie dostanę pracy”.
3. **Niska samoocena** — „Muszę być mało wart, skoro nie mogę dostać pracy”.

Te pierwotne emocje wywołują emocję wtórną, którą jest **złość**. Z tego wszystkiego matka nie zdaje sobie sprawy. A więc trzeba jej to wyjaśnić. Prawidłowa rozmowa matki z synem powinna wyglądać tak:

**Matka:** Synku, dziś w gazecie znalazłam ogłoszenie o poszukiwaniu pracownika do działu dystrybucji pewnej firmy. Może byś się do nich zgłosił?

**Syn:** Mamo, chciałbym ci coś wyjaśnić. Nie jest mi łatwo o tym mówić, ale jesteś moją ukochaną mamą, więc powiem ci bardzo szczerze. Mnie jest wstyd, że jestem na twoim utrzymaniu, choć wiem, że twoja pomoc płynie prosto z serca. Przecież to raczej ja powinienem ci pomagać. Jest jednak inaczej. Do tego dochodzi stale towarzysząca obawa, że może nigdy nie otrzymam pracy. Myślę też, że może jestem mało wart, skoro nikt nie chce mnie zatrudnić. To wszystko powoduje, że gdy wspominasz o mojej pracy, mój wstyd, lęk i niska samoocena wywołują uczucie złości. Więc złośćczę się na ciebie, tę najlepszą z matek, choć wiem, że nie chciałaś mnie dotknąć. Choć powinienem rozumieć, że chcesz mi tylko pomóc.

**Matka:** Ależ synku, ostatnia rzecz, jaką chciałabym uzyskać, to zrobić ci przykrość. Skoro jednak tak to odbierasz, to powiedz, jak mogę ci pomóc. Ja też mam wyrzuty sumienia, że pomagam ci za mało. Nie chcę zachowywać się w tej sprawie beczynnienie.

**Syn:** Może umówmy się, że co dzień rano razem przejrzymy ogłoszenia o pracę, wybierzemy te, które byłyby do zaakceptowania, a następnie podzielimy się zadaniami? Ty będziesz dzwonić, aby zapytać, czy praca jest jeszcze do wzięcia, a ja będę chodził tam, gdzie będzie szansa na zatrudnienie.

Teraz obie strony rozumieją swoje emocje. Zaproponowane przez syna rozwiązanie powoduje obniżenie poziomu toksycznych emocji zarówno u niego, jak i u matki. Zauważmy też, że dialog matki z synem to nie tylko rozmowa o emocjach, ale i o ego.

Przed przystąpieniem do rozmowy o uczuciach postaw sobie za cel wyjawienie wszystkich swoich uczuć. Jeżeli Cię to przeraża, zastanów się wpierw, o których uczuciach jest Ci szczególnie trudno mówić. Do tych ostatnich często należy złość, bo to utrata panowania nad sobą. Aby łatwiej Ci było mówić o złości, pamiętaj, że złość to agresja, a agresja nie jest uczuciem pierwotnym, ale wtórnym (rozdział 3.1.3). Wyjaśnij, skąd wzięła się Twoja złość, a będzie ją łatwiej zaakceptować i Tobie, i Twojemu rozmówcy.

### 3.5.10 Jacek i Marek — trudna rozmowa

Teraz, po zapoznaniu się z zasadami prowadzenia trudnych rozmów, możemy zobaczyć, jak mogłaby wyglądać taka rozmowa pomiędzy Jackiem i Markiem. Załóżmy, że jest przeprowadzona z inicjatywy Marka, który zna zasady opisane w tym rozdziale, oraz że Jacek tych zasad nie zna. Tym razem zamiast narratora występuje trener, który jest słyszany tylko przez Marka. Dialog Marka z trenerem jest ujęty w ramki.

#### 3.5.10.1 Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora

*Marek: Wiesz co, Jacku, mów co chcesz, ale ten problem z prospektem polegał na tym, że po tym, jak pracowałem nad nim całą noc, ty potraktowałeś mnie okropnie, o czym doskonale wiesz.*

*Jacek: Problem z prospektem polegał w pierwszym rzędzie na tym, że popełniłem błąd, wybierając ciebie na wykonawcę. Więcej już takiego błędu nie popełnię.*

**Marek:** Stop. Coś jest nie tak. Jacek reaguje bardzo negatywnie.

**Marek:** Stop. Coś jest nie tak. Jacek reaguje bardzo negatywnie.

*Trener: Zauważ, że rozpoczęłeś rozmowę ze swojej perspektywy, a powinieneś rozpocząć ją z perspektywy zewnętrznego obserwatora.*

*Marek: Spróbujmy raz jeszcze od początku.*

*Marek: Wiesz, Jacku, dużo myślałem o naszej historii związanej z przygotowaniem prospektu. Dla mnie było to dość frustrujące, dla ciebie pewno też. A najbardziej mnie niepokoi, że mogło mieć to wpływ na naszą przyjaźń. Więc chciałbym o tym porozmawiać, aby zrozumieć, jak to wyglądało z twojej strony, i dowiedzieć się, co sądzisz o naszej dalszej współpracy. Ja też chciałbym móc ci powiedzieć, co mnie najbardziej zmartwiło.*

*Jacek: Widzisz, Marku, problem polega na tym, że jesteś dość nieuwważny, a na dodatek nie potrafisz się przyznać, gdy popełnisz błąd. Byłem naprawdę bardzo zły, gdy ty zacząłeś stosować wymówki.*



**Marek:** *No widzisz, on mnie znowu atakuje. Myślałem, że jak zacznę od perspektywy obserwatora, to Jacek będzie dla mnie miłszy.*

**Trener:** *Przyznaj jednak, że reakcja Jacka nie była teraz ani w połowie tak konfrontacyjna jak poprzednio. Zrobiłeś więc dobry początek i powinieneś wytrwać w swojej strategii. Jacek nie od razu zrozumie, że wasza rozmowa ma pomóc każdemu z was zrozumieć punkt widzenia drugiej strony. Musisz być przygotowany, że jeszcze przez jakiś czas będzie agresywny.*

**Marek:** *No to co ja mam robić, gdy on mnie atakuje?*

**Trener:** *Jacek przyjął swoją perspektywę zdarzenia. Wykorzystaj to, aby dowiedzieć się jak najwięcej. Zadawaj pytania i staraj się przede wszystkim odgadnąć uczucia, jakie kryją się za słowami.*

### 3.5.10.2 Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw X

**Marek:** Odnosisz wrażenie, że ja stosowałem wymówki. Czy możesz powiedzieć coś więcej na ten temat?

**Jacek:** Prawda jest taka, Marku, że nie powinieneś był wyklócać się ze mną o ten wykres, tylko od razu wydrukować prospekt od nowa.

**Trener:** *Teraz, Marku, posłuż się parafrazą.*

**Marek:** *Więc uważałeś, że skoro wykres był źle zrobiony, to ja powinienem go poprawić i wydrukować prospekt od nowa. Rozumiem, że moje kwestionowanie takiego spojrzenia było dla ciebie powodem frustracji.*

**Jacek:** *No tak. Tym bardziej, że klient siedział mi na karku i wcale nie był z nas zadowolony.*

**Marek:** *Dlaczego? Przecież jeszcze nie widział prospektu.*

**Jacek:** *Ponieważ uważał, że prospekt, jaki otrzymał przy poprzednim projekcie, był źle zrobiony. W rzeczywistości tak nie było, ale z klientem się nie dyskutuje. I to właśnie mnie sfrustrowało — że ty nie rozumiesz tej zasady. Nigdy nie podważa się racji klienta!*

**Marek:** *Więc klient już od początku szukał czegoś, z czego mógłby być niezadowolony?*

**Jacek:** *Tak właśnie było. A jeżeli w tym prospekcie coś było dla ciebie do schrzanienia, to wykres był pierwszą rzeczą, jaką klient by zauważył. Zgadzam się, że ten wykres nie był zrobiony całkiem źle, i normalnie nie uważałbym, że należy go poprawiać. Ale to była szczególna sytuacja!*

**Marek:** *Teraz zaczynam widzieć tę sprawę od kuchni. Wydaje się, że wiele się wtedy na ciebie zważyło.*

**Marek:** Stop klatka.

**Trener:** Świetnie ci idzie!

**Marek:** Taak, może. Zaczynam rozumieć, jak on widzi sprawy, ale on nie chwyta, jak ja to widzę. Kiedy będę mógł rozpocząć historię z mojej perspektywy?

**Trener:** Dobrze wykonałeś zadanie słuchania. Jacek będzie teraz lepiej przygotowany, aby słuchać ciebie.

**Marek:** Z mojego punktu widzenia, Jacku, problem polegał na tym, że ja zrobiłem ci uprzejmość, a ty potraktowałeś mnie okropnie. Zachowałeś się fatalnie.

**Trener:** Stop! Chciałbyś przejść do opowieści z twojej perspektywy, jednak aby to uczynić potrzebujesz wpierw zdania będącego łącznikiem, w którym wyrazisz zrozumienie dla jego perspektywy i poprosisz o możliwość przedstawienia swojej. A kiedy do niej przejdziesz i będziesz chciał mówić o uczuciach, zrób to. Na razie jednak nie mówiłeś o uczuciach, tylko dokonałeś oceny Jacka, co rzadko kiedy jest pomocne. Opowiedz mu, jak się czułeś. Używaj komunikatu „JA”, a nie „TY”.

**Marek:** Zaczynam rozumieć jak ty widzisz sprawę, i jest to dla mnie pomocne. Chciałbym też przedstawić ci mój punkt widzenia i opowiedzieć o moich odczuciach.

**Jacek:** W porządku.

**Marek:** Hmm. Nie bardzo potrafię mówić o swoich uczuciach, ale spróbuję. Otóż poczułem się bardzo dotknięty częścią tego, co powiedziałaś.

**Jacek:** Marku, wcale nie chciałem cię dotknąć, potrzebowałem jedynie tej broszury, i to natychmiast. Czasami wydaje mi się, że jesteś zbyt przeczulony.

**Marek:** No widzisz, po całym moim słuchaniu on przerywa mi po pierwszym zdaniu. To jest cały Jacek.

**Trener:** To jest właśnie miejsce, w którym powinieneś być bardziej wytrwały i asertywny. Możesz mu przerwać i powiedzieć całkiem wyraźnie, że teraz opowiadasz swoją historię i chciałbyś, aby jej wysłuchał do końca.

**Marek:** Poczekaj! Zanim powiesz, co czujesz w związku z tym, co ja czuję, chciałbym ci lepiej przybliżyć mój punkt widzenia.

**Jacek:** Rozumiem. Ja jedynie chciałem powiedzieć, że nasze relacje zawodowe traktujesz zbyt personalnie.

**Marek:** No widzisz! Znowu mi przerwał. On taki właśnie jest.

**Trener:** On ma wprawę w przerywaniu. No i jak się teraz czujesz?

**Marek:** Czuję się okropnie.

**Trener:** Masz więc kilka dróg do wyboru:

1. Możesz dać sobie spokój z tą rozmową, ale chyba nie warto.
2. Możesz dać się Jackowi wygadać.
3. Możesz powtórzyć, że chciałbyś być wysłuchany.
4. Możesz powiedzieć, że czujesz się okropnie.

**Marek:** Wybieram powtórzenie, że pragnę być wysłuchany. Inaczej on mi znowu przerwie.

**Marek:** Jacku, rozumiem, że uważasz, że biorę wszystko zbyt do siebie. Możemy o tym pomówić nieco później. Ale zanim to zrobimy, chciałbym lepiej wyjaśnić ci mój stosunek do naszej sprawy.

*Więc posłuchaj. Gdy wtedy zadzwoniłeś, pomyślałem sobie: „O Boże, nie dam rady. Na jutro muszę ukończyć materiał dla Mazurkiewicza, a dziś wieczorem mam kolację z Ewą”. Ale potem pomyślałem: „No cóż, zadzwonię do Mazurkiewicza i powiem, że jego zamówienie będzie gotowe dzień później, a następnie zadzwonię do Ewy i odwołam kolację”. Powiedziałem tak, Jacku, bo wyczulem w twoim głosie, że sprawa była bardzo pilna, i naprawdę chciałem ci pomóc.*

**Jacek:** *I ja to doceniam.*

**Marek:** *Ale nigdy tego nie powiedziałeś. Po tym jak uczyniłem dla ciebie tyle wyrzeczeń, pierwsze, co usłyszałem, to że spieprzyłem robotę. Czy teraz rozumiesz, dlaczego poczułem się źle?*

**Jacek:** *Rzeczywiście, powinienem był ci podziękować. Myślę, że byłem przytłoczony moimi problemami. I wiesz, prawdę mówiąc, wcale nie myślałem, że wyświadczasz mi przysługę, choć teraz widzę, że tak rzeczywiście było. Co wtedy myślałem i co nadal myślę, to to, że to ja tobie wyświadczalem przysługę, dając ci tę robotę. Z powodzeniem mogłem zadzwonić do innych, sądziłem jednak, że będziesz zadowolony, gdy otrzymasz zlecenie.*

**Marek:** *No i byłem. Tyle że ja też byłem przytłoczony moimi zobowiązaniami i dlatego nie bardzo czułem, że wyświadczasz mi przysługę. Ale oczywiście doceniam, że to mnie powierzyłeś zlecenie.*

**Marek:** *To zaczyna się wreszcie jakoś układać.*

**Trener:** *Świetnie ci idzie, Marku, tak trzymaj.*

**Jacek:** *Marku, chciałbym porozmawiać z tobą o czymś jeszcze. Kiedy już wykładamy wszystkie karty, chcę powiedzieć, że zezłościłem się, gdy ty próbowałeś zaprzeczać, że swoją pracę wykonałeś byle jak. Pamiętasz — powiedziałeś, że wykres był w porządku.*

**Marek:** *Oho, znów się zaczyna.*

**Trener:** *Ale tak właśnie wyglądają trudne rozmowy. Raz z górki, raz pod górkę. Musisz być na to przygotowany.*

**Marek:** Jacku, niczemu nie zaprzeczałem. Ja to po prostu zrobiłem dobrze!

**Trener:** *Stop! Jesteś teraz w trudnym momencie, w którym albo można wdać się w wielką kłótnię, albo wyjaśnić sobie kilka ważnych rzeczy.*

**Marek:** *Wierzę ci, choć tego nie widzę.*

**Trener:** *Zauważ, co powiedział Jacek. Powiedział, że złości go, gdy zaprzeczasz, że pracę wykonałeś byle jak. W tym momencie on popełnia wielki błąd, myśląc skutek z zamierzeniem. A ty popełniasz inny poważny błąd. W swojej wypowiedzi Jacek zakłada, że wie, co chciałeś zrobić, że zna twoje intencje.*

**Marek:** *Których w rzeczywistości nie zna...*

**Trener:** *Oczywiście. Jego błąd polega na założeniu, że zna twoje intencje, których w rzeczywistości nie zna. Gdy popełniamy taki błąd, nasz rozmówca zaczyna się bronić i dyskusja staje się mało rzeczowa.*

**Marek:** *Ale przecież ja muszę się bronić. Czy mogę to zrobić inaczej?*

**Trener:** *Obrona nie jest najlepszym sposobem na uniknięcie nieporozumienia wokół zamierzenia i skutku. Wpierw powinieneś uznać odczucia drugiej strony, a następnie wyjaśnić swoje intencje.*

**Marek:** Rozumiem więc, że moja odpowiedź była dla Ciebie irytująca.

**Jacek:** No bo była. Ja nie chcę być niemiły, zależy mi jedynie, aby praca była wykonywana porządnie.

**Marek:** Pozwól, że wyjaśnię ci moją odpowiedź. Ja nie starałem się powiedzieć, że nic nie było złe. Rzeczywiście jednak miałem poczucie, że wykres był w porządku. Teraz, po naszej rozmowie, widzę, że mojej opinii nie opierałem na pełnej informacji. Prawdę mówiąc, w tej chwili sam nie wiem, co myśleć o tym wykresie. To, co wiem na pewno, to że gdybym uważał go za źle zrobiony, pierwszy chciałbym go poprawić.

**Jacek:** Tego nie wiem. Stale mam jednak poczucie, że gdy chodzi o twoje błędy, przyjmujesz postawę obronną.

**Marek:** To nieprawda.

**Trener:** Stop. Świetnie sobie poradziłeś ze sprawą intencji. To nie było łatwe. Teraz jednak zbliżamy się do drugiego trudnego punktu. Czy w głębi serca rzeczywiście uważasz, że nie masz żadnego problemu z błędami?

**Marek:** Oczywiście, że nie. Nienawidzę błędów. Nie mogę ich znieść. Wściekam się, gdy popełnię błąd, szczególnie głupi błąd.

**Trener:** To dlaczego mówisz, że nie masz problemu z błędami?

**Marek:** Myślę, że nie chciałem przyznać, że jest mi trochę trudno uznać swoje błędy.

**Trener:** I w tym rzecz. Z tego czy innego powodu twoje emocje koncentrują się wokół problemu błędów. Zrobisz lepiej, jeżeli przeprowadzisz teraz rozmowę związaną z ego. Jest to trochę ryzykowne, ale w tym przypadku ryzyko nie jest wielkie, gdyż Jacek zna już częściowo twój problem.

**Marek:** W rzeczywistości, Jacku, muszę uznać, że przyznawanie się do błędów to nie jest to, co idzie mi łatwo. Nawet to, co teraz powiedziałem, przyszło mi z trudnością.

**Jacek:** No cóż, doceniam, że to powiedziałeś. Prawdę mówiąc, chciałem tylko, żebyś to przyznał, i bierzmy się do korekty.

**Marek:** Tak, chciałbym jednak, abyśmy nie pomieszali dwóch spraw. Zrobiłem błąd przy rysowaniu wykresu i nie uważam, a przynajmniej nie uważałem w trakcie naszej pierwszej rozmowy, że jest on na tyle poważny, aby trzeba było go poprawiać.

**Trener:** Znakomicie. Dotarłeś do sedna sprawy i jednocześnie użyłeś „i-zwrotu” dla podkreślenia, że w czasie rozmowy dokonałeś prawidłowej oceny. Użycie spójnika „ale”, który może się wydawać w tym miejscu właściwszy, ma tę wadę, że dezawuuje pierwszą część zdania. Natomiast spójnik „i” podkreśla, że obie części zdania wyrażają prawdy jednakowo niekwestionowane przez mówiącego.

**Marek:** To co teraz mi pozostało? Czy to już prawie koniec rozmowy?

**Trener:** Powoli zbliżamy się do niego. Zastanów się teraz, co jeszcze ważnego chciałbyś powiedzieć i czego ważnego chciałbyś się dowiedzieć.

**Marek:** Omówiliśmy już, co ja zrobiłem źle, ale nie mówiliśmy jeszcze, jakie błędy popełnił Jacek. Przecież on ten prospekt widział przed drukiem i go zatwierdził.

**Trener:** To ważna kwestia. Zobaczmy, czy uda ci się poruszyć ją jako sprawę wspólnego udziału w problemie, a nie jako oskarżenie.

**Marek:** Jacku, chciałbym poruszyć jeszcze jeden problem. Mam wrażenie, że twoim zdaniem ja byłem jedyną przyczyną, dla której prospekt nie wyszedł nam całkiem dobrze.

**Jacek:** Marku, nie musimy do tego wracać. Ja już nie będę ci więcej dokładał. Rozumiem, że ciężko pracowałeś nad tym prospektem, i doceniam to.

**Marek:** Wiem. Ja tylko chciałem zaproponować nowe spojrzenie na sprawę winy. Twoja reakcja była taka, że skoro to ja robiłem ten wykres, wina leżała po mojej stronie. A moja początkowa reakcja była taka, że skoro zatwierdziłeś mój projekt, to część winy była po twojej stronie.

**Jacek:** Nie, ja nigdy nie powiedziałem, że dokonałem korekty prospektu. To należało do ciebie. Tym, co ja wskazałem, było to, że zakładając, iż w projekcie nie ma błędów, można go drukować.

**Marek:** O to mi właśnie chodzi. Chcę powiedzieć, że obaj mieliśmy udział w tym problemie. Wzajemnie zrozumieliśmy się źle. Nie mówię, że to źle lub dobrze. Gdybyśmy się lepiej zrozumieli, byłyby mniejsze szanse, że wpakujemy się w ten problem.

**Jacek:** To oczywiście prawda, ale co z tego?

**Marek:** To z tego, że w przyszłości możemy uniknąć tego typu problemów, jeżeli będziemy się lepiej porozumiewać. Ja powinienem był zapytać cię bardzo wyraźnie, czy czytałeś prospekt, a ty powinieneś był powiedzieć mi wyraźnie, że tego nie zrobiłeś. Każde z tych rozwiązań może się przydać przy następnym razie.

**Jacek:** Myślę, że to ma sens.

**Marek:** Uff. To było znacznie łatwiejsze w dyskusji niż problem winy i znacznie bardziej pomocne.

**Trener:** Jacku, zauważ też, że rozmowa na temat udziałów każdej strony automatycznie kieruje waszą uwagę na rozwiązywanie problemu. Popracujmy jeszcze nad tym. Każdy z was ma trochę inne spojrzenie na problem czy prospekt należało wykonać od nowa. Spróbujmy tym zająć.

### 3.5.10.3 Krok trzeci: rozwiązywanie problemu

**Marek:** Jacku, zastanówmy się teraz, jak w przyszłości powinniśmy rozwiązać problem różnicy zdań pomiędzy nami, gdy znów się pojawi. Na przykład ustalmy, czy prospekt powinien być wykonany od nowa.

**Jacek:** Jako twój klient w tej sytuacji myślę, że powinniśmy zrobić tak, jak ja chciałem. Wcale nie widzę tego jako dylemat wspólnej decyzji.

**Marek:** Zgadzam się, gdy idzie o decyzję ostateczną. To oczywiście ty powinieneś ją podjąć. Zastanawiam się jednak, jak mógłbyś skorzystać z mojej opinii, zanim podejmiesz tę decyzję. Wyobrażam sobie takie sytuacje, gdy ty masz inny pogląd niż ja, ale potem rozmawiamy o tym i zmieniasz zdanie.

**Jacek:** To prawda. Więc może, gdyby cel naszej rozmowy był jaśniejszy, to ja zamiast sądzić, że to ty starasz się podjąć ostateczną decyzję, wiedziałbym, że przedstawiasz jedynie swoją opinię.

**Marek:** Zgadzam się.

**Jacek:** Ale wiesz, czasami nie mam czasu na długie rozmowy.

**Marek:** Ja to rozumiem i bardzo by mi pomogło, gdybyś to mówił. W przeciwnym przypadku nie pojmuję, dlaczego jesteś taki sfrustrowany.

**Jacek:** Mam więc mówić: „Nie mam czasu, żeby o tym rozmawiać”?

**Marek:** Tak, i jeszcze mów dlaczego. Że musisz skończyć coś do południa, że ten temat przychodzi jest bardzo ważny albo że możemy porozmawiać o tym później. To zajmie ci tylko pięć minut, a mnie zaoszczędzi frustracji z tego powodu, że mnie nie słuchasz.

**Jacek:** Rozumiem, dlaczego to może być frustrujące.

**Trener:** Marku i Jacku, idziecie we właściwym kierunku. Dobra robota.

**Marek:** Skoro jestem przy głosie, chciałbym poruszyć z Jackiem zagadnienie, które w pewnym stopniu jest dla mnie najtrudniejsze — sprawę naszej przyjaźni. Chciałbym uzyskać pewność, że to, co się stało, nie będzie miało na nią wpływu.

**Trener:** Zastanów się, jaki cel chcesz osiągnąć. „Uzyskać pewność, że to, co się stało, nie będzie miało wpływu na naszą przyjaźń” brzmi tak, jakbyś wkładał mu w usta gotową tezę. Jakbyś chciał nim sterować. Jeżeli chcesz zadać pytanie, niech to będzie pytanie otwarte. Zapytaj go, jakie są jego odczucia w sprawie waszej przyjaźni. Jeżeli wasz problem ją nadwyrężył, niech Jacek wie, że jesteś gotów usłyszeć, że tak właśnie było.

**Marek:** Cieszę się, że nad tym pracujemy. Myślę, że nie jest łatwo pracować z przyjaciółmi. Chciałbym też wiedzieć, czy sądzisz, że miało to wpływ na naszą przyjaźń.

**Jacek:** No, a jaka jest twoja odpowiedź na to pytanie?

**Marek:** Uczciwie? Teraz, gdy omówiliśmy wszystko, czuję się z tym znacznie lepiej. Zanim zaczęliśmy rozmawiać, byłem dość zły. I pewnie również nieco zraniony. Gdybyśmy nie porozmawiali o tym, mógłbym myśleć, że nie będziemy już przyjaciółmi.

**Jacek:** To mnie zaskakuje. Ja i ty z pewnością inaczej reagujemy na tego typu problemy. Nie byłem zadowolony z naszej współpracy, ale uważałem, że przyjaźń na tym nie ucierpiała. Te dwie sprawy widzę całkiem rozdzielnie. Skoro jednak ty to widzisz inaczej, cieszę się, że o tym porozmawialiśmy.

**Marek:** Wydaje się, że znów jesteśmy przyjaciółmi!

**Trener:** Umiejętnie do tego doprowadziłeś.

**Marek:** Dziękuję. Myślę, że nie będziemy mieć tego typu problemów w przyszłości.

**Trener:** Tego nie wiem. Myślę jednak, że bezpieczniej będzie założyć, że będzie je mieli. Teraz jednak wiecie, że można o nich rozmawiać, zatem nieporozumienia będą emocjonalnie mniej dotkliwe, czyli będą mniejszym zagrożeniem dla waszej przyjaźni. Ale czy to była ostaną trudną rozmową pomiędzy wami? Bardzo w to wątpię.

*Więc Green boi się mnie, White boi się Greena, Black — White'a, Brown i Green boją się Blacka, ja zaś boję się Browna, którego boją się też Green i Kagle — to jest absolutna prawda, White bowiem naprawdę boi się rozmowy z Greenem, a Brown, który wszystkim napędza strachu swoimi potężnymi barami, praktycznym umysłem i niewyparzoną, ordynarną gębą, boi się Blacka, który go broni.*

— Joseph Heller<sup>33</sup>

## 4 Strach przed mówieniem prawdy

Najogólniej rzecz ujmując, strach to naturalny mechanizm obronny organizmu chroniący nas przed działaniami mogącymi spowodować utratę zdrowia lub życia czy też naruszenie naszej pozycji społecznej bądź ekonomicznych podstaw naszej egzystencji. Strach, który nas chroni przed czymś złym, jest naturalny i potrzebny.

Ale bywa też strach sztucznie przez kogoś prowokowany, strach, który powstrzymuje nas od mówienia potrzebnej prawdy, od dzielenia się swoimi obawami, od zachowań koniecznych. Takim właśnie strachem zajmę się w tym rozdziale, w przeważającej mierze opartym na monografii [66] będącej raportem z badań, w których wzięło udział 260 pracowników z 22 firm produkcyjnych i usługowych USA, a także organizacji rządowych tego kraju. Wywiady objęły osoby na wszystkich szczeblach zatrudnienia. Wszędzie tam, gdzie nie napisałem inaczej, dane pochodzą z tego właśnie źródła.

*Podstawowym problemem amerykańskich przedsiębiorstw  
jest obawa pracowników  
przed mówieniem o swoich problemach związanych z pracą.*

— Edwards Deming

### 4.1 Analiza zjawiska

#### 4.1.1 Rodzaje strachu

Istnieją trzy zasadnicze rodzaje strachu różniące się od siebie źródłami, które je powodują.

Pierwszy z nich to *strach biologiczny* spowodowany zagrożeniem (lub poczuciem zagrożenia) naszego życia lub zdrowia. Ten strach to naturalny mechanizm obronny, należy więc w zasadzie uznać go za konieczny i konstruktywny, choć gdy jest zbyt silny, może mieć działanie „paraliżujące”, a więc utrudniające obronę.

<sup>33</sup> Joseph Heller, *Coś się stało*. Świat Książki, Warszawa 1996

Drugi rodzaj to *wewnętrzny strach psychiczny*, którego źródłem jest obawa przed naturalnymi konsekwencjami natury społecznej, emocjonalnej lub administracyjno-prawnej, a więc zagrożeniami dla naszej psychiki lub bytu ekonomicznego, a nie biologii. Mogą to być:

- naturalne napięcie wynikające z wykonywanej pracy i związane z koniecznością dotrzymania terminów, opanowaniem nowych technologii, trudnymi spotkaniami z klientami itp.;
- obawa przed negatywnymi reakcjami rynku na nasze produkty lub usługi, które mogą spowodować zagrożenie naszego bytu;
- obawa przed uzasadnionymi konsekwencjami dyscyplinarnymi wynikającymi z regulaminów, *Kodeksu Pracy* itp., których naruszenie może spowodować negatywne skutki administracyjno-prawne;
- obawa przed niektórymi zadaniami, np. publicznym wystąpieniem;
- obawa przed tym, co mogłoby się zdarzyć;
- stres wywołany nierealistycznymi oczekiwaniami wobec siebie.

Ten rodzaj strachu też należy uznać za naturalny i konieczny, choć również on — gdy jest zbyt silny — może utrudniać nasze działanie lub obniżać jego skuteczność.

Wreszcie trzeci rodzaj to *strach psychiczny zewnętrzny*, którego źródło zostało stworzone przez kogoś po to, by wpływać na nasze zachowanie. O jednym z typów takich źródeł, źródeł wiążących się ze zjawiskiem motywacji zewnętrznej, piszę w 8.1. Tu zajmę się inną specyficzną i ważną sytuacją, a mianowicie obawą przed mówieniem prawdy o problemach, jakie napotykamy w pracy. Jak się okazuje, ta obawa ma najczęściej jedną z czterech następujących przyczyn:

1. Doświadczenia własne.
2. Zasłyszane doświadczenia innych.
3. Własna interpretacja zachowań innych osób.
4. Negatywne stereotypy na temat osób mających władzę.

#### 4.1.2 Koszty strachu

Koszty strachu przed mówieniem prawdy mogą być dla organizacji bardzo wysokie. Oto dwa takie przykłady, które podaję za [62].

- **Katastrofa samolotu w stanie Wirginia (1982 r.).** W czasie kołowania samolotu na pasie startowym drugi pilot widział narastające oblodzenie na skrzydłach, ale ponieważ pierwszy pilot nie zwracał na to uwagi, drugi nie odważył się podzielić z nim wprost swoimi obawami. Wyrażał je jedynie w sposób pośredni, mówiąc np.: „O, sporo tego lodu” lub: „Kurczę, ciężko będzie roztopić ten lód...”.
- **Katastrofa Challengera (1986 r.).** Jak stwierdziła komisja badająca przyczyny wypadku, jego bezpośrednią przyczyną była utrata elastyczności uszczelki w zbiorniku z paliwem. Z tego problemu zdawała sobie sprawę grupa inżynierów, którzy kilka miesięcy przed startem wyrazili obawy, że uszczelki mogą zawieść, gdy ich temperatura spadnie poniżej pewnego poziomu. Nie drążyli jednak tego tematu z obawy przed zarzutem, że ich opór może opóźnić start promu.

W obu tych przypadkach strach w dramatyczny sposób wpłynął na jakość pracy organizacji. Nie są to jednak jedyne koszty strachu. Ich pełniejszą listę zawiera Tab.4.1-1.



Koszt	Procent odpowiedzi
Negatywne odczucia wobec firmy	29%
Destruktywny wpływ na jakość i produktywność	27%
Negatywna ocena własna	19%
Negatywne emocje	12%
Inne negatywne skutki	11%
Skutki pozytywne	2%

**Tab.4.1-1 Koszty strachu przed mówieniem prawdy**

Jak się też okazuje, ludzie, którzy wobec obawy przed mówieniem prawdy utracili wiarę w lojalność firmy, poszukują alternatywnych dróg zapewnienia sobie bezpieczeństwa i sukcesu. Najpewniejszą taką alternatywą są „układy” wyrażające się lojalnością wobec własnej grupy wspólnych interesów połączoną z cynizmem wobec wszystkich spoza grupy, a więc w szczególności wobec firmy. Jest to jedna z najbardziej destruktywnych postaw przynosząca wiele szkód dla organizacji, a w szczególności:

- syndrom: „Dlaczego mam się przejmować?”;
- mniej błędów ujawnionych, choć więcej powstałych;
- fałszywe priorytety, np. biurokracja ważniejsza od obsługi klienta;
- lokalna optymalizacja, np.: „Obniżamy koszty u nas, nawet jeżeli spowoduje to ich powiększenie dla całej firmy”.

Takie zjawiska mogą też prowadzić do anomii pracowniczej, gdyż dostarczają argumentów dla społecznych uzgodnień niegodziwości (rozdział 7.6).

### 4.1.3 Przyczyny strachu

Dlaczego nie chcemy mówić o problemach? Czy zawsze jest to strach? Jak się okazuje, nie zawsze, choć stanowczo najczęściej (patrz Tab.4.1-2).

Powód	Procent odpowiedzi
Obawa przed konsekwencjami	44%
I tak nic się nie zmieni	17%
Unikanie konfliktu	7%
Nie chcemy narazić innych na konsekwencje	5%
Inne	27%

**Tab.4.1-2 Dlaczego nie chcemy rozmawiać o problemach**

Jakich więc obawiamy się konsekwencji? Czy wyłącznie służbowych? Niekoniecznie, choć i tych także. Tab.4.1-3 pokazuje, czego najbardziej obawiają się Amerykanie. Myślę, że w Polsce może być podobnie.

Konsekwencja	Procent odpowiedzi
Utrata wiarygodności i reputacji	27%
Zagrożenie kariery i awansu finansowego	16%

Możliwość popsucia stosunków z szefem	13%
Utrata pracy	11%
Popsucie stosunków z kolegami	9%
Utrata pozycji (roli) w pracy	6%
Publiczne upokorzenie	5%
Przeniesienie na inne stanowisko	4%
Inne	9%

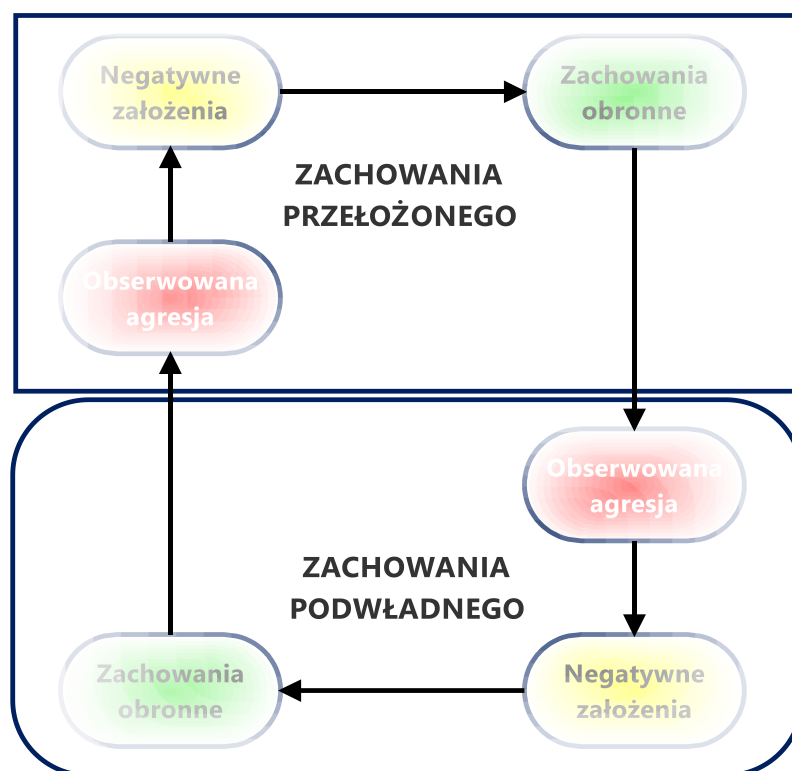
**Tab.4.1-3 Konsekwencje, których się obawiamy**

#### 4.1.4 Okoliczności wywołujące strach

Najogólniej rzecz biorąc, występowanie zjawiska strachu przed mówieniem prawdy zależy od kultury korporacyjnej organizacji. Jeżeli organizacja widzi w pracownikach przede wszystkim „zasoby ludzkie”, a nie partnerów, a jako naczelne zadanie stawia sobie generowanie zysku, i to zysku za wszelką cenę, jeżeli swoje cele realizuje metodą centralnego sterowania i centralnej kontroli, to najczęściej strach w takich organizacjach będzie kreowany przez zachowania przełożonych, które układają się w trzy wieloczynnikowe grupy:

1. **Niemily (obelżywy) sposób bycia** (nigdy nie wiadomo, co nas czeka):
  - a. milczenie;
  - b. paraliżujące spojrzenie;
  - c. szorstkość i lakoniczność;
  - d. ofuknięcie lub ignorowanie;
  - e. upokarzanie;
  - f. oskarżanie, dyskredytowanie, niedawanie wiary;
  - g. agresywny, nadzorczy sposób bycia;
  - h. krzyk, utrata panowania nad sobą.
2. **Dwuznaczne zachowanie** (nie wiadomo, „co jest grane”):
  - a. brak informacji o decyzjach i powodach ich podejmowania;
  - b. brak odpowiedzi na sugestie podwładnych (utwierdzający w przekonaniu, że i tak nic się nie da zmienić);
  - c. niekonsekwentne zasady podejmowania decyzji.
3. **Nieprawidłowa kultura korporacyjna firmy** (toksyczne normy i zasady):
  - a. współzawodnictwo wydziałów i kierowników;
  - b. układy, grupy interesów;
  - c. nagradzanie agresywności;
  - d. kontrola, kary i nagrody (kije i marchewki);
  - e. nieetyczne zasady, np. nakazywanie ukrywania prawdy przed klientem.

Te wszystkie zachowania prowadzą do zjawiska zwanego *błędym kołem podejrzliwości*, które zostało zilustrowane na Rys. 4.1-1.



**Rys. 4.1-1 Błędne koło podejrzliwości**

A oto, jak powstaje i funkcjonuje to zjawisko:

**Negatywne założenie przełożonego.** Przełożony przyjmuje negatywny stereotyp o złej woli podwładnego<sup>34</sup>, jego tendencji do stwarzania problemów organizacyjnych i działania na szkodę firmy. W związku z tym przełożeni zakładają, że podwładni:

- nie poczuwają się do żadnej odpowiedzialności;
- nie dbają o pracę, interesuje ich tylko „kasa”;
- nie interesuje ich szersza perspektywa rozwoju firmy;
- poszukują wymówek i wykrętów;
- starają się uniknąć stosowania reguł;
- nie będą pracować efektywnie inaczej jak pod przymusem;
- nie chcą rozumieć realnej sytuacji firmy, np. jej założeń budżetowych;
- interesują się głównie swoimi prawami, przywilejami, wynagrodzeniem i bonusami;
- są zdolni do nieuczciwości i sabotażu.

**Zachowanie obronne przełożonego.** W konsekwencji swojego negatywnego założenia przełożeni przyjmują postawę obronną (defensywną) wobec domniemych intencji podwładnych, w związku z czym:

- wprowadzają „ręczne” sterowanie pracą podwładnych, tj. nakazy, zakazy i kontrole;
- ograniczają udział podwładnych w podejmowaniu decyzji;
- wprowadzają służbową drogę dla zażaleń i sugestii;

<sup>34</sup> Mimo że w dalszej części książki zalecam wyeliminowanie słowa „podwładny” na rzecz „podopiecznego”, to w tym rozdziale konsekwentnie używam terminu „podwładny”, bo piszę o sytuacjach, w których pracownik tak właśnie jest traktowany przez przełożonych.

- wprowadzają restryktywne regulaminy pracy;
- ograniczają dostęp podwładnych do informacji;
- prowadzą działania dyscyplinarne;
- spotkania i dyskusje ograniczają do wyższego kierownictwa;
- tłumią sprzeciw w zarodku;
- stosują „ciężką rękę” jako nauczkę i ostrzeżenie dla innych;
- krytykują i ośmieszają publicznie podwładnych;
- koncentrują się na „prawach przełożonego”.

**Agresja zaobserwowana przez podwładnych.** Podwładny interpretuje obronne (defensywne) zachowanie przełożonego jako zachowanie agresywne, a więc ofensywne (atak). W jego zatem oczach zachowanie przełożonego wygląda w sposób następujący:

- inne są zasady dla kierownictwa, a inne dla podwładnych;
- pracownicy mogą być przenoszeni lub zwalniani bez powodu;
- nigdy nie wiadomo, co nas czeka — rodzą się plotki na temat zamierzonych zmian reorganizacyjnych;
- kierownictwo spiskuje przeciwko pracownikom;
- kierownictwo działa sprzecznie z zasadami gry *fair play*, np. akceptuje wyśmiewanie, nękanie i karanie podwładnych;
- istnieje zakaz przekazywania krytycznych uwag i zażaleń, a także wniosków naprawczych powyżej poziomu bezpośredniego przełożonego.

**Negatywne założenie podwładnych.** Podwładny przyjmuje negatywny stereotyp o złej woli przełożonego i jego tendencji do manipulowania ludzkimi zachowaniami oraz działania na niekorzyść podwładnych. Przyjmuje, że przełożeni:

- są nieuczuli na problemy życiowe, potrzeby i prawa podwładnych;
- prowadzą sekretne działania za plecami podwładnych;
- interesuje ich głównie władza i interes własny;
- działają jak zamknięty klub uprzywilejowanej elity (kasta);
- stale dodają obowiązków podwładnym bez rekompensaty;
- zajmują się „wewnętrzną grą polityczną”;
- są stronnicy, faworyzują „swoich”;
- są wrogo nastawieni do pomysłów innych niż własne;
- konsultacje z podwładnymi traktują jako zabieg polityczny, nie interesuje ich jednak zdanie podwładnych;
- obawiają się zagrożenia ze strony kompetentnych podwładnych;
- są nieuczciwi i zdolni do ukrytej zemsty.

**Zachowanie obronne podwładnych.** Podwładni bronią się przed złą wolą przełożonego, w związku z czym:

- otwarcie sugerują, że przełożeni są niekompetentni;
- utrudniają przepływ informacji;

- „podpuszczają” przełożonych do popełnienia błędów na oczach innych przełożonych, również wyższego szczebla;
- winą za niską wydajność obarczają innych lub okoliczności;
- żądają więcej pieniędzy lub lepszych warunków pracy, nie oferując w zamian lepszej pracy;
- wyśmiewają się z przełożonych wobec kolegów;
- podają w wątpliwość wszystkie decyzje przełożonych;
- skarżą się dostawcom i konkurentom na stosunki w firmie;
- niczego nie wnoszą na spotkaniach organizacyjnych, a „prywatnie” kontynuują narzekanie;
- odmawiają wykonania dodatkowej pracy w nagłych sytuacjach;
- nie chcą uznać swojej współodpowiedzialności za problemy.

**Agresja zaobserwowana przez przełożonych.** Przełożeni interpretują zachowania obronne podwładnych jako agresywne, co potwierdza ich wcześniejsze założenie o złej woli podwładnego. W oczach przełożonych podwładni:

- odmawiają współpracy w działaniach naprawczych;
- szukają wymówek, zamiast podjąć działanie tam, gdzie mogliby coś poprawić; nie stwarzają firmie szansy na poprawę i rozwój;
- uchylają się od pracy, interesują ich korzyści własne;
- we własnym gronie spędzają wiele czasu na narzekaniach;
- nie mają żadnych pomysłów naprawczych;
- drobne problemy własne przedstawiają jako poważne problemy organizacyjne;
- nie pracują na poziomie swoich możliwości;
- są agresywni;
- starają się maksymalnie wykorzystać firmę dla realizacji własnych celów.

Po każdym obiegu cyklu wszystkie strony utwierdzają się w przekonaniu, że ich negatywne założenia są uzasadnione, i w związku z tym nasilają działania obronne. Wzmacniają się negatywne założenia i działania obronne. W konsekwencji takiego obrotu spraw:

*Negatywne założenia stają się rzeczywistością.*

Tyle właśnie szkód może wyrządzić obawa przed mówieniem o problemach w pracy. W wielu firmach i instytucjach te szkody są pracownikom dobrze znane, tyle że najczęściej każda ze stron widzi jedynie swoją część błędnego koła.

Z błędnym kołem podejrzliwości wiąże się też zjawisko zwane *błędnym kołem biurokracji*: menedżerowie czerpią satysfakcję z faktu, że mogą rozkazywać i wywoływać strach, a podwładni akceptują tę sytuację, bo w zamian uzyskują zwolnienie z odpowiedzialności. Zachowują się więc pasywnie, reagują jedynie na represje, co utwierdza przełożonych w przekonaniu, że represje to jedyny skuteczny sposób sterowania podwładnymi.

Na koniec lista tematów, o których podwładni obawiają się mówić otwarcie i publicznie. Są to tzw. *problemy niedyskutowalne*, czyli te, o których mówi się często, ale jedynie po cichu.

Kategoria	Procent odpowiedzi
Metody stosowane przez kierowników	49%
Wydajność pracy współpracowników	10%
Wynagrodzenie i przywileje	6%
Metody stosowane przez dyrekcję	6%
Wprowadzane zmiany	4%
Sprawy osobowe inne niż wynagrodzenie	2%
Odczucia indywidualne	2%
Co inni sądzą o mojej wydajności	2%
Złe wiadomości	2%
Konflikty	2%
Problemy osobiste	2%
Sugestie poprawy	2%
Inne	9%

**Tab.4.1-4 Problemy niedyskutowalne wymieniane w USA**

Lista przedstawiona w Tab.4.1-4 została zebrana w organizacjach amerykańskich, sądzą jednak, że w naszym kraju jest podobnie, a jedynie procentowy rozkład odpowiedzi może wyglądać nieco inaczej.

#### 4.1.5 Zwolnienia z pracy

Styl i okoliczności, w jakich ludzie są zwalniani z pracy, ma ogromny wpływ na poczucie bezpieczeństwa wszystkich pracowników. Właśnie wszystkich, a nie tylko zwalnianych, bo każdy zadaje sobie pytanie, jak byłby potraktowany w takim przypadku i w jakim stopniu jest już dziś zagrożony zwolnieniem. Styl zwalniania nabiera szczególnego znaczenia, gdy wiąże się z systemową restrukturyzacją firmy, a więc z sytuacją, gdy ludzie są zwalniani nie z powodów dyscyplinarnych, ale dlatego, że w nowej strukturze czy też kulturze korporacyjnej nie ma już dla nich miejsca. Oto, jak opisują swoje odczucia pracownicy jednej z firm, którzy przeżyli taką akcję (por. [66], str. 81):

1. Odnosiliśmy wrażenie, że przyczyny zwolnień dotyczyły w głównej mierze osiągnięcia krótkoterminowych zysków kosztem długoterminowego interesu firmy.
2. Brakowało działań kontynuacyjnych wspierających tych, którzy pozostali.
3. Zwolnienia były dokonywane w atmosferze tajemności.
4. Zwalniani byli nierzadko długoletni i cieszący się poważaniem pracownicy.
5. Fala zwolnień biegła przez różne wydziały, a ludzie nie wiedzieli, ani kiedy do nich dotrze, ani kiedy się zakończy.
6. Zwalnianych nie uprzedzano o tym wcześniej, nie pozostawiano im czasu na zaadaptowanie się do nowej sytuacji, zanim odejdą.
7. Nie było działań, aby osobom zwalnianym ze swoich stanowisk znaleźć inne miejsce pracy w firmie.
8. Nazwiska kandydatów do zwolnień rozchodziły się pocztą pantoflową, zanim zainteresowani dowiadywali się o tym oficjalnie.

9. Sposób, w jaki ludzie byli zwalniani, stanowił dla pozostających jasną informację, jak firma traktuje pracowników. Wielu pracowników dochodziło do wniosku, że firmie los jej załogi jest obojętny.

## 4.2 Drogi wyjścia

### 4.2.1 Od czego zacząć

Jak już było powiedziane, źródła obawy przed otwartym mówieniem o problemach leżą w kulturze korporacyjnej firmy. Tę kulturę należy więc zmienić. Zmienić z kultury poszukiwania winnego na kulturę poszukiwania przyczyny (rozdział 8.11). To oczywiście nieprosty zabieg, wymaga bowiem przebudowania niekiedy przez lata utrwalanych przekonań i nawyków. Ale jest to zabieg niezbędny. Bez niego nie usuniemy strachu z organizacji, a wraz z tym wszystkich jego negatywnych skutków.

Dobrym pierwszym krokiem w kierunku takiej zmiany może być opisany w rozdziale 15.2.5 warsztat służący do identyfikacji problemów, jakie napotykają pracownicy w swojej codziennej działalności. Zadanie pracownikom pytania: „Co wam najbardziej przeszkadza w waszej pracy?” jest pierwszym sygnałem, że firma traktuje ich jak partnerów, że interesuje się ich problemami i że jest gotowa do zmian.

Oczywiście na warsztacie się nie kończy. To dopiero zaproszenie do dyskusji o tym, co niedyskutowalne, a także zachęta do usuwania zgłoszonych barier. Przełożeni muszą dać wyraźny sygnał, że zdanie podopiecznych (już „podopiecznych”, a nie „podwładnych”) traktują poważnie<sup>35</sup>. I oczywiście liczą się czyny, a nie słowa, więc po analizie barier trzeba przystąpić do identyfikacji przyczyn, które je powodują, a następnie do usuwania tych przyczyn. W tych wszystkich działaniach pomocne są narzędzia używane przez inkubatory jakości, którym poświęcony jest cały rozdział 15.

Propozycje rozwiązań powinny wypływać od tych, którzy zgłosili bariery, od tych, dla których te bariery stanowią przeszkodę w pracy. To jednak nie oznacza, że przełożeni mają pozostać bezczynni. Po pierwsze, oni też zgłosili swoje bariery, powinni je więc usuwać. Po drugie, mogą istnieć różne uwarunkowania niepozwalające na usunięcie każdej uciążliwości, np. formalno-prawne czy też związane z przyjętymi standardami, takimi jak: ISO, HACCP czy BRC<sup>36</sup>. Te uwarunkowania nie zawsze są znane pracownikom liniowym, trzeba je więc wyjaśnić, ale należy się im też wspólnie (przełożeni z podopiecznymi) przyjrzeć, bo jak pokazuje doświadczenie, wiele procedur daje się usprawnić bez naruszania celu, któremu mają służyć. No i wreszcie są bariery, których usunięcie wymaga podjęcia decyzji zarezerwowanych dla kierownictwa.

Rozmowa o barierach organizacyjnych, bo to najłatwiejsze i najbezpieczniejsze, jest dobrym wstępem do rozmowy o barierach głębszych, systemowych, wynikających z toksycznych zasad kultury korporacyjnej. Możemy więc zacząć od uproszczenia procedur ewidencji przepływu towarów i potraktować to jako wstęp do dyskusji na temat problemu zaufania. Rozmowa o procedurach nie wymaga bowiem zbytniego angażowania emocjonalnego, rozmowa o zaufaniu — stanowczo tak. Dlatego ten drugi typ rozmów powinien być prowadzony — jeśli firmę na to stać — już nie przez pracowników firmy, ale przez zewnętrznych trenerów z odpowiednim przygotowaniem psychologicznym.

Gdy uczestnicy spotkań oswoją się nieco z mówieniem o barierach, należy zaproponować dyskusję na temat takiej bariery, która najczęściej nie jest zgłaszana w ramach warsztatu, a którą jest właśnie obawa przed mówieniem o problemach. Bo żeby usunąć problem strachu, trzeba przestać się bać o nim mówić. Trzeba zacząć mówić o naszych ukrywanych emocjach.

<sup>35</sup> Mimo że w turkusie nie ma w zasadzie przełożonych w tradycyjnym sensie tego słowa, piszę o nich, bo w tej części książki jesteśmy dopiero na etapie drogi do turkusy.

<sup>36</sup> HACCP i BRC to standardy związane z bezpieczeństwem żywności.

## 4.2.2 Porozmawiajmy o strachu

Aby zachęcić innych do mówienia o strachu, zacznijmy od siebie:

- opowiedzmy o swoim strachu, podajmy przykłady;
- pokażmy gotowość mówienia na tematy trudne i delikatne;
- zidentyfikujmy w swoim myśleniu negatywne założenia i usuńmy je;
- zadawajmy pytania na temat istnienia i źródeł strachu;
- zaakceptujmy wątpliwości, sceptycyzm, inne opinie;
- dajmy czas na przyzwyczajanie się do myśli o istnieniu strachu.

Następnie zastanówmy się nad zjawiskami, które świadczą o istnieniu strachu w organizacji. Oto najpowszechniejsze z nich:

- brak sugestii działań naprawczych i innowacji;
- walka pracowników o środki i role;
- syndrom „my i oni”, związki zawodowe;
- brak dyskusji na spotkaniach, ale narzekania na osobności;
- niechęć do brania na siebie odpowiedzialności za błędy;
- długa, biurokratyczna droga podejmowania decyzji;
- myślenie o „układach”;
- brak zaangażowania, cynizm;
- regularne absencje i spóźnienia;
- przypadki zachowań nieetycznych, np. „podkładanie świni”.

Dla każdego z tych zjawisk zadajmy trzy pytania:

- Czy istnieje u nas?
- Jaki może mieć związek ze zjawiskiem strachu?
- Jakie koszty niesie ze sobą?

Pamiętajmy też, że strach może być irracjonalny, a więc nieuzasadniony, ale nawet gdy taki jest, stwarza przeszkodę dla rozwoju firmy. Wszelkie emocje wywołują bowiem skutki bez względu na to, jak bardzo są lub nie są uzasadnione. Obowiązkiem przełożonych jest więc eliminowanie destruktywnych obaw ich podopiecznych.

## 4.2.3 Norma zachowania

Jak wynika z badań relacjonowanych w [66], agresywne zachowania przełożonych są bardzo często działaniem kreującym strach. Ułożono też skalę tych zachowań — którą nazwano *skalą szarości zachowań* — od zachowań najmniej do najbardziej toksycznych

- 1 milczenie
- 2 przeszywający wzrok
- 3 szorstkość i lakoniczność
- 4 ofuknięcia i ignorowanie
- 5 obrażanie i upokarzanie
- 6 oskarżanie i dyskredytowanie
- 7 agresywny, kontrolujący sposób bycia



8	groźenie konsekwencjami służbowymi
9	podniesiony głos, krzyk
10	wybuchy złości, utrata panowania nad sobą
11	groźenie użyciem siły fizycznej

**Tab.4.2-1 Skala szarości zachowań przełożonych**

Skala szarości służy w pierwszym rzędzie do analizy zachowań w naszej firmie. Zastanówmy się więc, które z tych zachowań można zaobserwować najczęściej, a które z nich są najbardziej przykre. Na przykład w badaniach amerykańskich jako zachowanie najczęściej kreujące strach podawano podniesiony głos. Jednak na analizie nie należy kończyć. Następujący po niej krok to oczywiście zastanowienie się, jak powinno być, a więc stworzenie pewnej normy pozytywnej. Oto przykład takiej normy:

1. Słuchaj i daj czas na przedstawienie problemu.
2. Oferuj *dobrodziejstwo wątpliwości* — gdy sprawy idą źle, sprawdź, jak jest, zanim wyciągniesz negatywne wnioski.
3. Dotrzymuj zobowiązań i obietnic.
4. Zauważ każdy sukces, nawet mały — pogratuluj.
5. Buduj mosty zamiast stawiać ściany.
6. Nie siedź stale w biurze, przejdź się wśród podopiecznych.
7. Pomagaj rosnąć i dojrzewać swoim podopiecznym.

I pamiętaj o tym, co mówi Marek Kosewski (rozdział 7.6), że ludzie nie dzielą się na złych i dobrych — wszyscy bywamy czasami źli i czasami dobrzy.

#### 4.2.4 Gdy przychodzi zła wiadomość

Jak już mówiliśmy, zachowania agresywne, a więc kreujące strach, to zachowania obronne. A bronimy się wtedy, gdy sami odczuwamy strach. Jedną z takich sytuacji może być chwila, gdy otrzymujemy złą wiadomość. Pojawia się wtedy naturalny lęk — czy to przed materialnymi konsekwencjami zdarzenia, takiego jak: wypadek przy pracy, utrata klienta, zniszczenie surowca, czy też dyscyplinarnymi, które mogą spotkać nas samych. Aby rozładować ten lęk i wynikające z niego napięcie — wybuchamy. Następuje atak agresji. Odpowiedzią może być wzmożony strach naszego rozmówcy i najczęściej jeszcze większa agresja.

Aby nie doprowadzać do takich sytuacji, należy się do nich przygotować, przyjęc pewne zasady reagowania na złe wiadomości. Oto one:

1. Pamiętaj, że zła wiadomość przychodzi zwykle wtedy, gdy jest „najmniej potrzebna”, że najczęściej Cię zaskakuje i przychodzi bez uprzedzenia.
2. Nie oczekuj, że zwiastun złej wiadomości będzie uprzejmy, zrelaksowany i konstruktywny. Przecież on też odczuwa lęk. Lęk przed konsekwencjami negatywnego zdarzenia, a dodatkowo jeszcze lęk przed Twoją reakcją. Może więc być agresywny.
3. Nie zakładaj złej woli swojego rozmówcy. Jego agresja najczęściej wynika z uczucia strachu.
4. Nie oczekuj też, że wraz ze złą wiadomością otrzymasz propozycję rozwiązania. Tak oczywiście może się zdarzyć, ale wcale nie musi. Ten, kto przynosi złą wiadomość, najczęściej też został nią zaskoczony.
5. Jeśli to możliwe, po otrzymaniu złej wiadomości nie podejmuj od razu decyzji. W pierwszym rzędzie staraj się obniżyć poziom napięcia u siebie i rozmówcy. Usiądźcie gdzieś w spokojnym miejscu. Zaproponuj filiżankę kawy lub herbaty. Przygotowanie napoju stanie

się naturalną okazją do ochłonięcia z pierwszego szoku. Następnie spokojnie wypytaj rozmówcę o szczegóły i okoliczności zdarzenia. Pierwsza gorąca relacja zwykle jest niepełna, może też być przekolorowana.

6. Zła wiadomość jest zawsze niemiła, czasami bolesna, ale to nie znaczy, że jest niepożądana. Gdy więc przychodzi do Ciebie jej zwiastun, potraktuj go tak, aby nie zawahał się przyjść po raz drugi, gdy będzie taka potrzeba. Bo od otrzymania złej wiadomości gorsze jest tylko nieotrzymanie jej w ogóle lub dowiedzenie się o niej zbyt późno.
7. Nie czekaj pasywnie na złe wiadomości — szukaj ich. Wypytuj klientów o ich opinie, zanim przyjdą z reklamacją lub — co znacznie gorsze — zanim w ogóle przestaną przychodzić. Monitoruj zużycie surowców, zanim okaże się, że zużywasz ich za dużo; sprawdzaj poziom bezpieczeństwa pracy, zanim dojdzie do wypadku.

Oprócz zasad reagowania na złe wiadomości należy też przyswoić sobie zasady ich komunikowania. Bo przecież każdy z nas może wystąpić w roli niechcianego zwiastuna. Pamiętaj więc, że reakcja na Twoją wiadomość może w większym stopniu zależeć od tego, JAK mówisz i jak się zachowujesz, niż od tego, CO mówisz. Im większe są Twoje emocje, tym silniej oddziałują na rozmówcę. Staraj się więc mówić spokojnym głosem, bez nadmiaru gestykulacji, bez dramatyzowania. Bądź też konstruktywny, operuj danymi i faktami, unikaj nadmiaru przymiotników. Wystrzegaj się też ocen. Na nie przyjdzie jeszcze czas. Na razie potrzebna jest rada, co zrobić w danej sytuacji, a nie wyjaśnienie, dlaczego tak się stało. Wiele zasad prowadzenia takich trudnych rozmów zostało opisanych w rozdziale 3.

Przynosząc złą wiadomość, przyjrzyj się też, kto stoi obok. Twojemu rozmówcy może być trudno opanować emocje, a ich ujawnianie przed trzecią stroną może być dla niego trudne i bolesne. Niekiedy może też znaczyć „utratę twarzy”.

#### 4.2.5 Eliminuj wieloznaczne zachowanie

*Wieloznaczne zachowanie* to sprzeczne ze sobą polecenia, czyny przeczące deklaracjom oraz wszelkie inne zachowania, które mogą mieć wieloraką interpretację. Wieloznaczne zachowanie zawsze stwarza wrażenie nieszczerości i nieautentyczności, gdyż w rzeczywistości najczęściej towarzyszy takim właśnie postawom. Choć często bywa zachowaniem obronnym, zwykle jest postrzegane jako ofensywne, zapowiadające atak, a więc samo wywołuje podobne reakcje i błędne koło podejrzliwości zaczyna się obracać. Jak więc się zachowywać, by uniknąć takiego wrażenia? Oto kilka skutecznych rad:

- **Bądź otwarty i uprzejmy, spraw, aby ludzie czuli się mile widziani:**
  - nie bądź stale „na pokaz”, niech inni zobaczą, że też jesteś człowiekiem;
  - pamiętaj, jak kto się nazywa;
  - zwracaj uwagę na codzienną uprzejmość, niech wyraża się ona również w doborze słów i w intonacji<sup>37</sup>;
  - jeżeli uważasz, że faworyzowanie stanowi problem w Twoim zespole, nie obawiaj się mówić o tym otwarcie;
  - interesuj się pracą podopiecznych, ale nie ingeruj w nią zbyt często;
  - rozmawiaj z podopiecznymi o problemie wieloznaczności, poproś, aby mówili Ci, gdy zachowujesz się w ten sposób;

<sup>37</sup> Amerykański generał Omar Nelson Bradley, którego uznaje się za głównego autora zwycięstwa Amerykanów w II wojnie światowej, każdy swój rozkaz — bez względu na stopień żołnierza, któremu go wydawał — opatrzył słowem „proszę” (por. [5], str. 163).

- jeżeli pojawił się powód, abyś wyraził komuś uznanie, zrób to natychmiast, pamiętaj jednak o różnicy pomiędzy wyrazami uznania a pochwałą (rozdział 9.6).
- **Oferuj tyle jasnej informacji, ile tylko możesz:**
  - ograniczaj informację jedynie wtedy, gdy ma to uzasadnienie — i w takim przypadku wyjaśnij, dlaczego ją ograniczasz;
  - informacja powinna docierać szybko i według ustalonych zasad;
  - ustal, jakie braki informacyjne wywołują w Twoim zespole uczucie stresu i zagrożenia;
  - pamiętaj, aby informacja była wewnętrznie niesprzeczna i aby była zgodna z Twoim postępowaniem.
- **Nie stawiaj ludzi w sytuacji bez wyjścia:**
  - nie każ im działać wbrew ich poglądom, etyce, zwyczajom;
  - nie naciskaj, by mówili jedno, a czynili drugie.
- **Wysłuchuj sugestii działania i odpowiadaj na nie:**
  - przy ważniejszych decyzjach radź się zespołu; nawet gdy decyzja przyszła od Twoich przełożonych, możesz porozmawiać z zespołem, jak ją zrealizować;
  - ustal stałe terminy spotkań z zespołem, na których będziecie rozmawiać o najbliższych planach i zamierzeniach, gdzie będzie też czas na wyjaśnianie wątpliwości;
  - pytaj podopiecznych, jakie bariery napotykają w pracy, i staraj się razem z nimi je usunąć; zorganizuj warsztat opisany w 15.2,
  - postaraj się, aby w Twoim zespole powstał inkubator jakości, a jeżeli zespół jest duży, to może nawet kilka takich inkubatorów (rozdział 15).
- **Wciągaj ludzi w podejmowanie decyzji:**
  - określ jasno zakresy obowiązków Twoich podopiecznych i związane z nimi zakresy podejmowania decyzji;
  - wysyłaj jasne sygnały, że każdy ma prawo popełnić błąd, ale też że z błędów należy wyciągać naukę na przyszłość;
  - nie podejmuj decyzji za swoich podopiecznych i nie wchodź w ich kompetencje, ale gdy nie odpowiadają Ci ich decyzje, rozmawiaj o tym otwarcie.

Na koniec warto zauważyć, że operacyjna prostota tych zaleceń zupełnie nie odzwierciedla emocjonalnej złożoności zadania wprowadzenia ich w życie. Jeżeli jest nam trudno zastosować się od razu do tych wszystkich zaleceń, zacznijmy od pracy nad sobą. Na początek postarajmy się myśleć o naszych podopiecznych pozytywnie. Mimo że nie zawsze wszystko robią dobrze, nie zawsze tak, jak byśmy chcieli, pamiętajmy o maksymie Marka Kosewskiego (rozdział 7.6), że my, ludzie, nie jesteśmy ani dobrzy, ani źli, a jedynie bywamy zarówno dobrzy, jak i źli.

#### 4.2.6 Dyskutuj o niedyskutowalnym

Jednym z bardzo ważnych działań eliminujących strach jest pozbycie się *tematów niedyskutowalnych*, a więc tych, o których ludzie obawiają się rozmawiać. Oczywiście rozmawiać otwarcie, bo im bardziej coś niedyskutowalne, tym żywsza o tym dyskusja „w zaciszu korytarza” lub na internetowych forach.

Eliminacja tematów niedyskutowalnych nie polega jednak na ich usunięciu ze świadomości naszych pracowników — tego najczęściej nie da się zrobić — ale na podjęciu na ich temat otwartej dyskusji. Niestety, nie jest to łatwe, zacznijmy więc od rzeczy najprostszych i pamiętajmy, że:

*Dyskutowanie na tematy niedyskutowalne przypomina obieranie cebuli:  
odkrywamy warstwę za warstwą i zdarza nam się popłakać.*

Najprostsze tematy niedyskutowalne to oczywiście tematy techniczne, bo nie chodzi tu o prostotę operacyjną, ale emocjonalną. Tematów technicznych dostarczy nam warsztat identyfikujący bariery w pracy, szczegółowo opisany w rozdziale 15.2 Przykłady takich tematów to: brak jakiejś procedury, udrożnienie kanału informacyjnego, zorganizowanie stałych spotkań zespołu czy też propozycja nowej organizacji pracy.

Gdy już nabierzemy wprawy i odporności psychicznej w rozmawianiu o sprawach emocjonalnie neutralnych, możemy przystąpić do tematów trudniejszych. Wymaga to realizacji planu składającego się z czterech kroków:

1. Wyjaśnienie, czym są tematy niedyskutowalne, dlaczego się pojawiają i jakie skutki wiążą się z ich obecnością.
2. Identyfikacja i klasyfikacja tematów niedyskutowalnych.
3. Dyskusja nad możliwymi środkami zaradczymi.
4. Przyjęcie środków zaradczych.

Przy identyfikacji i klasyfikacji tematów niedyskutowalnych dobrze jest posłużyć się tabelką klasyfikacyjną (Tab.4.2-2)

	<b>Temat</b>	<b>Dlaczego niedyskutowalny</b>	<b>Skutki niedyskutowalności</b>
<b>Niedyskutowalne z przełożonym (z Tobą)</b>	Brak wyjaśnień dotyczących wielu decyzji	Obawiamy się negatywnej reakcji i ich konsekwencji	Decyzje niezrozumiałe lub uznane za błędne są wykonywane niechętnie, a przez to niedokładnie
<b>Niedyskutowalne z innymi członkami grupy</b>	Wielu pracownikom nie zależy na rzetelnym wykonywaniu swojej pracy	Nie chcemy się do tego przyznać nawet sami przed sobą	Nieefektywna praca, dużo defektów, wysokie koszty, utrata klienta
<b>Niedyskutowalne z podopiecznymi członków grupy</b>	Uważamy, że pracownicy pracują wolno i niechętnie	Nie wiemy, jak o tym porozmawiać, by ludzie nie poczuli się urażeni	Jak wyżej
<b>Powszechnie niedyskutowalne w całej firmie</b>	Podział załogi na „lepszych” i „gorszych”	Obawiamy się negatywnych reakcji zarówno naszych przełożonych, jak i „lepszych”	Poczucie, że nie liczy się praca, ale układy; w konsekwencji niechęć do firmy, niestaranne wykonywanie obowiązków

**Tab.4.2-2 Przykład klasyfikacji tematów niedyskutowalnych**

Nie trzeba chyba uprzedzać, że dyskusja na takie tematy może być bardzo trudna. Nie każdy potrafi ją przeprowadzić, więc jeśli to możliwe, warto się postarać o profesjonalnego trenera zewnętrznego. Będzie to miało i tę zaletę, że przed osobą z zewnątrz pracownikom będzie łatwiej mówić na forum grupy o tym, o czym mówiło się do tej pory jedynie skrycie. Taki trener może też przygotować do rozmowy te osoby (np. naszych przełożonych lub podopiecznych), z którymi do tej pory obawialiśmy się poruszać tematy niedyskutowalne.

Jeżeli jednak zdecydujemy się przeprowadzić dyskusję sami, pamiętajmy o następujących zasadach:

Po pierwsze, należy stworzyć bezpieczną i wolną od oskarżeń atmosferę. Wyjaśnijmy więc uczestnikom, że celem dyskusji jest poprawa przepływu informacji, udrożnienie kanałów komunikacyjnych, ośmielenie do mówienia o barierach. Celem dyskusji nie jest krytykowanie kogokolwiek ani wypominanie błędów. Mówmy więc raczej o tym, jak być powinno, a nie, jak jest. Zaczynijmy też od tematów najbezpieczniejszych.

Po drugie, akceptujmy trudne tematy, ale pamiętajmy też o tym, aby nie wkraczać w niczyją sferę osobistą. Nikt nie powinien się poczuć zagrożony rozmową o poglądach politycznych, filozoficznych czy też obyczajowych.

Na koniec pamiętajmy o następującej maksymie:

*Im więcej będziesz rozmawiał o problemach niedyskutowalnych,  
tym mniej będziesz miał tematów do takich rozmów.*

#### 4.2.7 Podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji to dokonywanie wyboru jednej spośród wielu możliwości. To jednak tylko jeden aspekt tej czynności. Bo przecież podjętą decyzję trzeba wprowadzić w życie, a więc przekonać do niej jej przyszłych wykonawców, co nierzadko oznacza zmaganie się z własnymi i czyimiś emocjami. Im więcej współpracy z wykonawcami przed podjęciem decyzji, tym łatwiejsze i pewniejsze wprowadzenie jej w życie.

Z punktu widzenia poziomu współpracy wyróżniamy sześć stylów podejmowania decyzji omówionych w Tab.4.2-3:

<b>1. Brak współpracy</b>	Decyzję podejmuje przełożony bez konsultacji z kimkolwiek
<b>2. Przypadkowa współpraca</b>	Decyzję podejmuje przełożony po nieplanowanej i nieformalnej konsultacji
<b>3. Zaplanowana współpraca</b>	Decyzję podejmuje przełożony po planowej konsultacji w formie spotkania, ekspertyz, opinii itd.
<b>4. Głosowanie</b>	Decyzję podejmuje zespół w głosowaniu zwykłą większością (więcej „za” niż „przeciw”, głosy wstrzymujące się nie liczą); przy jednakowej liczbie głosów „za” i „przeciw” decyduje głos przełożonego
<b>5. Konsensus</b>	Decyzję podejmuje zespół z udziałem przełożonego <sup>38</sup>
<b>6. Delegacja decyzji</b>	Decyzję podejmuje zespół bez udziału przełożonego

**Tab.4.2-3 Współpraca przy podejmowaniu decyzji**

Należy podkreślić, że żaden z tych stylów nie jest „jedynie słuszny” — każdy ma swój obszar zastosowania. Choć delegowanie czy też konsultowanie przyszłych decyzji jest co do zasady pożądane, to jednak nie zawsze jest możliwe, nie zawsze też konieczne. Oto charakterystyka różnych sytuacji z tego punktu widzenia.

Gdy bierzemy udział w negocjacjach, podczas których nie mamy kontaktu z zespołem, a decyzję musimy podjąć, podejmujemy ją bez konsultacji. Czasami decyzja zostaje wymuszona przez czynniki zewnętrzne (np. przepisy prawa, klienta) lub przez naszego przełożonego. Może być też tak, że decyzja jest drobna, techniczna i niezbyt istotna z punktu widzenia jej wykonawców. W takich przypadkach ograniczamy się do poinformowania zespołu *ex post* o decyzji i jej przyczynach.

*Przypadkowa współpraca*, a więc krótka konsultacja *ad hoc*, może zajść np. wtedy, gdy decyzja ma wpływ na pracę zespołu, ale niezbyt istotny, a przełożony potrzebuje porady w sprawie branżowej, np. przy wyborze rodzaju surowca przeznaczonego do produkcji.

<sup>38</sup> O różnych sposobach osiągnięcia konsensusu można przeczytać w rozdziale 3.2.2

*Zaplanowana współpraca* to zwołanie zebrania zespołu w celu ułatwienia przełożonemu podjęcia decyzji — „Chcę szczegółowo poznać wasze opinie, ale decyzję podejmę sam i wezmę na siebie pełną odpowiedzialność”. Taki styl jest szczególnie częsty w sytuacjach ekstremalnych, gdy przełożony pełni funkcję dowódcy, np.: kapitana statku, dowódcy jednostki wojskowej czy kierownika ekipy himalaistów szturmującej ośmiotysięcznik. Może się też zdarzyć w firmie, gdy nie chcemy obarczać naszych podopiecznych jakąś ryzykowną decyzją.

*Głosowanie większościowe* to rozwiązanie leżące w połowie drogi pomiędzy zaplanowaną współpracą a konsensusem. Przełożony uwalnia się od odpowiedzialności, ale — jeżeli głosowanie nie było jednomyślne — w zespole pozostają przegrani, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Dlatego tam, gdzie to tylko możliwe, należy dążyć do konsensusu. O tym, jak radzić sobie z tymi problemami w sytuacjach trudnych, piszę w rozdziale 3.2.

*Konsensus* to w zasadzie sytuacja, gdy cały zespół (razem z przełożonym) podejmuje decyzję jednogłośnie. W zgranym zespole, opartym na paradygmacie partnerstwa, i w sytuacjach „codziennych” może to nie być trudne. Grupa przeciwna decyzji po krótkiej dyskusji godzi się głosić „za”, co więcej, godzi się nie tylko formalnie, ale też wewnętrznie. Godzi się, bo nie chce, by różnica zdań dzieliła zespół. To tzw. *słaby konsensus*, o którym była już mowa w rozdziałach 2.4.2 i 3.2.2. Bywają jednak decyzje trudne. Wtedy doprowadzenie do konsensusu może zająć wiele godzin, a nawet dni. Gdy mamy podjąć decyzję w sprawie rozpoczęcia jakiegoś ryzykownego projektu, zarezerwujmy dostatecznie dużo czasu na wysłuchanie wszystkich argumentów „za” i „przeciw”, na poproszenie o opinię zewnętrznych ekspertów, na wykonanie analizy ryzyka. Zapewnijmy wszystkim członkom zespołu maksimum informacji na temat okoliczności i możliwych skutków podejmowanej decyzji.

Z metodą konsensusu wiąże się też pewien typowy błąd, który nierzadko popełniają przełożeni. Oto przełożony przychodzi na spotkanie zespołu z już podjętą decyzją. Potrzebuje jedynie jej potwierdzenia — czy to aby upozorować swoje partnerstwo, czy też by uwolnić się od odpowiedzialności. To oczywiście błąd. To klasyczny przykład wieloznacznego zachowania, o którym pisałem w rozdziale 4.1.4. Jeżeli zdecydowaliśmy z góry o wyborze, to lepiej powiedzmy o tym zespołowi. Możemy też postawić sprawę tak: „W zasadzie dokonałem już wyboru, ale chciałbym jeszcze wysłuchać waszego zdania. Jeżeli mnie przekonacie, to jestem gotów zmienić swoją decyzję”.

Ostatnia sytuacja to *delegowanie decyzji* zespołowi: „Sami podejmijcie tę decyzję”. Z jednej strony, jest to sytuacja najbardziej partnerska, z drugiej — może być dla zespołu pułapką. Jest pułapką, jeżeli zespół nie bywa traktowany po partnersku, jeżeli za złe decyzje spotykają pracowników represje, a także jeżeli w zespole nie wykształciły się umiejętności i mechanizmy samodzielnego podejmowania decyzji. Jest pułapką, jeżeli nie ma dobrej decyzji, jeżeli każdy wybór jest zły i jeżeli wybieramy jedynie najmniejsze zło.

Zdarzało mi się widzieć przełożonych, którzy — nie wiedząc, jak postąpić — zrzucali odpowiedzialność na zespół. Wewnętrznie byli przeciwni partnerstwu i potrzebowali jedynie dowodu, że zespół nie jest do tego przygotowany. Oni czekali na porażkę zespołu!

Zanim więc zdecydujemy się na korzystanie z dobrodziejstwa delegowania decyzji, zespół musi być do tego przygotowany. Musi umieć przeprowadzić dyskusję, przeanalizować sytuację, w trudniejszych przypadkach skorzystać z narzędzi używanych przez inkubatory jakości opisane w rozdziale 15. A przede wszystkim musi chcieć działać pozytywnie i musi mieć zaufanie do swojego przełożonego.

Dzielenie się z zespołem trudami podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacji, gdy jest to nowy element kultury korporacyjnej, może się też spotykać z oporem zarówno po stronie podopiecznych, jak i przełożonych. Bo gdy po wielu latach kultury nakazowej przychodzi partnerstwo, podopiecznym może być trudno w to uwierzyć, a przełożonym — wdroić się w nowy styl. Co więcej, jedna osoba może występować w obu tych rolach naraz. Bo przecież większość przełożonych ma swoich przełożonych. Nawet prezes zarządu ma przełożonych w osobach członków rady nadzorczej czy też właścicieli firmy.

Menedżerom znajdującym się w tej podwójnej roli proponuję udzielenie odpowiedzi na trzy wymienione niżej grupy pytań:

**Jako przełożony i podopieczny:**

- Jaki styl podejmowania decyzji daje Ci największe poczucie komfortu psychicznego?
- Jaki styl jest Ci najbliższy — intelektualnie, emocjonalnie, praktycznie?
- Jakie wady i zalety ma każdy ze stylów?
- W jakich sytuacjach stosowałbyś poszczególne style?
- Czy uważasz, że pracownicy uznają aktualne style podejmowania decyzji za autokratywne i sekretne? Jakie widzisz na to dowody?

**Jako podopieczny:**

- Co sądzisz o swoim przełożonym i jego umiejętności podejmowania trafnych decyzji?
- Kiedy nie wierzysz w słuszność decyzji i czujesz się pominięty przy ich podejmowaniu?
- Jaki ma to wpływ na Twoją produktywność i jakość Twojej pracy?
- Czy ma to wpływ na Twoją gotowość wypowiedzania się?
- Czy ma to wpływ na Twoją gotowość udzielania pomocy przy wdrażaniu decyzji?
- Jak często Twój przełożony stosuje każdy ze stylów podejmowania decyzji 1. – 6.?

**Jako przełożony:**

- Jak często widzisz siebie podejmującego decyzje w każdym ze stylów?
- Przy jakim typie decyzji i dlaczego nie chciałbyś posłużyć się stylami: 3., 4., 5. i 6.?
- Co sądzisz o swoich podopiecznych i ich zdolności do podejmowania trafnych decyzji?
- Jak opisałbyś styl podejmowania decyzji stosowany aktualnie w zespole, którym kierujesz?
- A jak, Twoim zdaniem, opisałby ten styl Twój zespół?
- Jak skuteczne jest podejmowanie przez Ciebie decyzji? Gdzie i kiedy się sprawdza? Gdzie i kiedy zawodzi?

Na koniec tego rozdziału pamiętaj o ważnej maksymie:

*Gdy podjęliśmy ważną decyzję,  
która nie musi być utajniona ze względów strategicznych,  
opracujmy plan poinformowania o niej tych wszystkich, których ona dotyczy.*

#### 4.2.8 Czarnowidztwo

Czarnowidztwo to tendencja do zakładania, że stanie się to, co najgorsze. Czarnowidztwo paraliżuje działanie i uniemożliwia rozwiązywanie problemów, sprawia, że ludzie stają się bardzo nieodporni na wieloznaczne zachowania. Jest ono też zjawiskiem typowym dla okresu przemian.

Charakterystyczne symptomy czarnowidztwa to wypowiedzi w rodzaju:

- „Nie jestem pewien, czy to się sprawdzi”.
- „Chyba nie wzięliśmy pod uwagę wszystkich zagrożeń”.
- „Zaczynam się zastanawiać, do czego to wszystko prowadzi”.
- „Jeżeli nie skończymy z tym wszystkim, będziemy mieli poważne kłopoty”.

- „Nie rozumiem, o co tak naprawdę chodzi. Co tu jest grane?”

Choć obawy okresu przemian mogą być całkowicie nieuzasadnione, dla skutków, jakie wywierają, nie ma to żadnego znaczenia. Nieuzasadnione obawy mogą być w równym stopniu paraliżujące jak uzasadnione. Nie należy ich więc lekceważyć, np. reagując słowami w rodzaju:

- „Nie bądź śmieszny, to się nie może zdarzyć”.
- „Och, to jest bardzo proste. Należy tylko...”.
- „Cóż, sam w to wlałeś. Teraz musisz sam się z tego wydobyć”.

Jak więc zaradzić czarnowidztwu? Jak pomóc tym, których ono paraliżuje? To oni bowiem czują strach i niepewność. To im należy podać rękę.

Ponieważ czarnowidztwo to źródło lęku, jak w każdym takim przypadku należy zacząć ostrożnie o tym rozmawiać. Rozmawiać, aby uwolnić lękających się od myślenia jedynie o najgorszym przypadku, jaki może się zdarzyć. Oto scenariusz, według którego można poprowadzić taką rozmowę:

1. Najpierw słuchaj, skup się na emocjonalnej stronie wypowiedzi i okaż empatyczne zrozumienie dla czyjegoś problemu. Pamiętaj też, że zrozumienie emocji — w tym przypadku obawy — wcale nie musi iść w parze z jej odczuwaniem. „Wiem i rozumiem, jak się czujesz, choć ja czuję się inaczej”.
2. Później przedyskutuj dokładnie najgorszy scenariusz, jaki może się zdarzyć, i staraj się spojrzeć na niego oczami Twojego rozmówcy. Zastanówcie się nad konsekwencjami takiego zdarzenia.
3. Następnie pomyślcie, co można zrobić, aby uniknąć najgorszego przypadku, oraz co można by uczynić, gdyby się zdarzył. Ułóżcie kilka alternatywnych planów dla różnych wersji rozwoju wypadków.
4. Wreszcie, gdy już skończyliście z najgorszym przypadkiem, zastanówcie się, jaki przypadek jest najbardziej prawdopodobny.

Czarnowidztwo może być skutkiem poczucia braku wartości własnej. Jeżeli w dyskusji symptomy tego tematu będą natrączywie powracały, poradź rozmówcy, aby skorzystał z pomocy profesjonalnego psychologa. Psycholog amator zwykle więcej szkodzi niż pomaga.

Terapia indywidualna daje się zastosować, gdy przypadki czarnowidztwa są nieliczne. Trzeba ją też stosować, gdy każda z dotkniętych nim osób widzi problem odmiennie. Często jest jednak tak, że problem dotyczy grupy ludzi, np. całej firmy, i że wszyscy widzą go mniej więcej jednakowo. Wtedy stosujemy terapię grupową, w ramach której grupa stara się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie przypadki, od najgorszego do najlepszego, mogą mieć miejsce?
2. Co można zrobić, aby zapobiec „najgorszemu przypadkowi”, i co należy zrobić, gdy się zdarzy?
3. Co należy zrobić w innych przypadkach i jak można ich uniknąć?
4. Na jakie zdarzenia mamy wpływ?
5. Jakie zdarzenia będziemy musieli zaakceptować?
6. Jak przygotować ludzi, aby potrafili poradzić sobie w „najgorszym przypadku”, jeżeli już się zdarzy?
7. Co zrobić, gdy „najgorszy przypadek” się zdarzy, co zrobić, aby w powstałej sytuacji maksymalnie obniżyć poziom problemów, strachu, nieporozumienia i frustracji?
8. Co możemy zaoferować ludziom, którzy w „najgorszym przypadku” nie potrafią sobie poradzić?



Oczywiście można i należy stawiać również pytania pojawiające się podczas terapii indywidualnej. Generalnie chodzi o to, aby wyprowadzić zespół z obszaru paraliżującej paniki, dzięki czemu ludzie poczują, że nawet w najgorszej sytuacji będą mieli jakiś wpływ na rozwój sytuacji.

*Wielka organizacja nie tylko musi przyjąć do wiadomości fakt, że każdy pracownik jest inny, ale także musi czerpać z tego faktu korzyści. Musi starać się dotrzeć do naturalnych talentów każdego pracownika, a potem zadbować o to, aby mógł się rozwijać na swoim stanowisku i by jego talenty przekształciły się w silne strony. Zmieniając sposób dokonywania wyboru, oceny, rozwoju swoich pracowników, organizacja musi budować całą swoją działalność opierając się na silnych stronach każdej indywidualnej osoby.*

Marcus Buckingham  
Donald O. Clifton<sup>39</sup>

## 5 Inteligencja emocjonalna

Niniejszy rozdział jest w przeważającej mierze oparty na materiale pochodzącym z książek [7] i [8].

### 5.1 Dwie składowe inteligencji

Wiele osób sądzi, że osobisty sukces w życiu zależy — poza pracowitością i tzw. łutem szczęścia — od naszego ilorazu inteligencji. Tymczasem prawda jest zupełnie inna. Iloraz inteligencji, niewątpliwie bardzo ważny, wcale nie przesądza o sukcesie. Przesądza o nim zdolność do budowania trwałych i pozytywnych relacji z ludźmi, co od stosunkowo niedawna, bo od lat 90., jest nazywane *inteligencją emocjonalną*. Dziś uważa się, że na naszą inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: *inteligencja racjonalna* i *inteligencja emocjonalna*.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc:

- umiejętnością analizy stanu rzeczy;
- umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną;
- umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami;
- umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja);
- umiejętnością definiowania pojęć;
- umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Z kolei inteligencja emocjonalna jest mierzona zdolnością do budowania relacji z ludźmi, na co składają się cztery rodzaje kompetencji, układające się w dwie grupy:

#### 1. Kompetencje osobiste:

- a. **samoświadomość (rozumienie siebie)** — rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków, poznanie swoich silnych stron i ograniczeń, poczucie wartości własnej;
- b. **motywacja (budowanie siebie)** — dążenie do osiągnięć, utożsamianie swoich celów z celami grupy, gotowość do wykorzystania szans i okazji, wytrwałość w realizacji wytyczonego celu.

#### 2. Kompetencje społeczne:

---

<sup>39</sup> <sup>39</sup> Źródło [7]

- a. **empatia (rozumienie innych)** — rozumienie ludzi: ich odczuć, emocji i potrzeb (współodczuwanie), doskonalenie innych, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb innych, czerpanie z różnorodności ludzi, rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy;
- b. **umiejętności społeczne (budowanie zespołu)** — skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, organizowanie współdziałania.

Inteligencja racjonalna może być w osiąganiu sukcesu bardzo pomocna, jednakże tylko wtedy, gdy nasze racjonalne umiejętności potrafimy wykorzystać do budowania pozytywnych więzów z innymi ludźmi. Bardzo trafnie ujął to Doug Lennick, doradca finansowy American Express:

*Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, aby wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest kompetencja emocjonalna.*

Jeżeli inteligencja emocjonalna jest tak ważna, to czy można ją w sobie rozwijać? Czy można się jej nauczyć, czy też trzeba się z nią urodzić? Na szczęście prawdziwa jest teza pierwsza. Mimo że nie wszyscy ludzie rodzą się z wyjątkowymi predyspozycjami do talentów emocjonalnych, to w zasadzie wszyscy mogą je w sobie rozwinąć w stopniu niezbędnym do skutecznego działania. I o tym właśnie jest ta część mojej książki, zatytułowana BUDOWANIE RELACJI.

## 5.2 Nasze kluczowe talenty emocjonalne

W rozdziale 6.6 odwołuję się do wyników badań Instytutu Gallupa, których celem było zidentyfikowanie wspólnych cech firm odnoszących długotrwałe sukcesy rynkowe. W wyniku tych badań ustalono, że statystycznie rzecz biorąc, na sukces „skazane są” te firmy, których pracownicy odpowiadają „TAK” na dwanaście pytań zwanych dziś testem Q12. Jedno z tych pytań brzmi:

*Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?*

Jak się okazuje ([7], str.16), odpowiedzi „TAK” udziela jedynie 20% spośród 1,7 miliona pracowników w 101 firmach z 36 krajów. Ten zadziwiający wynik pokazuje, jaki kolosalny i niewykorzystany potencjał drzemie w firmach na całym świecie.

Obok wspomnianych już badań Instytut Gallupa przeprowadził również badania poświęcone odkryciu cech wspólnych najlepszych na świecie menedżerów. Te badania, opisane w książce [7], trwały 30 lat i objęły dwa miliony menedżerów z całego świata. W ich wyniku ustalono, że:

1. Istnieją 34 talenty ważne z punktu widzenia budowania relacji międzyludzkich.
2. Każdy z nas ma jedynie pięć spośród tych talentów<sup>40</sup>.
3. W zakresie swoich talentów każdy może osiągnąć mistrzostwo.
4. W zakresie pozostałych talentów nikt nie może osiągnąć mistrzostwa.
5. Każde pięć talentów wystarcza, by odnieść sukces niezależnie od obranego zawodu.

Talenty są rozumiane jako *powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania, które mogą znaleźć pożyteczne zastosowania*. Są więc one indywidualnymi cechami mózgu każdego człowieka, a ich zaskakujące własności są wynikiem przemian, jakie dokonują się w mózgu od chwili poczęcia do końca naszego życia. Oto, jak wygląda historia tych przemian.

W 42. dniu od poczęcia mózg płodu rozpoczyna budowanie neuronów i połączeń pomiędzy nimi zwanych *synapsami*. W tym dniu powstaje pierwszy neuron, a 120 dni później jest ich już

<sup>40</sup> Jak z tego wynika, profili menedżerskich jest tyle, ile jest pięcioelementowych podzbiorów w zbiorze 34 talentów, czyli 278 256.

100 mld. Oznacza to, jak można policzyć, że w każdej sekundzie powstaje 9500 nowych neuronów. Tę liczbę neuronów zachowujemy aż do schyłku wieku średniego.

Sześćdziesiąt dni przed narodzeniem w mózgu zaczynają powstawać połączenia międzyneuronowe, a więc synapsy. W wieku trzech lat mamy już po 15 tys. połączeń synaptycznych przypadających na każdy neuron. Powstają one w wyniku uczenia się i zapamiętywania. Wtedy jednak zaczyna się „wielki odwrót”. Mniej używane ścieżki zanikają, by w wieku 16 lat spaść o połowę. Jednocześnie wiele ścieżek ulega wzmocnieniu. Wzmocnieniu podlegają też biegnące nimi sygnały. Ten proces to porządkowanie naszej wiedzy, przejście od etapu pamiętania do etapu rozumienia i do wykształcania się talentów. Powstają superszybkie linie, które Buckingham i Clifton [7] nazywają *liniami T1*, gdyż tak właśnie określa się w telekomunikacji szybkie linie przesyłu informacji. Z dziecka przytłoczonego ogromną ilością nieuporządkowanej informacji stajemy się dorosłym z mniejszym, ale znacznie lepiej ustrukturalizowanym zasobem wiedzy. Po zakończeniu tego okresu kształtowania się naszej osobowości i talentów nowe linie T1 już nie powstają, a te, które z jakichś przyczyn zostałyby zniszczone, nie odradzają się.

Nie wszystkie linie T1 odpowiadają za nasze talenty, ale każdy talent to jedna taka linia. Każdą z nich możemy rozwijać i wzmacniać, by osiągnąć mistrzostwo, ale nie jesteśmy w stanie zbudować nowych.

Wnioski wyciągnięte z przytoczonych badań obalają więc dwa dość rozpowszechnione mity, a mianowicie:

1. Przez naukę każdy może się stać kompetentny niemal w każdej dziedzinie.
2. Największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to obszar jej słabości.

Te pozornie racjonalne przekonania powodują, że ogromna większość rodziców na całym świecie (w USA 75%) interesuje się przede wszystkim tymi szkolnymi wynikami swoich dzieci, które są słabe. Czyni tak w myśl zasady, że w pierwszej kolejności należy zająć się tym, gdzie trzeba się „podciągnąć”. Martin Seligman, były prezes Amerykańskiego Towarzystwa Psychologicznego, wyraża to tak:

*W szkołach i miejscach pracy na całym świecie każdy z nas jest nieustannie zachęcany do znajdowania, analizowania i korygowania swoich słabości — po to, by stać się silnym. Tymczasem aby osiągnąć doskonałość w swojej dziedzinie i czerpać z niej nieustanną satysfakcję, powinieneś poznać swój indywidualny zbiór talentów<sup>41</sup>. Powinieneś stać się ekspertem w znajdowaniu i rozwijaniu swoich silnych stron.*

Na każdą z silnych stron człowieka składają się trzy elementy:

1. **Talenty** (wrodzone) — powtarzające się pozytywne wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania.
2. **Wiedza** — informacje, prawdy i algorytmy.
3. **Umiejętności** — zdolności do działania z wykorzystaniem wiedzy i talentów.

Przytoczę teraz skrócone opisy 34 talentów, których rozwinięcia można znaleźć w [7]. Jak podkreślają autorzy tych definicji, są one w pewnym sensie abstrakcyjne, gdyż nie opisują cech żadnego konkretnego człowieka, ale jedynie pewną syntezę i uogólnienie cech zaobserwowanych u przebadanych osób. Obok polskich nazw talentów podaję ich oryginalne nazwy w języku angielskim (jedne i drugie za [7], a także w przyjętym tam porządku).

---

<sup>41</sup> Instytut Gallupa opracował test pod nazwą StrengthsFinder, który jest dostępny w Internecie (również w języku polskim) pod adresem <http://www.strengthsfinder.com> i który pozwala każdemu poznać jego indywidualne talenty. Jednak aby z niego skorzystać, trzeba kupić jedną z książek wydanych przez Instytut Gallupa, w której znajduje się jednorazowy klucz wejścia do testu.

1. **Osiągający (ang. *Achiever*)**. By być zadowolonym z siebie, musisz każdego dnia — i to bez różnicy, czy jest to dzień pracy, czy też nie — mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś.
2. **Aktywator (ang. *Activator*)**. Twoim zdaniem liczy się przede wszystkim działanie. Choć przyznajesz pewną wagę analizie, wolisz działać niż analizować.
3. **Elastyczność (ang. *Adaptability*)**. Przyszłość to nie z góry ustalone przeznaczenie, ale coś, co możesz stworzyć z dnia na dzień. Chętnie reagujesz na potrzebę chwili.
4. **Analitik (ang. *Analytical*)**. Oczekujesz, żeby każdy pogląd czy teoria były dobrze ugruntowane. Często mówisz: „Udowodnij to”.
5. **Organizator (ang. *Arranger*)**. Najlepiej sprawdzasz się w sytuacjach dynamicznych. W obliczu złożonych wyzwań uwielbiasz układać plany i znajdować optymalne rozwiązania.
6. **Pryncypialność (ang. *Belief*)**. Żyjesz i postępujesz według niezmiennych i ustalonych wartości. Najczęściej jesteś osobą skoncentrowaną na rodzinie, altruistyczną i uduchowioną. Cenisz sobie wysoki poziom moralności i odpowiedzialności.
7. **Dowodzenie (ang. *Command*)**. Sprawy własne, a także dotyczące innych bierzesz w swoje ręce. Nie jesteś zakłopotany, narzucając innym swój punkt widzenia.
8. **Komunikatywność (ang. *Communication*)**. Lubisz wyjaśniać, przemawiać, być mistrzem ceremonii. Wydarzenia zmieniasz w opowieści i chętnie się nimi dzielisz.
9. **Rywalizacja (ang. *Competition*)**. Jeśli inni poradzili sobie lepiej od Ciebie, nie jest ważne, jak bardzo się starałeś. Masz poczucie, że Twoje osiągnięcie nie jest pełne. Potrzebujesz innych ludzi, by mieć się z kim porównywać.
10. **Współzależność (ang. *Connectedness*)**. Choć my, ludzie, różnimy się jeden od drugiego, to przede wszystkim każdy z nas jest częścią pewnej całości. A skoro tak, to mamy wobec siebie obowiązki. Nie możemy krzywdzić innych, bo to oznaczałoby, że krzywdzimy samych siebie.
11. **Kontekst (ang. *Context*)**. Wszystko dzieje się w pewnym historycznym kontekście. Spoglądasz wstecz, aby zrozumieć, dlaczego zachowujesz się tak, jak się zachowujesz. To daje Ci poczucie pewności.
12. **Rozwaga (ang. *Deliberative*)**. Jesteś rozważny i czujny, gdyż świat jest nieprzewidywalny. Istniejące zawsze ryzyko starasz się zidentyfikować i zredukować.
13. **Rozwijanie innych (ang. *Developer*)**. W ludziach widzisz potencjał, ale uważasz też, że nikt nie jest w pełni ukształtowany. Ludzie poszukują zachęty i wsparcia z Twojej strony.
14. **Dyscyplina (ang. *Discipline*)**. Twój świat musi być uporządkowany, zaplanowany i przewidywalny. Ustalasz harmonogramy i oczekujesz precyzji w działaniu.
15. **Empatia (ang. *Empathy*)**. Potrafisz wyczuwać i rozumieć emocje innych. Słyszysz niewypowiedziane jeszcze pytania. Wszystko to sprawia, że przyciągasz ludzi.
16. **Bezstronność (ang. *Fairness*)**. Traktujesz ludzi w jednakowy sposób bez względu na ich pozycję i oczekujesz tego od innych. Twoim zdaniem człowiek najlepiej funkcjonuje w sytuacji, gdy zasady są jasne i obowiązujące w jednakowym stopniu każdego.
17. **Ukierunkowanie (ang. *Focus*)**. By działać, potrzebujesz jasno określonego celu. Eliminujesz działania, które nie prowadzą do celu. Gdy inni zaczynają zbaczać z wytyczonej drogi, Ty pomagasz im na nią powrócić.
18. **Wizjoner (ang. *Futuristic*)**. Lubisz patrzeć poza horyzont. Fascynuje Cię przyszłość. Jesteś marzycielem, który ma wizję przyszłych wydarzeń.

19. **Zgodność (ang. *Harmony*)**. Uważasz, że zgoda buduje, a niezgoda rujnuje. Poszukujesz więc konsensusu. Zamiast sprzeczać się o zasady i teorie, wolisz rozmawiać o rzeczach praktycznych.
20. **Odkrywczość (ang. *Ideation*)**. Interesują Cię ogólne idee wyjaśniające istotę zjawisk. Lubisz znajdować nowe perspektywy spojrzenia dla znanych zjawisk. Ilekroć wpadasz na jakiś nowy pomysł, dostajesz zastrzyk energii.
21. **Integrator (ang. *Inclusiveness*)**. Dobrze się czujesz w grupach otwartych dla innych, a więc nieekskluzywnych. Jesteś tolerancyjny, gdyż uważasz, że wszyscy jesteśmy doskonali, choć każdy na inny sposób.
22. **Indywidualizacja (ang. *Individualization*)**. W każdym człowieku intryguje Cię jego niepowtarzalność. Wnikliwie przyglądasz się różnicom pomiędzy ludźmi. Organizujesz zespół, starannie dobierając ludzi i przydzielając role zgodne z indywidualnymi predyspozycjami jego członków.
23. **Zbieranie (ang. *Input*)**. Kolekcjonujesz wiele rzeczy materialnych, ale też pomysły, idee, informacje. Wszystko jest dla Ciebie ciekawe. Dużo czytasz, bo to powiększa Twój zbiór idei, które kiedyś mogą się przydać.
24. **Intelekt (ang. *Intellection*)**. Lubisz gimnastykować swój mózg. Aktywność umysłowa jest stałym elementem Twojego życia. W tych zajęciach jesteś bardzo dobrym kompanem sam dla siebie.
25. **Uczenie się (ang. *Learner*)**. Pociąga Cię proces uczenia się. Nawet bardziej sam proces niż jego wynik. Przy poznawaniu nowych faktów towarzyszy Ci dreszcz emocji. Lubisz zadania krótkoterminowe, które wymagają zdobycia nowej wiedzy i które pozwalają Ci tą wiedzę zabłysnąć.
26. **Maksymalista (ang. *Maximizer*)**. Nie interesuje Cię przeciętność. Jedynym celem wartym zachodu jest doskonałość. Fascynują Cię silne strony zarówno własne, jak i innych. Wybierasz ludzi, którzy potrafią docenić Twoje talenty.
27. **Optymista (ang. *Positivity*)**. Chętnie rozdzielasz pochwały i uśmiechy. W każdej sytuacji starasz się dostrzec coś wesołego. Życie jest piękne, praca jest zabawna i nigdy nie należy tracić poczucia humoru.
28. **Bliskość (ang. *Relator*)**. Ważna jest dla Ciebie trwałość relacji z ludźmi, ciągnie Cię więc w kierunku tych, których już dobrze znasz. Lubisz przebywać w gronie wieloletnich przyjaciół. Gdy zainteresuje Cię nowa osoba, starasz się pogłębić tę znajomość.
29. **Odpowiedzialność (ang. *Responsibility*)**. Czujesz wewnętrzny obowiązek dotrzymania danego słowa i doprowadzenia każdej zaczętej sprawy do końca. Jeżeli Ci się to nie uda, poszukujesz sposobów na zrekompensowanie niepowodzenia. Niekiedy bierzesz na siebie więcej obowiązków, niż jesteś w stanie udźwignąć.
30. **Naprawianie (ang. *Restorative*)**. Twoim żywiołem jest rozwiązywanie problemów i naprawianie tego, co nie funkcjonuje.
31. **Wiara w siebie (ang. *Self-Assurance*)**. Wierzysz w swoje umiejętności i w zdolności sprostanania wielu wyzwaniom. Wierzysz też w trafność swoich ocen. Ty jesteś panem swojego życia.
32. **Poważanie (ang. *Significance*)**. Chcesz się wyróżniać, być słuchanym i podziwianym. Szukasz towarzystwa podobnych do Ciebie wiarygodnych profesjonalistów. Chcesz, aby Twoja praca była dla Ciebie sposobem na życie.

33. **Strateg (ang. *Strategic*)**. Potrafisz znajdować właściwą drogę wśród bezładu, potrafisz zobaczyć prawidłowość tam, gdzie inni widzą jedynie chaos. W czasie planowania działania zapoznajesz się z alternatywnymi sposobami postępowania, zadając sobie pytania o skutki każdego z wyborów. Gdy wybór jest dokonany, ruszasz do akcji.
34. **Czar (ang. *Woo*)**. Uwielbiasz poznawać nowych ludzi i zdobywać ich sympatię. Takie działania dodają Ci energii. Z nowymi znajomymi starasz się znaleźć wspólne zainteresowania.

### 5.3 Jak radzić sobie z brakiem talentu

Jak już wiemy, mistrzostwo możemy osiągnąć jedynie w zakresie naszych pięciu indywidualnych talentów. To jednak nie oznacza, że w zakresie pozostałych talentów nic nie da się zrobić. Choć nie możemy liczyć na mistrzostwo, możemy złagodzić brak jakiegoś talentu przez:

- zdobycie związanej z danym talentem wiedzy;
- opracowanie standardowych zasad postępowania (procedur);
- nabycie wprawy w stosowaniu wiedzy i procedur.

Na przykład kiedy brak nam talentu empatii, a więc talentu głębokiego rozumienia uczuć zarówno własnych, jak i drugiego człowieka, możemy postąpić w sposób następujący:

1. **Bądź w tym choć trochę lepszy** — zdobądź wiedzę w zakresie asertywności, komunikacji i negocjacji.
2. **Stwórz system wsparcia** — przygotuj sobie kilka gotowych schematów działań, np. prowadzenia rozmowy w sytuacji konfliktowej.
3. **Wykorzystaj któryś ze swoich talentów, by zdominować słabość** — np. jeżeli masz talent uczenia się, naucz się jak najwięcej na temat budowania relacji z ludźmi.
4. **Znajdź sobie partnera** — znajdź kogoś, kto Cię wyręczy w przypadku konieczności przeprowadzenia trudnych rozmów.
5. **Poinformuj o swoim braku talentu** — powiedz swojemu zespołowi: „Brakuje mi empatii, nie oczekujcie więc ode mnie wiele w tym zakresie”.

Te rekomendacje, zilustrowane dla przypadku braku empatii, można zastosować również przy braku wszystkich pozostałych talentów.

### 5.4 Indywidualne traktowanie talentów

Każda organizacja (zespół) nie tylko musi przyjąć do wiadomości, że każdy pracownik jest inny, ale także powinna czerpać z tego faktu korzyści. Aby tak się stało, do każdego członka zespołu należy zastosować indywidualne podejście zależne od jego talentów osobistych. Buckingham i Clifton [7] szczegółowo opisują zasady współpracy odnoszące się do każdego z 34 talentów. Ja ograniczę się do jednego przykładu — talentu, który wyżej został określony jako *osiągający*.

Osoby o talencie *osiągający* można scharakteryzować następująco:

*Czujesz się tak, jakby każdy dzień zaczynał się od zera. Aby pod koniec dnia być zadowolonym z samego siebie, musisz mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś. Przez „każdy dzień” rozumiesz zarówno dni pracy, jak i weekendy i urlopy. Bez względu na to, jak bardzo zasługujesz na odpoczynek, jeżeli dany dzień minie bez żadnego osiągnięcia, będziesz się czuł nieusatysfakcjonowany.*

Gdy masz taką osobę w zespole, zastosuj do niej następujące reguły:

1. Gdy trzeba wykonać dodatkową pracę, zwróć się do tej osoby.

2. Pokaż, że zauważasz, że ta osoba lubi być zajęta.
3. Pomóż jej ocenić to, co zrobiła.
4. Nawiaź z nią kontakt, wykonując wspólne prace.
5. Gdy ta osoba ukończy pracę, wyraż jej uznanie i wyznacz nowy ambitny cel.
6. Osoby mniej wydajne trzymaj z dala od niej. „Obiboki” bardzo ją denerwują.
7. Ta osoba prawdopodobnie potrzebuje mniej snu i wstaje wcześniej niż inni. Zwróć na to uwagę, jeśli tego właśnie wymaga jej praca.
8. Awansowanie jej na (kierowniczo) wyższe stanowisko może być błędem, jeżeli odciągnie ją od tego, co najbardziej lubi. Poznaj jej inne talenty i daj jej możliwość wykazania się w tej dziedzinie, którą zna najlepiej.

Wszystko to są reguły szefocentryczne. Jeżeli chcesz być prawdziwym liderem, postaraj się, aby Twój zespół nauczył się korzystać z dobrodziejstwa różnorodności talentów.

## 5.5 Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie

Im dalej odchodzimy od modelu społeczeństwa odtwórczego w kierunku społeczeństwa wiedzy (rozdział 12.2), tym większą rolę ma obsada stanowisk pracy zgodna z indywidualnymi predyspozycjami pracownika. Aby realizować taką właśnie obsadę, dobrze jest zacząć od opisanego stanowisk pracy przez określenie:

- produktów, jakie na nich powstają;
- norm jakości dla tych produktów;
- zakresu wykonywanych czynności;
- wymaganych kompetencji;
- zakresu podejmowanych decyzji.

Dopiero teraz możemy skutecznie poszukiwać osób o cechach odpowiadających poszczególnym stanowiskom. Możemy zaplanować dla nich programy szkolenia i modele awansów, choć wcale niekoniecznie w ramach hierarchii organizacyjnej firmy. O różnych alternatywnych modelach kariery piszę w rozdziale 9, a o produktach i ich normach jakości na różnych stanowiskach pracy w rozdziale 21.2.

Przy obsadzaniu stanowisk pracy dobrze jest też kierować się następującymi zasadami:

1. Pomóż każdemu podopiecznemu znaleźć rolę, w której będzie robił coraz więcej tego, co potrafi najlepiej.
2. Bez względu na to, czego chce podopieczny, Twoim obowiązkiem jest skierowanie go do takiej roli, w jakiej ma największe szanse na sukces.
3. Utrzymywanie pracownika w roli, w której sobie nie radzi, jest przejawem „aktywnego braku troski”.

## 5.6 Gdy jesteś przełożonym

Może Ci się wydawać, że jako przełożony masz nad działaniami Twojego zespołu większą kontrolę niż inni. Ale to nieprawda! W rzeczywistości masz mniejszą kontrolę niż podlegli Ci pracownicy, bo każdy z nich może zdecydować, co będzie robił, a czego nie będzie. To oni mają moc sprawczą. Tym, co możesz zrobić Ty, jest wpływanie na innych, motywowanie i nakłanianie ich oraz doradzanie im. I to wcale nie jest mało, pod warunkiem że działamy w sposób prawidłowy,



że nie sięgamy po kij i marchewkę (rozdział 8.1). Buckingham i Clifton formułują to nieco inaczej, tak pisząc o „twardej miłości przełożonego”:

1. Nie toleruj złych wyników.
2. Nie zmuszaj do robienia rzeczy niemożliwych.
3. Dobieraj zadania do talentów.
4. Dobieraj ścieżkę kariery do talentów.
5. Nie oskarżaj podopiecznego z powodu braku talentów.

Trzeba jednak pamiętać, że brak tolerancji dla złych wyników nie oznacza sięgania po kary i represje. Gdy wyniki są złe, należy się zająć przyczynami takiego stanu rzeczy: najpierw je zidentyfikować, a później usunąć (rozdział 8.11). To jedyny sposób skutecznego działania. Wiele sposobów identyfikowania i usuwania przyczyn jest opisanych w rozdziale 15., poświęconym inkubatorom jakości.

Na koniec jeszcze trzy ważne maksymy:

1. Zapal danej osoby i to, co ją motywuje, to talenty, które trudno jest zamienić na inne. Gdy radzisz komuś, by „zmienił swoje podejście”, być może zalecasz mu coś niemożliwego do osiągnięcia.
2. Jeżeli zauważasz, że większość czasu poświęcasz na rozwiązywanie problemów jednego tylko pracownika, możesz być niemal pewien, że popełniłeś błąd w obsadzie. Permanentne osiągnięcie złych wyników przez Twojego podopiecznego nie jest rezultatem słabości, głupoty, nieposłuszeństwa lub braku szacunku dla Ciebie. To po prostu problem nietrafionej obsady!
3. Ludzie nie zmieniają się łatwo. Nie trać czasu na składanie tego, co się wysypało. Próbuj raczej wykorzystać to, co pozostało. To i tak jest wystarczająco trudne.

# Część III: BUDOWANIE MOTYWACJI

## 6 Dylemat lidera — przemoc, czy partnerstwo?

### 6.1 Nowa wiedza

*Każda naprawdę nowa myśl wydaje się z początku absurdalna.*  
— Alfie Kohn<sup>42</sup>

Wiedza zawarta w części III stanowi nie tylko klucz do skutecznego organizowania pracy zespołowej, ale też — odważę się to stwierdzić — sposób na osiągnięcie głębokiej i trwałej satysfakcji z pracy przez nas samych i członków naszego zespołu. Niestety, nie jest to wiedza łatwa do przyjęcia i zastosowania, i to nie przez jej intelektualną złożoność, ale przez fakt, że niekiedy przeczy ona naszym codziennym obserwacjom, podobnie jak przeczy im heliocentryczna teoria Mikołaja Kopernika.

Fizyki uczymy się w szkole kilka lat, więc po odebraniu świadectwa maturalnego mamy świadomość, jak niewiele z tej obszernej dziedziny wiedzy stało się naszym udziałem. Wiemy jednakże — i jest to jeden z ważniejszych elementów naszej szkolnej edukacji — że zjawiska fizyczne rządzą się złożonymi prawami, które na pierwszy rzut oka wcale nie są oczywiste. Na przykład istnieją niewidoczne okiem pola sił — grawitacyjnych, magnetycznych i elektrycznych — które powodują, że jedne ciała się przyciągają, a inne odpychają, mimo że „na oko” nie widać po temu żadnej przyczyny.

Psychologii społecznej nie uczymy się w ogóle, opuszczamy więc szkołę z przekonaniem, że o zjawiskach zachodzących we wzajemnym oddziaływaniu na siebie ludzi wiemy akurat tyle, ile trzeba. Bo przecież te zjawiska można bardzo prosto wyjaśnić: jeżeli ludzie pracują niechętnie, to dlatego, że są leniwi, a jeżeli nas oszukują, to dlatego, że są nieuczciwi. Oczywiście my zawsze należymy do grupy pracowitych i uczciwych, ale ludzie... wiadomo, jacy są. Do pracy można zagonić ich jedynie siłą, a przed oszustwem powstrzymać jedynie zastraszeniem. I jeżeli nam się to nie udaje, to też wiemy dlaczego — niektórzy są po prostu „niereformowalni”. Należy ich zwolnić i poszukać lepszych. Dajemy więc stanowczy odpór tym wszystkim przemądrzałym psychologom, którzy tylko dzielą włos na czworo. Nie podejrzewamy, że pomiędzy ludźmi, podobnie jak pomiędzy ciałami fizycznymi, też istnieją pola sił, które powodują, że jedni się przyciągają, a inni odpychają, i że poznanie tych sił jest kluczowe dla zbudowania zespołu osób, które w pracy znajdują nie tylko źródło utrzymania, ale też realizację swoich ambicji, potrzeb godnościowych i duchowych.

Nie będę ukrywał, że gdy w 1990 r. zaczynałem zajmować się moją rodzinną firmą, sam przestrzegałem zjawiska społeczne w sposób dalece uproszczony. Dobry los<sup>43</sup> pozwolił mi jednak spotkać Jima Murraya, który udzielił mi pierwszych nauk i wskazał dwa bardzo ważne ich źródła: Edwardsa Deminga [14], [14] i [16] i Alfiego Kohna [48], [49] i [50]. Nieco później poznałem Helmuta Gläsera, trenera firm, który umocnił moje rodzące się poglądy, a w dziesięć lat później spotkałem Marka Kosewskiego, którego książka [52] i liczne odbyte z nim dyskusje niezwykle

<sup>42</sup> Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993.

<sup>43</sup> A pomogła mu w tym Jadzia Płodowska, wówczas kierownik działu sprzedaży mojej firmy.

wzbogaciły i uporządkowały moją wiedzę o mechanizmach powodujących działaniami i postawami ludzi. I choć nie byli to jedyni autorzy, których studiowanie przyczyniło się do kształtowania moich poglądów na zjawiska psychospołeczne, im winien jestem szczególną wdzięczność za wiedzę, która odmieniła moje rozumienie świata emocji, motywacji i relacji łączących ludzi. To od nich czerpane nauki składają się na większość materiału tej części poświęconej przywództwu. Bo przywództwo to właśnie umiejętność kształtowania emocji i relacji.

## 6.2 Zaufanie i odpowiedzialność

*Jeśli działanie w charakterze lidera okazuje się złym doświadczeniem, prawie zawsze przyczyną jest nasza nieskuteczność.*

— Daniel Goleman

Gdy w czerwcu 2014 r. odwiedziłem Kijów, usłyszałem od jednego z członków cywilnego kierownictwa Majdanu, że Ukrainie potrzeba jedynie trzech rzeczy:

1. Bezpieczeństwa w celu ochrony suwerenności.
2. Sprawiedliwości, o którą dbałyby niezależne sądy i nieprzekupna policja.
3. Zaufania, bo bez tego nie można zbudować nowoczesnego społeczeństwa.

Z badań na temat poziomu zaufania społecznego w różnych krajach, w tym i w Polsce, wynika niezbicie, że wysoki poziom zaufania oznacza wysoki dobrobyt i przyjazne państwo. Zresztą związek zaufania z dobrobytem dotyczy nie tylko państw, ale również miast, firm i organizacji. Dlatego właśnie budowane na zaufaniu firmy turkusowe wygrywają z tymi, w których go brak.

Jednakże zaufania nie można ani zadekretować, ani nakazać, ani nawet okazać, gdy nie ma po temu warunków. Tam, gdzie zaufania nie ma, trzeba je mozolnie osiągać, pracując przede wszystkim nad budowaniem odpowiedzialności. Nie może być zaufania bez odpowiedzialności, ale też trudno zbudować odpowiedzialność, gdy brak zaufania. Paradoksalnie czyjś brak zaufania do nas uwalnia nas z poczucia odpowiedzialności wobec niego, a to z kolei pogłębia jego brak zaufania. I pętla się nakręca (por. *błędne koło podejrzliwości* w rozdziale 4.1.4).

Trudno byłoby znaleźć zjawisko bardziej społecznie i gospodarczo destrukcyjne od braku zaufania i związanego z nim braku odpowiedzialności. Jednakże słowo „odpowiedzialność” trzeba rozumieć we właściwy sposób. W zasadzie mamy dwa rodzaje odpowiedzialności:

1. Odpowiedzialność represyjna.
2. Odpowiedzialność godnościowa.

W pierwszym przypadku nienależyte wywiązanie się z obowiązku jest zagrożone represją, czyli karą. W usta swoich bohaterów Henryk Sienkiewicz nieraz wkłada groźbę: „Głową mi za to wacpan odpowiesz”. Ale bywa też inaczej: „Daj parol kawalerski”, a więc zaręcz honorem. Bo gdy mamy do czynienia z „człowiekiem honoru”, a więc takim, który szanuje swoje słowo, to parol kawalerski jest więcej wart od zagrożenia utratą głowy. I to jest właśnie ten drugi rodzaj odpowiedzialności.

Odpowiedzialność godnościowa oznacza poczucie, że niedotrzymanie zobowiązań jest związane z utratą honoru, co prowadzi do uczucia wstydu. Można więc w uproszczeniu powiedzieć, że odpowiedzialność represyjna to zagrożenie karą, a godnościowa — wstydem.

Jednakże w tym drugim przypadku wstyd pojawi się jedynie wtedy, gdy albo postąpimy jawnie nieetycznie, albo też „nie dołożymy starań” — jak mówią prawnicy — w celu dotrzymania zobowiązania.

Niezależnie jednak od tego, czy wstyd się pojawi, czy też nie, odpowiedzialność godnościowa oznacza również zobowiązanie do podjęcia dwóch następujących po sobie akcji:

1. Ustalenie i usunięcie (jeżeli to możliwe) skutków niepowodzenia.
2. Ustalenie i usunięcie (jeżeli to możliwe) przyczyn niepowodzenia.

W firmach zarządzanych metodą kija i marchewki „odpowiedzialność” oznacza konieczność poddania się karze w przypadku popełnienia błędu. „Kto jest za to odpowiedzialny?” — pyta szef, gdy stanie się coś złego, i ma na myśli osobę, której zaraz odbierze pół premii albo i całą. Oczywiście przy tak rozumianej odpowiedzialności pracownicy, szczególnie ci szeregowi, będą unikali podejmowania decyzji. W firmie zarządzanej prawidłowo „odpowiedzialność” powinna oznaczać gotowość do udzielania odpowiedzi<sup>44</sup> na pytania, co zrobić, gdy stało się coś niechcianego. W żadnym natomiast przypadku osoba odpowiedzialna nie powinna być osobą do bicia.

Odpowiedzialność to też pewna postawa społeczna. Czuję się za coś odpowiedzialny, gdy wiem, że mam się o to troszczyć i że inni w tej mierze pokładają we mnie zaufanie.

### **Prezes brytyjskiej Toyoty**

Prezes brytyjskiej fabryki samochodów osobowych Toyota opowiadał mi kiedyś o wydarzeniu, jakie spotkało go rok po podjęciu pracy w tej firmie. Było to w okresie początkowym, gdy wszystkie wyższe stanowiska piastowali jeszcze Japończycy. Otóż ów przyszły prezes zaproponował w stosowanej technologii pewną zmianę, która jego zdaniem miała usprawnić produkcję. O zgodę na wdrożenie zwrócił się do swoich przełożonych. Ci wyrazili opinię, że w Japonii raczej by takiej zmiany nie wprowadzono, podkreślając jednocześnie, że ostateczna decyzja należy do niego, a nie do nich, bo dotyczy oddziału, którym to on właśnie kieruje. Decyzja została więc podjęta, niestety, jak się okazało, w ciągu roku przyniosła firmie stratę ponad miliona funtów.

„Gdyby działo się to w firmie brytyjskiej — wspominał prezes — wyleciałbym z pracy, i to z wilczym biletem. Japończycy jednak wyszli z założenia, że byłoby czystym marnotrawstwem wyrzucać pracownika, na którego edukację właśnie wydali milion funtów”. Mój rozmówca pozostał więc w firmie, a później doszedł do najwyższego stanowiska.

Właściwe rozumienie pojęcia „odpowiedzialność” jest kluczem do zarządzania w modelu partnerstwa, to od tego bowiem zależy, czy będziemy mieli twórczy i aktywny zespół, czy też biernych wykonawców poleceń. Należy też pamiętać, że danie podopiecznym swobody decyzji nie oznacza w strukturze hierarchicznej, że przełożony pozbywa się obowiązku zarządzania. Oznacza jednak zasadniczą zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.

Brak odpowiedzialności i zaufania powoduje wiele kosztów. Pominąwszy te emocjonalne — choć w żadnym razie nie należy ich lekceważyć — najważniejsze są koszty nadzoru i wszystkie dalsze, które z nich wynikają.

Sam nadzór kosztuje, bo ktoś musi nadzorować, ale jeżeli nadzorców jest wielu, to ich też trzeba mieć na oku. W ten sposób powstają piramidy nadzorujących, nierzadko mające wiele pięter. Każde piętro „raportuje” do piętra wyższego, a piętro najwyższe — do rady nadzorczej lub zgromadzenia udziałowców. Z dołu do góry płyną raporty, a z góry na dół „kaskadowany” jest brak zaufania. Rada nie ma zaufania do prezesa, prezes do dyrektorów, dyrektorzy do kierowników itd. Więc wszyscy piszą raporty, a następnie wszyscy je czytają, choć część jedynie udaje, że czyta. Jednak na tym koszty się nie kończą. Skoro N nie ufa N+1<sup>45</sup>, to nie może pozostawić w jego rękach decyzji co do wyboru zadań. Musi mu te zadania wskazać. Nawet jeżeli je negocjuje, to jest stroną dominującą, która stara się wynegocjować jak najwięcej, dając w zamian jak najmniej. Nie ma

<sup>44</sup> To rozumienie słowa „odpowiedzialność” widać szczególnie dobrze w języku angielskim. Przecież *responsibility* to *ability to respond*, czyli zdolność do udzielania odpowiedzi. Odpowiedzi na pytania, co się stało i co zrobić, aby nie stało się ponownie.

<sup>45</sup> Nieznającym tego języka korporacyjnej nowomowy wyjaśniam, że N oznacza szczebel zarządzania, a N+1 szczebel niższy o jeden stopień. Prezes jest numerem 1, członkowie zarządu numerem 2 itd. Bywa też, że liczy się od dołu do góry.

zauwania, że zadania zostaną właściwie wykonane, żąda więc okresowych raportów, które następnie będzie scalał w raporty dla swojego N-1.

To oczywiście kosztuje masę pieniędzy. Na przykład w 1973 r. firma Ford Motor Co. wydawała na ułożenie rocznego budżetu 1,2 mld (tak, miliarda!) dolarów (rozdział 10.1). A przecież na koszcie tworzenia budżetu się nie kończy. Do tego dochodzą koszty pisania raportów przez N-ów i ich czytania przez (N-1)-ów, a także sprawdzania przez tych drugich, czy raporty są rzetelne.

Jednak najpoważniejszym źródłem kosztów związanych z brakiem zaufania jest dla lidera jego samotność. Bo gdy wokół nas mamy ludzi, którym nie ufamy, to jesteśmy samotni. Samotni w tłumie. A to najboleśniej rodzaj samotności.

### 6.3 Koszty przemocy

Wielu menedżerów dało się uwieść złudzeniu, że zarządzanie za pomocą przemocy jest łatwe. Wystarczy kazać coś zrobić, i to coś będzie zrobione. Niestety, najczęściej tak się nie dzieje. Wbrew pozorom bowiem posłuszenie się przez lidera narzędziami przemocy prowadzi do sytuacji, w której nie tylko jego podwładni, ale również on sam zostaje zmuszony do wielu działań i zachowań.

Lider, który wybrał przemoc, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym kazano, trudno bowiem polegać. Ludzie, którym kazano, zrobią jedynie to (i też nie zawsze!), co im polecono, i ani trochę więcej. Lider przemocy przychodzi więc do pracy pierwszy, a wychodzi ostatni, jest permanentnie przemęczony, zarywa weekendy, zaniedbuje rodzinę, a gdy wyjedzie na urlop, codziennie dzwoni do swojego zastępcy, aby sprawdzić, czy nie zdarzyła się jakaś katastrofa. Bo przecież bez niego firma nie ma prawa dobrze funkcjonować.

Tak więc brak zaufania prowadzi do działań przemocowych, a one rodzą zachowania obronne, które ten brak zaufania nasilają. Spirala przemocy i nieufności sama się nakręca.

Lider przemocy musi też być podejrzliwy. Ilekroć bowiem zmusimy kogoś do czegoś, czego bez przymusu ten ktoś by nie zrobił, rozwinie on w sobie syndrom „już ja cię dopadnę, ty draniu” i będzie czekał na nasze pierwsze spotkanie. Gdy zdarzy nam się podjąć błędną decyzję, wykona ją w najdrobniejszych szczegółach, ciesząc się z góry na spodziewany rezultat. Nie powie nam: „Zastanów się”, nie powie: „Ja bym to zrobił inaczej”, bo przecież czeka na naszą wpadkę.

I na koniec, choć nie jest to wcale najmniej ważne, lider przemocy musi sobie radzić z toksycznymi zachowaniami członków zespołu, bo w odpowiedzi na przemoc rodzą się spontaniczne, choć często nieświadome postawy obronne: walka, ucieczka lub rezygnacja. Tab.6.3-1 zawiera typowe przykłady takich zachowań (patrz [32]).

Walka	Ucieczka	Rezygnacja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opór, bunt, odwet, agresja</li> <li>• wyklócanie się, skarżenie</li> <li>• chęć zemsty, zawieranie sojuszków</li> <li>• kłamstwo, łamanie zasad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• choroba, alkohol, narkotyki</li> <li>• przejadanie się, głodzenie</li> <li>• strach, nieśmiałość</li> <li>• ignorowanie, milczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uległość, bezradność, płacz</li> <li>• przymilanie się, lizusostwo</li> <li>• rezygnacja z wykonywania pracy</li> <li>• odejście z pracy</li> </ul>

**Tab.6.3-1 Toksyczne postawy i zachowania obronne w reakcji na przemoc**

Lider, który wybrał przemoc, pozbawia się też czterech najważniejszych źródeł wsparcia, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu:

1. Informacji o tym, co idzie źle, a więc co w pracy zespołu można by poprawić.
2. Zbiorowej wiedzy.
3. Inicjatywy członków zespołu.

#### 4. Wsparcia ze strony zespołu.

Pozbawia się informacji, co w zespole nie idzie tak, jak by mogło lub powinno, bo komuś, kto posługuje się przemocą, nie powiemy, że coś się nam nie do końca udaje. Że mogłoby być lepiej. Nie doradzimy mu, co zrobić, aby zespół pracował wydajniej. Władcy nie lubią takich rad i ich podwładni o tym wiedzą. Władcy chcą słyszeć, że jest fantastycznie i że jest tak dzięki nim. Oczywiście każdy człowiek lubi usłyszeć, że jest fantastycznie. Każdemu się taka zachęta należy i w każdej pracy można znaleźć elementy zasługujące na pozytywną ocenę. Ale trzeba też znać słabe strony, błędy, bo inaczej nie sposób sobie z nimi poradzić. Bez dobrej, konstruktywnej analizy nie ma postępu.

Zbiorowa wiedza (rozdział 23) to suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności członków zespołu, a także zdolność do generowania nowej wiedzy. Jest ona obecna w każdym zespole, najczęściej jednak nie jest prawidłowo wykorzystana. Nie jest wykorzystywana w tym sensie, że każdy korzysta jedynie z tej jej części, którą sam dysponuje. Innymi słowy: żaden członek zespołu nie wie wszystkiego tego, co wiedzą wszyscy razem. Dobry przywódca potrafi tę wiedzę zebrać i udostępnić wszystkim. Ale wpieryw musi wyznać przed sobą i swoim zespołem, że sam wszystkiego nie wie. A tego władcy najczęściej nie lubią. Dla władcy zbiorowa mądrość jest więc niedostępna i w konsekwencji nie jest też dostępna dla jego zespołu.

#### **Dlaczego to nie może się udać**

W 2008 r. brałem udział w międzynarodowym kongresie HR (kadry) w Warszawie. Jeden z wykładów nosił tytuł (w przekładzie na język polski) *Zarządzanie wiedzą — dlaczego to nie może się udać*. Wykładowca szczegółowo omawiał zjawisko konkurencji pomiędzy pracownikami, wskazując, że uniemożliwia ono wszelką współpracę, a więc też przekazywanie sobie wiedzy i doświadczenia. Co mnie jednak niepomrotnie zdziwiło, uważał on taką sytuację za całkowicie naturalną, a właściwie za nieuniknioną. Wywodził stąd wniosek, że wszelka próba zarządzania wiedzą musi się zakończyć porażką. Jakoś nie przyszło mu do głowy, że współzawodnictwo można zastąpić współpracą.

Lider przemocy nie może liczyć na inicjatywy własne zespołu, na innowacje. Inicjatywa innowacyjna za każdym razem niesie ryzyko porażki, a podwładni lidera przemocy wiedzą, że porażka zawsze będzie ich, a sukces lider przypisze sobie. Posłuszne wykonywanie poleceń jest tymczasem zawsze bezpieczne. Po co więc ryzykować?

Lider przemocy nie może też liczyć na wsparcie zespołu, gdy będzie tego potrzebował, i na wyrozumiałość dla popełnianych przez siebie błędów. Jest samotny lub w najlepszym przypadku otoczony pochlebcami. Samotność lidera przemocy jest jednym z najdotkliwszych aspektów tego wyboru.

Lider przemocy może zmusić ludzi do wielu rzeczy, z wyjątkiem tych najważniejszych — by polubili własną pracę, by wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby, by czerpali energię ze swojego wewnętrznego zaangażowania i wreszcie by dobrowolnie poszli wskazaną przez niego drogą. Bo nikogo i nigdy nie można zmusić, żeby coś zrobił dobrowolnie.

## 6.4 Koszty partnerstwa

Przemoc rodzi się z braku zaufania, a z zaufania rodzi się partnerstwo. I tu też mamy do czynienia ze spiralą, tyle że konstruktywną: zaufanie sprzyja partnerstwu i odpowiedzialności, one z kolei sprzyjają zaufaniu. Jednak budowanie zaufania i partnerstwa też niesie ze sobą wiele kosztów.

Lider partnerstwa i zaufania musi ciężko pracować na zdobycie jednego i drugiego. Musi umieć przekonać innych do swojej wizji świata, musi umieć czasami powiedzieć: „nie wiem”, „boję się”, „pomóż mi”, musi budować swoją pozycję w zespole opartą na empatii, partycypacji, jawności i uczciwości do bólu. Musi umieć aktywnie, asertywnie i empatycznie słuchać, doprowadzać do konsensusu i rozstrzygać konflikty metodą wygrał – wygrał. Ci liderzy też bardzo wiele muszą,

nie muszą jednak nikogo i nigdy przy pracy pilnować, a do pracy zaganiać. Nie muszą pisać i czytać raportów, nadzorować i oceniać, karać i nagradzać. Oni nie są od tego. Ich rolą jest wspomagać swój zespół.

Emmanuel Gobillot, autor książki *Przywództwo przez integrację* [28], twierdzi, że najważniejszą powinnością lidera jest dostarczanie zespołowi energii. Ale żeby móc tę energię dostarczać, trzeba mieć zaufanie zespołu, a tego niestety nie da się tak po prostu zadeklarować. Zaufanie zespołu trzeba zdobyć, a by tego dokonać, trzeba je też okazać. To jest poważny koszt. I emocjonalny, i może też materialny, bo nie każdy od pierwszego razu odpowie odpowiedzialnością. Może nas spotkać zawód. Wszak ludzkie koleje życia bywają różne. Często dramatyczne, toksyczne, wyrabiające postawy wrogie i egocentryczne. Nie jest łatwo zdobyć zaufanie ludzi mających gorzkie życiowe doświadczenia. Ale czy ktoś nam obiecywał, że będzie łatwo? Ważne, że jest to możliwe, a przynajmniej, że jest to znacznie częściej możliwe, niż nam się zwykle wydaje.

Jeżeli mamy do czynienia z zespołem o silnie toksycznych doświadczeniach, to drogę do zaufania trzeba zacząć od budowania poczucia odpowiedzialności członków zespołu zarówno każdego wobec siebie, jak i każdego wobec wszystkich (rozdział 6.2). Dobrze jest rozpocząć od warsztatów komunikacyjnych poświęconych metodom opisanym w części II, które następnie wdramy w codzienną praktykę naszej pracy. Jednocześnie staramy się usuwać toksyczne zachowania, takie jak komunikat TY czy też rozstrzyganie konfliktów metodą wygrał – przegrał.

Gdy osiągniemy taki poziom umiejętności komunikacyjnych, który pozwala nam mówić o rzeczach trudnych, możemy przystąpić do identyfikowania i usuwania barier, jakie napotykamy w naszej pracy (rozdział 15.2). To w skuteczny sposób buduje zaangażowanie i odpowiedzialność, bo każdy chętnie zajmie się usuwaniem tego, co stanowi przeszkodę w jego codziennej pracy. Zwykle okazuje się też, że tzw. systemy motywacyjne są źródłem wielu z tych barier. Eliminujemy je więc na rzecz systemów motywacji godnościowej. I temu też jest poświęcona część III.

## 6.5 Czym są przemoc i partnerstwo

W niniejszej książce termin „przemoc” będzie oznaczał powodowanie działaniami innych i użytkowanie dominacji psychologicznej za pomocą narzędzi przymusu — kija i marchewki (rozdział 8.1).

Oczywiście świat nie jest czarno-biały, najczęściej mamy więc do czynienia z sytuacjami pośrednimi. Warto też zauważyć, że z upływem czasu proporcje pomiędzy przemocą a partnerstwem ulegają stałej zmianie na korzyść tego ostatniego. W XIX-wiecznej armii pruskiej dominował niewątpliwie model przemocy, jednakże nawet tam wódz naczelny naradzał się ze swoimi generałami nad wyborem strategii i taktyki walki. Z biegiem lat szczebel dowodzenia, na którym odbywają się narady dowódcy z podwładnymi, obniżał się coraz bardziej, by dziś zasada zespołowego rozwiązywania problemów zesza już do poziomu pododdziałów. Nadal jednak w działaniach bojowych dominują rozkazy i surowa dyscyplina. Podobnie jest też w organizacjach cywilnych. Lider partnerstwa dyskutuje ze swoim zespołem nad wyborem strategii, metod, kierunków, podziałem zadań, jednak w sytuacjach „bojowych”, gdy ważniejsze od trafności decyzji stają się szybkość i zgodność działania, wydaje polecenia i oczekuje ich niezwłocznego oraz bezwzględного wykonania. Pisałem o tym w rozdziale 2.3.4 wskazując na różnice pomiędzy zespołem zadaniowym a drużyną akcyjną.

Tendencja do przesuwania się modelu zarządzania od przemocy do partnerstwa, jak również coraz częstszego zastępowania hierarchicznego zarządzania samoorganizacją, jest związana z jednej strony z rosnącą wiedzą liderów w zakresie zarządzania pracą zespołową, a z drugiej z rosnącym poziomem wykształcenia — zarówno ogólnego, jak i zawodowego — w rozwiniętych społeczeństwach. Zdaniem Petera Druckera [18] dziś w krajach rozwiniętych właściwie wszyscy pracujący to pracownicy umysłowi, a takimi pracownikami powinno się zarządzać jak ochotnikami. Dotyczy to w równym stopniu pracowników organizacji gospodarczych, jak i administracji pu-



blicznej, a także wojska, policji i innych służb mundurowych. Tendencja ta sięga nawet do więziennictwa, gdzie relacje pomiędzy więźniami i strażnikami w coraz mniejszym stopniu są opierane na strachu i przemocy.

### **Strażnicy więzienni**

W „Gazecie Wyborczej” z 22 stycznia 2009 r. wypowiedział się socjolog, były szef Służby Więziennej w latach 1992 – 1994. Wypowiedź była związana z głośnym samobójstwem więźnia skazanego za porwanie i zabójstwo. Dziennikarz chciał wiedzieć, dlaczego strażnicy nie byli w stanie uchronić więźnia od targnięcia się na własne życie. Rozmowa zesłała na kontakt więźnia ze strażnikiem i na autorytet lub jego brak w oczach skazanego. I wtedy padły znamienne słowa:

„Gdy klawisze nie mają u więźniów autorytetu, pozostaje przemoc. A jak system przechodzi na przemoc, to żadna technika nic nie da”.

Należy jednak pamiętać, że partnerstwo to nie kumplostwo rozumiane tak, że przymykamy oko na złą pracę kumpla, na lekceważenie przez niego obowiązków, na naruszanie regulaminu pracy. A tak właśnie bywa niekiedy rozumiane, skąd blisko do błędnego wniosku, że partnerstwo prowadzi do braku odpowiedzialności. Tymczasem partnerstwo to poczucie się do obowiązku wspomaganie partnera w jego działaniu, do wspierania go, gdy jest trudno, i do wspólnej radości z sukcesu. Gdy zaś partner zrobi błąd, nie ukrywamy tego, ale wspieramy go w usunięciu lub osłabieniu skutków tego błędu, a później w znalezieniu i usunięciu przyczyn, dla których błąd został popełniony.

Partnerstwo to przede wszystkim obowiązki partnerów wobec siebie. O partnerstwie, które nie jest kumplostwem, piszę obszerniej w rozdziale 9.10.1.

## **6.6 Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie**

Przez ponad 25 lat Instytut Gallupa prowadził badania, których celem było udzielenie odpowiedzi na pytanie, które firmy potrafią przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników. W wyniku tych badań, podczas których przeprowadzono ponad milion wywiadów z pracownikami różnych firm, udało się ustalić, że są to firmy, których pracownicy odpowiadają „TAK” na niżej wymienione pytania ([8]):

### **Co mi to daje?**

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?
3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej<sup>46</sup>?
4. Czy w ciągu ostatnich siedmiu dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?

### **Czy mam poczucie przynależności?**

6. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?
7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

<sup>46</sup> Jak się okazuje (por. [7]), wśród pracowników firm z 36 krajów świata jedynie 20% odpowiada na to pytanie „TAK”. Pisałem o tym w rozdziale 6.

## Jak możemy się wspólnie rozwijać?

11. Czy w ciągu ostatnich sześciu miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy w ciągu ostatniego roku miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Stwierdzono też, że pytania od 1. do 4. i 6. korelują dodatkowo z niskim poziomem rotacji kadr, tj. w firmach, w których pracownicy odpowiadają „TAK” na te pięć pytań, ludzie rzadko odchodzą z pracy z własnej woli. To potwierdziło też znaną już tezę, że jeżeli pracownicy odchodzą z pracy, to odchodzą nie tyle od swoich firm, ile od swoich szefów.

Wymienione 12 pytań nazywa się *testem Q12*. Prowadzone nad nim dalsze badania wykazały, że firmy spełniające ten test są — statystycznie rzecz biorąc — skazane na sukces. Ten wynik może budzić zdziwienie, gdyż test Q12 nie odnosi się do tych cech firmy, które są powszechnie uważane za niezbędne do osiągnięcia sukcesu: dobry produkt, nowoczesne technologie, profesjonalna sprzedaż i kilka innych. Czy z badań Gallupa wynika więc, że te atrybuty nie są ważne? Bynajmniej! One są bardzo ważne, tyle że firmy spełniające Q12 osiągają je znacznie szybciej i przy niższych kosztach niż inne firmy, a także są w stanie utrzymać je w sposób trwały. Bo kto ma pracowników dobrze obsadzonych na stanowiskach, wyposażonych w dobre narzędzia, chcących pracować jak najlepiej, czujących się w pracy dobrze, mających wpływ na to, co dzieje się w firmie, i mogących zaspokajać potrzebę rozwoju osobistego, ten będzie miał dobry innowacyjny produkt, nowoczesne technologie, dobry marketing, profesjonalną sprzedaż.

Oto, co o roli samorozwoju pisze Emmanuel Gobillot w swojej znakomitej książce ([28], str. 36):

*Potrzeba rozwoju i zdobycia znaczenia jest siłą napędową zaangażowania. Chociaż potrzeby niedoboru są w dalszym ciągu ważne, większość zachodnich społeczeństw rozwinęła się na tyle, że minęła punkt, w którym ich zaspokojenie jest najważniejszą troską. A oto istotna różnica: samoaktualizacja pozostaje podstawowym celem nawet wówczas, gdy pożywienie i woda są głównymi potrzebami.*

*Psychiatra Viktor E. Frankl w swojej książce Man's Search for Meaning<sup>47</sup> dowodzi, że nawet w okresach skrajnej nędzy (własne doświadczenia Frankla z obozów koncentracyjnych) wcale nie zaspokajanie potrzeb niedoboru trzyma ludzi przy życiu, lecz poszukiwanie znaczenia. Zamożne społeczeństwa, w których egzystuje większość nas, stworzyły samoaktualizacyjną próżnię, którą ludzie próbują wypełnić, natomiast w społeczeństwach biedniejszych istnieje atmosfera pragnienia samoaktualizacji, jaką niełatwo osiągnąć, a mimo to ludzie do niej dążą.*

Dalej (s. 41) czytamy:

*Dążeniu jednostek do samoaktualizacji towarzyszy potrzeba do zaangażowania się w życie organizacyjne i instytucjonalne, która nigdy przedtem nie istniała.*

I jeszcze jeden cytat (s. 95):

*Jeżeli pracownicy mają wyzwolić w sobie wolę podejmowania dodatkowych inicjatyw, zrobią to, jeżeli w zamian zostaną nagrodzeni możliwością dalszego rozwoju osobistego.*

Co więc należy zrobić, jak prowadzić firmę, aby przeszła test Q12? Tym pytaniem zajmę się w rozdziale 9. Wpierw jednak przyjrzymy się podstawowym mechanizmom, które kierują postępowaniem człowieka (rozdział 0), i odpowiemy na pytanie, jakie powszechnie obserwowane zachowania liderów należy w pierwszym rzędzie wyeliminować (rozdział 8).

<sup>47</sup> V.E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Simon & Schuster, New York 1986.

## 7 Rodzaje i źródła motywacji

*Na ogół przecież ludzie, nawet najbardziej niegodziwi, są naiwniejsi i lepsi, niż byśmy w ogóle mogli przypuszczać. Zresztą i my również.*

— Fiodor Dostojewski<sup>48</sup>

### 7.1 Korzyści i wartości<sup>49</sup>

Wiedza o mechanizmach motywacyjnych powodujących działaniami człowieka jest budowana na fundamencie założenia, że wszystko, co my, ludzie robimy, robimy dla zaspokojenia jakichś naszych potrzeb.

*Każde działanie człowieka służy zaspokajaniu jego potrzeb.*

Jeżeli zgodzimy się z tym dość naturalnym założeniem, to zdanie sobie sprawy z tego, jakie mamy potrzeby i które z nich możemy zaspokajać w pracy, staje się kluczem do zrozumienia mechanizmów motywacyjnych. W tym rozdziale przytoczę pewną prostą klasyfikację potrzeb pochodzącą od Marka Kosewskiego [52], która szczególnie dobrze nadaje się do naszych rozważań. Nie jest to żadna „jedynie słuszna” klasyfikacja, pozwoli jednak na lepsze zrozumienie archetypów przemocy i partnerstwa.

Wpierw podzielimy potrzeby na dwie grupy: *potrzeby korzyści* i *potrzeby wartości*. Pierwsze zaspokajamy za pomocą pozyskiwania i konsumpcji dóbr, które będę nazywał *korzyściami*, drugie — przez realizację zachowań zgodnych z pewnymi wzorcami, które Kosewski nazywa *wartościami*. Każdą z tych grup dzielimy dalej na dwa rodzaje (Rys. 7.1-1):

#### 1. Potrzeby korzyści

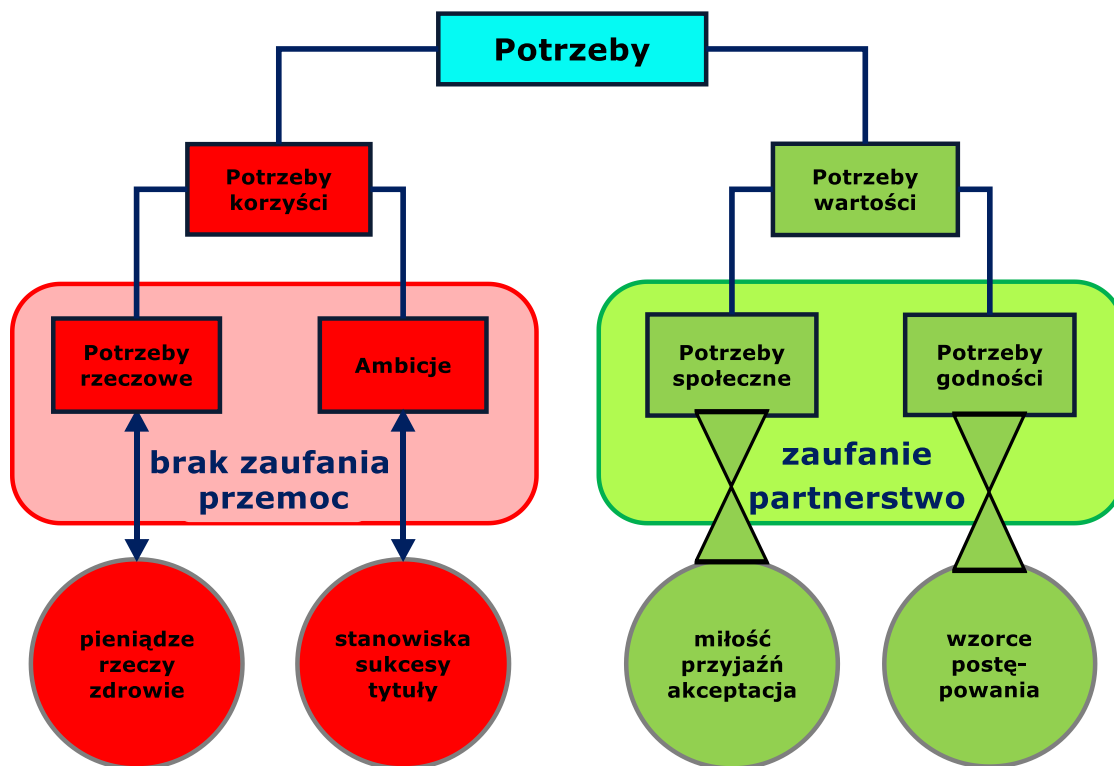
- 1.1. **Potrzeby korzyści rzeczowych** zaspokajamy przez konsumpcję korzyści materialnych (np. pożywienie, mieszkanie) i osiągnięcie pewnych stanów (np. zdrowie) spełniających podstawowe wymagania naszej biologii, ale także przez konsumpcję przedmiotów zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność. Pozyskanie chleba zaspokaja potrzebę pożywienia, a samochód marki Porsche Cayenne — potrzebę zbytku. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, potrzeby rzeczowe zaspokajamy przez konsumpcję tego, co można kupić.

<sup>48</sup> Dostojewski Fiodor, *Bracia Karamazor*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1944, tom I str. 20

<sup>49</sup> Pojęcia „korzyść” i „wartość” omawiane w tym i następnym rozdziale pochodzą od Marka Kosewskiego i są szczegółowo omówione w jego znakomitej książce *Wartości, godność i władza* [52]. Lektura tej książki oraz wielogodzinne rozmowy z jej autorem ukształtowały całkiem na nowo moje rozumienie mechanizmów motywacyjnych.

Jak stąd wynika, wynagrodzenie, które otrzymujemy za pracę, zaspokaja tylko jedną spośród czterech grup potrzeb.

- 1.2. **Ambicje**, zwane też potrzebami miłości własnej, zaspokajamy osiągając stanowiska, sukcesy, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp. Lider przemocy często zaspokaja ambicje członków zespołu w sposób *relacyjny*, a więc przez porównywanie ludzi między sobą — nie mówi: „Robisz to świetnie.”, ale: „Robisz to lepiej niż on.” (więcej na ten temat w rozdziale 7.4).



Rys. 7.1-1. Klasyfikacja potrzeb

## 2. Potrzeby wartości

2.1. **Potrzeby społeczne** są związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, są to więc potrzeby poczucia przynależności do zespołu (lub społeczności), akceptacji, przyjaźni, miłości itd. Zaspokajamy je przez budowanie pozytywnych kontaktów z otaczającymi nas ludźmi.

2.2. **Potrzeby godności** to potrzeby poczucia wartości własnej, poczucia, że się rozwijamy, że możemy być z siebie dumni.

Potrzebę korzyści zaspokajamy przez realne pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też przez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, na przykład zdrowia. Zaspokajanie tych potrzeb najczęściej przekłada się na szczęście hedonistyczne, o którym pisałem w rozdziale 1.4. Z kolei zaspokajanie potrzeb wartości daje nam szczęście gratyfikacyjne.

Jeżeli potrzebę zaspokajamy w wyniku jakiegoś działania, np. pracy, to możemy powiedzieć, że mamy do czynienia z „wypłatą” pewnej nagrody.

Nagrody w formie korzyści otrzymujemy najczęściej od kogoś, kto się ich pozbywa, aby nam je dać. A skoro się pozbywa, to zwykle oczekuje czegoś w zamian. Na przykład dajemy pracę w zamian za wynagrodzenie. Tę wymianę symbolizują na Rys. 7.1-1 dwustronne strzałki<sup>50</sup>.

Nagrody związane z wartościami pozyskujemy w inny sposób. Tu nie ma wymiany. Budując z kimś relację przyjaźni, oferujemy mu przyjaźń, ale mu jej nie „oddajemy”. On też nam nie „oddaje” swojej, choć najczęściej nią nas obdarza. Na rysunku tę sytuację symbolizują klepsydry zamiast strzałek. Można powiedzieć, że w jakiejś mierze nagrody związane z wartościami wypłacamy sobie sami, choć inni mogą nam w tym dopomóc lub to utrudnić.

Nagrody społeczne uzyskujemy przez poczucie emocjonalnej przynależności do grupy ludzi, którzy nas szanują i na których możemy liczyć. Potrzeby tych nagród wbrew pozorom są znacznie silniejsze od potrzeb korzyści, choć wielu liderów sobie tego nie uświadamia. Zdarza mi się słyszeć: „Moich pracowników interesuje tylko kasa”. Wtedy pytam: „A co poza kasą im oferujesz?” i dowiaduję się, że bardzo wiele: służbowy smartfon, laptop i samochód, a nawet bilety na basen i siłownię. To jednak nadal korzyści rzeczowe, a więc inne formy „kasy”. A co z potrzebami społecznymi? I tu pada odpowiedź, że firma nie jest od tego — niech sobie te potrzeby zaspokajają po pracy. Zgoda. To Twój wybór. Ale skoro oferujesz im tylko kasę, to się nie dziw, że ich tylko kasa interesuje. Oni nie oczekują od Ciebie niczego innego. Zresztą często nawet nie są świadomi, że w pracy można oczekiwać czegokolwiek poza kasą.

Tymczasem potrzeby społeczne są niezwykle silne. Zwróćmy uwagę, że samobójstwa popełniane przez dzieci poddawane mobbingowi klasowemu są wywołane poczuciem, że w szkolnym zespole ich potrzeby społeczne nie zostaną zaspokojone. Te dzieci mogą być kochane w domu i szanowane wśród przyjaciół na podwórku, ale w szkole są skazane na odrzucenie. I słabsze jednostki popełniają samobójstwa. Bo spełnienie potrzeb społecznych jest człowiekowi potrzebne do życia. Dorosłym również.

Ostatnią z czterech grup potrzeb, potrzebę godności, zaspokajamy przez poczucie, że postępujemy zgodnie z przyjętymi przez nas samych wzorcami zachowania. Okazuje się jednak, że my, ludzie, wszyscy przyjmujemy z grubsza te same wzorce, a są nimi ([52], str.14):

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność,
- wolność osobista.

Fakt, że większość ludzi ceni te same wzorce, nie oznacza jednak, że wszyscy stosują je do wszystkich. Na przykład w grupach przestępczych uczciwość i rzetelność obowiązują jedynie wobec członków tej grupy, nacjonaliści ograniczają je do swojego narodu, a rasiści — do swojej rasy. Z kolei większość ludzi uważa, że lojalność nie obowiązuje wobec przestępców.

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury *ja*, zwanej też *ego*. Jej zaspokojenie zaspokojenie — a więc otrzymywanie *nagród godnościowych* — jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania *ja*, a tym samym dla utrzymania przez człowieka właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Jest mu też potrzebne do życia, podobnie jak pożywienie i woda. Oto przykład na wsparcie tej tezy ([64], str.21).

<sup>50</sup> Z mniej oczywistą sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy nagrodą jest zaspokojenie naszej ambicji. Jednak i tu możemy mówić o pewnego rodzaju wymianie. Na przykład gdy otrzymujemy w firmie wyższe stanowisko, a więc dostępujemy awansu, firma pozbywa się tego stanowiska z repertuaru stanowisk wolnych. Pozbywa się możliwości dania tego stanowiska komuś innemu.

### Koreańskie obozy jenieckie

W koreańskich obozach dla amerykańskich jeńców wojennych więźniowie nie byli bici, nie pracowali zbyt ciężko, nie byli też głodzeni. Mimo tego poziom śmiertelności wynosił wśród nich 38% — największy, jaki zna historia wojen prowadzonych przez Amerykanów. Gdy po wyzwoleniu Czerwony Krzyż zaoferował im możliwość niezwłocznego skontaktowania się ze swoimi bliskimi, bardzo wielu z nich odmówiło. Jedno i drugie zjawisko było wynikiem psychologicznego prania mózgu, jakiemu byli poddawani więźniowie. Składał się na nie następujący program:

- nakłanianie do donosicielstwa w celu rozbicia więzów międzyludzkich — donosicielom oferowano drobne nagrody;
- samokrytyka w celu zrujnowania poczucia wartości własnej i godności — każdy musiał powiedzieć przed grupą, co zrobił w życiu złego i czego nie zrobił dobrego, choć mógł;
- niszczenie lojalności wobec dowódców i ojczyzny;
- usuwanie wszelkiego psychologicznego wsparcia — więźniom dostarczano jedynie te listy od rodzin, które zawierały złe wiadomości.
- Często przyczyną śmierci żołnierzy stała się nowa choroba psychiczna, polegająca na rezygnacji z życia. Zapadających na nią żołnierzy koledzy nazywali *rezygnantami* (ang. *give-up-ties*). Taki człowiek siadał w kącie, nakrywał głowę kocem i umierał w ciągu dwóch dni.

Zauważmy, że potrzeba godności to jedyna potrzeba, dla której ludzie są gotowi umierać. Gdyby nie ona, nie byłoby ani Powstania Warszawskiego, ani Majdanu kijowskiego. Nawet żołnierz armii najemnej służący w obcym dla siebie kraju nie ryzykuje życia dla wypłacanego mu żołdu, ale dla „honoru munduru”.

Pamiętajmy też, że zaspokajanie potrzeby godności wcale nie musi prowadzić do działań pozytywnych. Wszystkie działania terrorystyczne — również te dzisiejsze — biorą się z pobudek godnościowych.

Jednakże zaspokajanie potrzeby godności niekoniecznie wymaga heroicznymi okoliczności. Możemy ją zaspokajać na co dzień, mając poczucie, że to, co robimy, nie narusza naszych wartości, że jest komuś potrzebne, że nadaje sens naszemu życiu.

W tym miejscu warto też zacytować wyniki badania, o którym pisze Russel E. Palmer ([61], str. 100). Badanie dotyczyło ustalenia, co amerykańscy menedżerowie uważają za sukces w życiu, i było przeprowadzone przez firmę badawczą Korn/Ferri International wspólnie z UCLA Graduate School of Management. Wyniki były następujące: 35% respondentów uznało, że sukces wiąże się ze zdolnością do inspirowania i wywoływania zmian,

- 35% respondentów uznało, że sukces wiąże się ze zdolnością do inspirowania i wywoływania zmian.
- 28% uznało za sukces osiągnięcie radości czerpanej z pracy.
- 13% uznało status.
- 12% uznało poczucie kontroli nad otoczeniem.
- 10% uznało władzę.
- 2% podało inne przyczyny.

Inne badania ([42], str. 58) doprowadzają ich autorów do następującej konkluzji:

*Pensja może wystarczyć do tego, żeby przyciągnąć pracowników do firmy,  
ale nie do tego, by ich zatrzymać,  
a co dopiero, zmienić w prawdziwych ambasadorów marki.*

W kolejnym badaniu ([42], str. 85) zidentyfikowano trzy czynniki motywacyjne ważniejsze od wynagrodzenia:

1. Uznanie/docenianie.
2. Niezależność,
3. Wkład w rozwój firmy.

Z kolei Bruce Nordstrom ([42], str. 104) wymienia cztery powody, dla których ludzie chodzą do pracy:

1. Możliwość rozwoju.
2. Swoboda.
3. Poczucie przynależności do czegoś, co ma znaczenie.
4. Poczucie bycia docenianym jako człowiek.

#### **Radość z pracy w Google**

Google — jedna z najszybciej rozwijających się firm świata, a także laureat w konkursie Najlepsza Firma dla Pracowników (Best Company to Work For) magazynu „Fortune” — stawia przede wszystkim na zdolność do inspirowania i radość z pracy ([21]). Płynność kadr w tej firmie wynosi 2%, a przy zatrudnieniu na poziomie 5000 pracowników na bardzo nieliczne wakaty zgłasza się rocznie ponad 500 tys. osób! Oto niektóre ze sposobów motywowania pracowników:

- Witryna Google Ideas, gdzie pracownicy mogą przedstawiać swoje nowe pomysły i dyskutować na ich temat.
- Finansowanie rozwoju zawodowego pracowników przez indywidualne fundusze w wysokości 8000 dolarów na pracownika.
- Urlop szkoleniowy, który może trwać nawet pięć lat, a na zwrot kosztów szkolenia można otrzymać do 150 tys. dolarów.
- Każdy pracownik 20% swojego czasu pracy (jeden dzień w tygodniu) może poświęcić na projekty wykraczające poza jego bieżące obowiązki. Firma nie stawia żadnego ograniczenia co do tematyki tych projektów.
- Działalność społeczna firmy polegająca na promowaniu nauki przedmiotów technicznych dla kobiet i mniejszości etnicznych. Wartość tej pomocy sięga 90 mln dolarów.
- Wnętrza biur, w których królują psychodeliczne lampy, różowe kanapy, wiszące rowery, ogromne zestawy klocków Lego, piłki do ćwiczeń, wysokiej jakości ekspresy do kawy.
- Korporacyjna kultura zwana googlizmem (ang. googleyness), polegająca na umiejętności pracy w małych zespołach i w szybko zmieniającym się otoczeniu, rozwijaniu nietypowych zainteresowań i zdolności, zachęcaniu do ciągłego doskonalenia świata. Misyjnym hasłem Google jest: „Nie bądź zły” (ang. Don't be evil).

Korzyści, poza tymi najbardziej podstawowymi — jak pożywienie, dach nad głową, ubranie itp. — wybieramy sobie indywidualnie. Jeden wybierze pieniądze, a inny tytuły i zaszczyty.

Z potrzebami zarówno społecznymi, jak i godnościowymi jest inaczej. Jak już pisałem, są one wspólne dla zbiorowej kultury społecznej i wykraczającej poza jeden kraj, a nawet jeden kontynent. Wartości też rzadko wybieramy. Najczęściej są one historycznym i kulturowym dziedzictwem społeczności, w której przyszło nam żyć. Dla tej społeczności stanowią powszechnie akceptowane kryteria służące do oceny, czy ktoś jest osobą społeczną, czy aspołeczną, godną, czy też niegodną. Są niezwykle ważne, każdy bowiem jest według nich oceniany przez innych, a także ocenia sam siebie. A żaden człowiek — poza przypadkami patologii klinicznej — nie chce czuć się niespołeczny i niegodny ani też nie chce być tak postrzegany.

Dążenie do korzyści wiąże się ze stanem braku. Gdy brakuje nam jedzenia, dachu nad głową czy ubrania, idziemy do pracy, by zarobić pieniądze na kupno tych rzeczy. Gdy brakuje nam sławy i popularności, podejmujemy działania, które prowadzą do ich zdobycia. Gdy brakująca korzyść zostanie osiągnięta, na jakiś czas przechodzimy w stan nasycenia, który w psychologii nazywa się stanem latentnym. Korzyść osiągnięta przestaje być pożądana, a więc nie prowokuje nas do działania.

Sięgnięcie po korzyść oznacza też najczęściej rezygnację z innej korzyści, gdyż korzyści rzadko dostajemy za darmo, raczej pozyskujemy je w drodze wymiany. Kupno korzyści za pieniądze jest właśnie przykładem takiej wymiany. Wykonywanie pracy za pieniądze jest innym przykładem. Przy wymianie „korzyść za korzyść” zawsze dochodzi do kalkulacji opłacalności. Jedna wymiana nam się opłaca, ale inna już nie.

Bywa też tak, że dla korzyści naruszamy jakąś wartość, np. przywłaszczając sobie cudzą rzecz, wskutek czego obniżamy poczucie godności własnej. W tym jednak przypadku nie mamy do czynienia z wymianą — okradziony nie czuje się lepiej przez to, że my czujemy się gorzej. Mamy natomiast do czynienia z tzw. dysonansem godnościowym, o którym więcej w rozdziale 7.6.

Inaczej ma się sprawa z potrzebami godności. Dążenie do ich zaspokajania jest związane z nigdy niewygasającą w nas potrzebą budowania poczucia wartości i godności własnej, potrzebą związaną z naszym ego. Po osiągnięciu poczucia godności nie pojawia się więc zjawisko nasyceń. Jeżeli cenimy prawdomówność, to zrealizowanie tego wzorca nie powoduje, że przez jakiś czas jesteśmy gotowi kłamać. Godne postępowanie przynosi samoistną nagrodę w postaci wewnętrznej satysfakcji (gratyfikacji; por. rozdział 1.4), a ta, jak stwierdzono, nigdy nie prowadzi do stanu nasyceń. Gdy zachowamy się godnie, przeżywamy silne uczucie radości — zwane konsonansem godnościowym — które chcielibyśmy jak najszybciej przeżyć ponownie. W tym sensie potrzeby godności są niemożliwe do pełnego zaspokojenia.

Typowym przykładem działania z pobudek godnościowych są wojny wyzwolenicze i obronne, w czasie których żołnierze giną w imię wyższych wartości, takich jak: wolność, sprawiedliwość i niepodległość. Zresztą we wszystkich armiach świata — również agresorskich — od zarania dziejów przywiązywano bardzo dużą wagę do etosu związanego z honorem munduru i sztandaru, do gotowości poniesienia śmierci „na polu chwały”.

Jak już pisałem, pobudki związane z wartościami mają miejsce nie tylko w sytuacjach heroicznych. W warunkach pokojowych są motorem wszystkich działań społecznych, czy to gdy ochotnicy Janiny Ochojskiej budują studnie w Sudanie, czy też kiedy rzesze bezimiennych informatyków po powrocie z pracy zasiadają do tworzenia bezpłatnego systemu operacyjnego Linux. Peter Drucker zalecał liderom, aby traktowali swoich podopiecznych tak, jak traktuje się ochotników. Bo najwydajniejsza jest praca ochotnika, a najmniej wydajna — niewolnika. Na takim też etosie budowane są wszystkie organizacje turkusowe (rozdział 2).

Bardzo szczególnego przykładu motywacji godnościowej dostarcza relacja współczesnego agenta niemieckiej policji Martina Leo [57], który werbował współpracowników w strukturach mafijnych. W swojej pracy nigdy nie posługiwał się przekupstwem, gdyż uważał, że ta metoda jest wysoce nieskuteczna. Odwoływał się wyłącznie do motywacji godnościowej.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy motywacją wywodzącą się z potrzeb korzyści a autonomiczną motywacją odpowiedzialną za realizację wartości

Korzyści	Wartości
Określają, co mam.	Określają, jaki jestem.
Uzyskuję, gdy biorę.	Uzyskuję, gdy daję.
Dostaję w wyniku wymiany.	Buduję w sobie.
Podlegają ocenie „czy mnie się to opłaca?”	Nie podlegają ocenie opłacalności.
Wiążą się z zaspokajaniem braku.	Wiążą się z dążeniem do czegoś.
Ich osiągnięcie powoduje stan nasyceń, a więc osłabia motywację do działania.	Ich osiągnięcie silnie motywuje do działania.

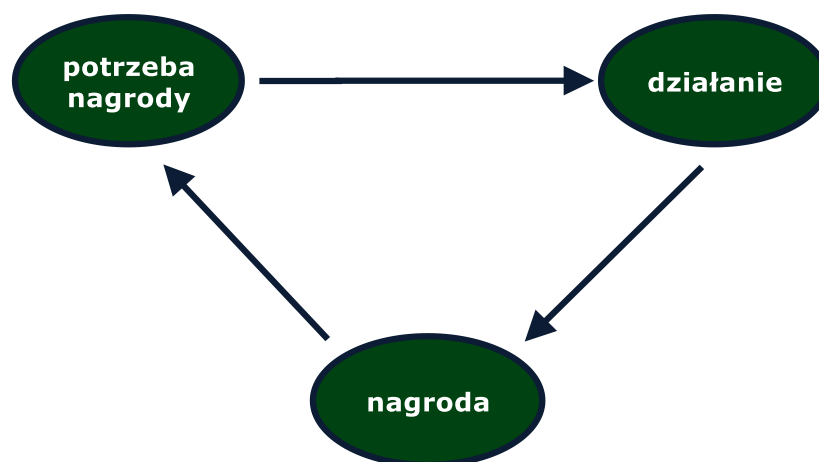


Naruszenie wartości dla osiągnięcia korzyści powoduje dysonans godnościowy (zob. rozdział 7.6), który jest „wewnętrzną karą” i wymaga redukcji.	Rezygnacja z korzyści dla osiągnięcia wartości powoduje konsonans godnościowy, który jest „wewnętrzną nagrodą” i pobudza nas do powtórzenia tego działania.
---	---

**Tab.7.1-1 Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami**

## 7.2 Motywacyjne sprzężenie zwrotne

Jak już wiemy, abyśmy chcieli podjąć jakiegokolwiek działanie, musimy wiedzieć, że otrzymamy za to nagrodę w postaci korzyści lub wartości. Potrzeba nagrody wywołuje więc działanie, a to powoduje wypłatę nagrody. Na pewien czas następuje zjawisko nasycenia (chyba, że mamy do czynienia z nagrodą godnościową), ale później pojawia się znów oczekiwanie nagrody (Rys. 7.2-1). Jednakże siła nagrody w miarę jej powtarzalnego oddziaływania słabnie. Aby więc utrzymać reakcję na nagrodę na stałym poziomie, musimy ją eskalować.



**Rys. 7.2-1. Motywacyjne sprzężenie zwrotne**

Jeżeli mama oferuje swojemu dziecku lody za odrobienie lekcji, to za jakiś czas będzie musiała oferować lody i kino, później lody, kino i dyskotekę, później rower górski, komputer, motocykl... Oczekiwaniom nie będzie końca. Ponieważ jednak nieustanne uatrakcyjnianie nagrody korzyści nie jest możliwe, zachęcanie do działania takimi nagrodami nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której wobec znieczulenia na bodziec następuje najpierw osłabienie, a następnie całkowity zanik chęci do działania.

Podobnie ma się sprawa z karami. Tu również występuje proces znieczulania, konieczna jest więc eskalacja kar. Pojawia się też niechęć do karzącego i tendencja do niewykonania zadania „na złość”. Szuka się ścieżek obejścia pozwalających na niewykonanie zadania (tzw. zagrywek; por. rozdział 8.3) z jednoczesnym uniknięciem kary, a także sabotaż. Fałszowane są raporty dotyczące produktywności i jakości pracy. „Jeżeli firma zachowuje się wobec nas w sposób wrogi, my nie poczuwamy się do lojalności wobec niej” — mówią pracownicy. Jest to typowy przykład, kiedy firma sama — choć całkiem nieświadomie — dostarcza źródła społecznych usprawiedliwień redukujących dysonans godnościowy (por. rozdział 7.6).

Ten sam mechanizm znieczulania na nagrodę występuje w przypadku nagród godnościowych, jednakże wtedy zachęca on do działań coraz bardziej ambitnych. Studenta pierwszego roku matematyki fascynuje rozwiązanie zadania z obszaru elementów rachunku różniczkowego, jednakże dla magistra matematyki nie będzie to wyzwanie godne zachodu. Jego do wysiłku zachęci dopiero jakiś problem z zakresu przestrzeni Banacha.

## 7.3 Turkusowe stanowisko pracy

*Nigdy nie pracowałem — to, co robiłem, zawsze było przyjemnością.*

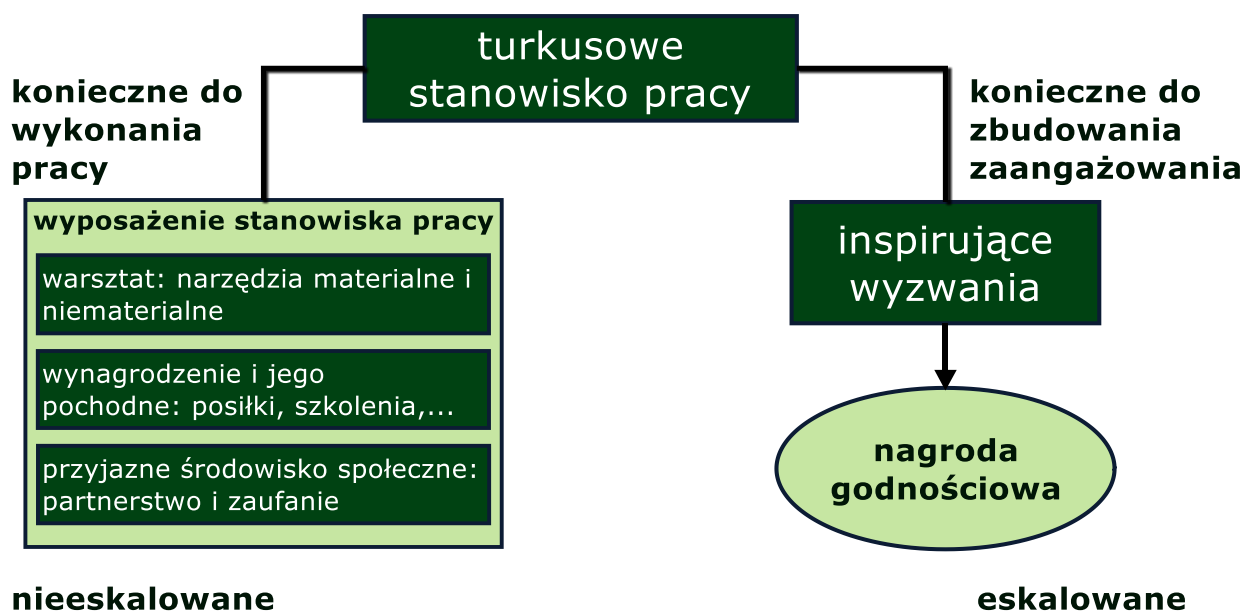
Thomas Edison

Aby w wyniku wykonania pracy doszło do wypłaty nagrody godnościowej, osoba, która tę pracę wykonuje, musi mieć przekonanie, że to, co robi, przynosi pożytek innym, nie narusza jej kodeksu wartości, stanowi wyzwanie, że w związku z wykonywaną pracą może być z siebie dumna.

W tym miejscu warto zauważyć, że w odróżnieniu od nagród społecznościowych, nagrody godnościowe w większej mierze wypłacamy sobie sami. O ile poczucie bycia akceptowanym przez innych wymaga czynnego stosunku kogoś do nas, o tyle poczucie dumy z siebie w większej mierze zależy jedynie od nas. Jest wynikiem naszej własnej oceny tego, co robimy i jak postępujemy.

Nagrody godnościowe są najsilniejszymi motywatorami do podejmowania działań, a więc i do wykonywania pracy. Jednakże aby praca mogła być wykonana, nasze stanowisko pracy musi być wyposażone w trzy składowe (Rys. 7.3-1):

1. **Warsztat pracy** — wszystkie niezbędne do wykonywania pracy narzędzia materialne (budynki, maszyny, urządzenia, surowce itp.) i niematerialne (podręczniki, standardy, procedury, regulaminy itp.).
2. **Wynagrodzenie** — abyśmy nie musieli szukać go gdzie indziej; do tej składowej zaliczymy też różne korzyści pozapłacowe, takie jak: posiłki w miejscu pracy, działania integracyjne, możliwość rozwoju osobistego itp., pod warunkiem jednak, że są ogólnodostępne, a nie przyznawane jako nagrody.
3. **Przyjazne środowisko społeczne** — a więc atmosfera partnerstwa, zaufania, swobody podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności.



Rys. 7.3-1 Turkusowe stanowisko pracy

Dwie pierwsze składowe tego wyposażenia są konieczne, aby praca w ogóle mogła być wykonywana, trzecia — aby była wykonywana w sposób skuteczny. W sumie są to więc trzy warunki konieczne do dobrego wykonania pracy.

Jednakże samo stworzenie tych warunków nie przesądza jeszcze o tym, że praca zostanie dobrze wykonana. Praca monotonna, zrutynizowana, niestwarzająca pola do kreatywności na ogół nie jest przez nas ceniona. Dopiero pojawienie się wyzwań buduje zaangażowanie niezbędne do tego, aby praca nadawała sens naszemu życiu i w związku z tym była wykonywana z pełnym przekonaniem. Co więcej, ilekroć wyzwanie zostanie zrealizowane, musi się pojawić kolejne, gdyż wyzwanie zrealizowane przestaje działać (rozdział 7.2). Wyzwania muszą więc być nieustannie eskalowane, a ponieważ nagroda godnościowa za podołanie im jest „wypłacana” przez wykonawców samym sobie, to również oni sami powinni sobie te wyzwania stawiać.

Oczywiście są zawody, gdzie o wyzwania jest łatwo, ale i takie, gdzie trzeba ich poszukać. Naukowa praca badawcza, projektowanie nowych rozwiązań, realizowanie ambitnych projektów to przykłady zadań, gdzie wyzwań poszukiwać nie trzeba. Co jednak, gdy wykonywana praca ma charakter rutynowy i sama w sobie nie jest zbyt porywająca, jak choćby sprzątanie pomieszczeń biurowych? Gdzie wtedy szukać inspirujących wyzwań?

Okazuje się, że uniwersalnym źródłem wyzwań przy każdym rodzaju pracy jest postawienie zadania doskonalenia tego, co robimy, a więc podnoszenia jakości naszego produktu lub usługi. Poszukiwanie nowych rozwiązań organizacji pracy, nowych narzędzi i sposobów stwarza nieograniczone pole do rozwijania kreatywności i innowacyjności. Temu m.in. zawdzięcza swoją skuteczność zarządzanie kompleksową jakością (TQM). Oczywiście aby doskonalić naszą pracę, musimy umieć to robić, i temu właśnie jest poświęcona część IV książki pt. „Droga do jakości”<sup>51</sup>.

Jak więc widzimy, aby praca była wykonywana dobrze i z pełnym zaangażowaniem, nasze środowisko pracy musi z jednej strony dostarczać wyzwań, aby pojawiła się chęć wykonania pracy, a z drugiej — być odpowiednio wyposażone, aby praca mogła być wykonana.

Z tego punktu widzenia wynagrodzenie nie jest „nagrodą” za pracę, ale w tym samym stopniu elementem wyposażenia środowiska pracy, jak każde inne narzędzie potrzebne do realizacji naszych działań: budynek, linia produkcyjna, samochód czy komputer. Podobnie jest z przyjaznym otoczeniem społecznym. Abyśmy mogli skutecznie pracować, musimy czuć się w pracy dobrze, widzieć wokół siebie życzliwych partnerów, a nie zawistnych konkurentów, nie tracić czasu na potyczki i wojny podjazdowe. Jest to więc kolejny element wyposażenia środowiska pracy.

Fakt, że korzyści i wartości społeczne powinny być z góry zapewnione, a nie traktowane jako nagrody, niektórzy autorzy wyrażają, mówiąc, że one same w sobie nie stanowią motywatorów, ale ich brak jest demotywujący. Stąd wynika też, że nie wymagają one eskalowania, choć oczywiście lepsze warunki pracy pomagają sprostać wyzwaniom, a więc przyczyniają się do pozyskiwania nagród godnościowych.

Oczywiście poprawianie warunków pracy nie jest niczym nagannym lub szkodliwym, jednak nie powinno być traktowane jako nagroda (marchewka) za dobrą pracę, w szczególności nie powinno zastępować nagrody godnościowej. Wśród moich doświadczeń dydaktycznych zanotowałem przykład firmy, której właściciele starali się z wyprzedzeniem spełniać różne zachcianki pracowników, zapominając jednocześnie o stawianiu przed nimi wyzwań. W rezultacie pracownicy zachowywali się jak rozpuszczone dzieci. Nowa zabawka cieszyła ich przez chwilę, ale szybko przestawała bawić i trzeba było szukać następnej. Właściciele oczekiwali, że obsypując pracowników prezentami, zyskają sobie ich wdzięczność, co przełoży się na dobrą pracę. Ale tak się nie stało<sup>52</sup>.

<sup>51</sup> Skłaniam się ku przekonaniu, że główna siła TQM leży nie w narzędziach, ale w budowaniu zaangażowania przez stawianie ambitnych celów związanych ze stałym podnoszeniem jakości. Firmy objęte „zaangażowanym TQM” nie dlatego odnoszą sukcesy, że stosują 5S, rybią oś czy też metodę siedmiu kroków (rozdział 15), ale dlatego, że ich pracownicy są zaangażowani w doskonalenie firmy. Częstym źródłem porażek we wdrażaniu TQM — o czym pisałem już wcześniej — jest przekonanie, że wystarczy „przeszkolić załogę” w stosowaniu narzędzi, by osiągać sukcesy.

<sup>52</sup> Ten menedżerski błąd właścicieli przypomina zachowanie rodziców, którzy wierzą, że miłość dzieci kupią sobie za pomocą drogich prezentów.

Opisana tu koncepcja modelu motywacyjnego opartego wyłącznie na nagrodzie godnościowej to oczywiście pewien model idealny, co nie oznacza, że utopijny, bo już nierzadko realizowany w organizacjach turkusowych. W mojej ocenie jest to też model najskuteczniejszy i najbezpieczniejszy dla organizacji, bo nagroda godnościowa nie wymaga wprowadzania celów mierzalnych, a więc nie udostępnia przestrzeni do zagrywek (rozdział 8.3) ani tym bardziej do gry wojennej (rozdział 8.13.2).

## 7.4 Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe

Na gruncie przedstawionej powyżej skróconej teorii motywacji można się pokusić o zdefiniowanie dwóch paradygmatów przywództwa, które nazywamy odpowiednio *zarządzaniem podmiotowym* (partnerstwem) i *zarządzaniem przedmiotowym* (przemocą). Idea tych paradygmatów również pochodzi od Marka Kosewskiego, choć nie została przez niego opisana w żadnej publikacji. Poznałem ją dzięki licznym rozmowom, które prowadziłem z Markiem w latach 2012 – 2015.

Na miano lidera zarządzania podmiotowego zasługuje szef, który tworzy w zespole warunki do budowania relacji respektujących godność drugiego człowieka, gdy traktuje każdego członka zespołu w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy, jako partnera, a nie „zasób ludzki”:

1. Steruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeb wartości, zaspokajanych w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanej pracy z cenionymi przez nich wartościami.
2. Nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu.
3. Potrzeby rzeczowe członków zespołu stara się zaspokoić „z góry”, np. ustalając ich wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrodę za ich dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i swój obowiązek.
4. Stara się nie dopuszczać do powstania wyścigu szczurów, podkreślając, że nie ma gorszych i lepszych, że każdy człowiek ma inny zbiór właściwych dla siebie talentów.

Lider zarządzania podmiotowego *zarządza godnościowo*, gdyż członkowie zespołu są w tym paradygmacie podmiotami realizującymi wspólne cele, a nie zasobami ludzkimi — narzędziami — do realizowania zadań firmy.

Lider zarządzania przedmiotowego przede wszystkim posługuje się nadaną mu władzą karania i nagradzania:

1. Steruje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeb korzyści.
2. Jest arbitralnym dysponentem korzyści, a więc to on decyduje, czy korzyść się należy, czy nie.
3. Uruchamia w podległym mu zespole relacyjny wzorzec zaspokajania ambicji, porównuje członków zespołu, dzieli na lepszych i gorszych (np. przez organizowanie rankingów i konkursów), stawia jednych za wzór innym, uruchamiając w ten sposób „wyścig szczurów”.

Relacyjne *zaspokajanie ambicji* polega na porównywaniu się z otoczeniem i czerpaniu satysfakcji nie tyle z tego, że jesteśmy dobrzy, ile z tego, że jesteśmy lepsi od kogoś, a więc że inni są gorsi. Oto, co pisze na ten temat Marek Kosewski<sup>53</sup>:

*Niedojrzały sposób zaspokajania potrzeby godności (relacyjność) polega na porównywaniu się z innymi na pewnych skalach „mierzących” godność osoby — wyższa od innego pozycja zaspokaja potrzebę godności, niższa jej zagraża. W zarządzaniu zespołami zadaniowymi relacyjność ma ogromne znaczenie i dlatego ten wątek rozwiniemy niżej.*

<sup>53</sup> Nieopublikowany rękopis.

Małe dziecko zaspokaja potrzebę godności i uzyskuje poczucie własnej wartości poprzez porównywanie się z innym dzieckiem (lub dziećmi) na jakiejś wybranej skali ocen i określanie własnej pozycji jako lepszej (wyższej). Dziecko nie potrafi odnaleźć swej wartości inaczej, jak tylko czyniąc te porównania. Nazwijmy ten sposób zaspokajania potrzeby godności relacyjnym. Mądrzy rodzice lub wychowawcy znają ten mechanizm i dla rywalizującego z sobą rodzeństwa lub grupy dzieci starają się znaleźć dużo różnorodnych skal do takich porównań, na których każde dziecko dostatecznie często ulokuje się na wyższych od innych pozycjach i zaspokoi w ten sposób potrzebę własnej godności. U dzieci porównania z innymi znajdują się z reguły pod wychowawczą kontrolą, toteż dziecko nie może swobodnie wybierać drogi „na skróty” do uzyskania wyższej lub lepszej pozycji w relacji z innymi. Niedozwolonym skrótem jest pomniejszanie drugiego, zepchnięcie go w dół na skali relacyjnych porównań, zamiast starań o podniesienie swojej pozycji poprzez rzeczywiste, własne osiągnięcia. Wystarczy potępić, ośmieszyć, pobić lub upokorzyć kogoś, aby tanim kosztem być od niego „lepszym”.

Ze stadium relacyjnego zwykle się wyrasta. U ludzi dorosłych i dojrzałych relacyjność na ogół przestaje pełnić funkcję najważniejszego sposobu zaspokajania potrzeby wartości i godności. Jeśli dalej porównują się (swoją pozycję społeczną, towarzyską, umiejętności) z innymi, inaczej wykorzystują wnioski wynikające z tych porównań. Potrzebują ich do potwierdzania posiadanej samooceny i uzyskanego w sposób autonomiczny poczucia własnej godności. Z przyczyn, które należałoby w przyszłości w badaniach określić, pewna część ludzi zatrzymuje się w rozwoju na etapie relacyjności i nie potrafi autonomicznie zaspokajać potrzeby godności. Relacyjność u człowieka dorosłego powoduje dwa niepożądane zjawiska:

1. **Zależność od opinii otoczenia.** Skale używane do relacyjnych porównań są proste tylko u małych dzieci (szybciej biegam, mam starszego brata etc.). Później liczą się już wartości i podobne do nich ogólne wzorce zachowania. Wyżej lub niżej na takiej skali lokuje człowieka nie konkretny wynik, lecz opinia otoczenia, grupy rówieśniczej, ludzi z autorytetem. Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności przez ludzi dorosłych wytwarza pewien sposób funkcjonowania, który zgodnie z potoczną wiedzą nazwać można „ważnością”. Ludzi relacyjnych różni od ludzi „godnych” zależność od innych w zaspokajaniu potrzeby godności. Charakterystyczna jest dla nich „ambicja” w dążeniu do wyższego stanowiska, większego gabinetu w pracy, lepszego od innych samochodu etc.
2. **Agresywne deprecjonowanie godności drugiego człowieka.** Dorosłego trudniej jest poddać tak ścisłej kontroli jak dziecko i zablokować mu dochodzenie agresywnym skrótem do poczucia własnej godności. Do pomniejszania i upokarzania drugiego używać może on wyszukanych technik intrygi, ukrywać napaść pod pozorem krytycznej analizy problemu, którym się ktoś zajmuje etc. Taka agresja jest instrumentem zaspokajania potrzeby godności w sposób relacyjny — w codziennych zdarzeniach często ją obserwujemy i określamy mianem „zawiści”. Ludzie relacyjni to ludzie zawistni, którzy swoją aktywność koncentrują na pomniejszaniu osiągnięć innych, a nie na mnożeniu osiągnięć własnych.

Relacyjność wśród dorosłych nie jest wcale zjawiskiem rzadkim. Dla przykładu: druga liga polityków składa się w większości z ludzi „ważnych”, którzy chcą się wszystkim podobać i energicznie zabiegają o swój społeczny i medialny wizerunek. Ludzie relacyjni to w codziennym życiu ludzie „ambitni”, którzy chcą się odróżnić od innych. Polityk autonomicznie kierujący się godnością tym się różni od „ambitnego”, że w najważniejszych momentach potrafi podejmować decyzje wynikające z własnych, a nie cudzych przekonań o tym, co właściwe i słuszne.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy zarządzaniem podmiotowym i przedmiotowym (Tab.7.4-1).

Zarządzanie przedmiotowe	Zarządzanie podmiotowe
1. Człowiek jest wart tyle, ile dla firmy zarobi; zasoby ludzkie.	1. Człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy.
2. Przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi.	2. Współpracujący partnerzy realizujący wspólne cele zespołu.

3. Jak najmniej daję pracownikom z góry, stosuję kary i nagrody, zawsze coś za coś, uważam, że ludzie są leniwi i nieuczciwi.	3. Umawiam się z pracownikiem na stałe wynagrodzenie, daję mu także pewien kredyt zaufania, oczekuję, że będzie rzetelnie pracował.
4. Swoim stosunkiem do pracownika podtrzymuję wiarygodność usprawiedliwień.	4. Swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i dostarczam powodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu.
5. Rośnie i utrwała się anomia pracownicza.	5. Rośnie i utrwała się etos pracowniczy.

Tab.7.4-1 Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

## 7.5 Organizacja zaangażowana

Nieco innymi słowami mówi o źródłach motywacji Emmanuel Gobillot (por. [28]). Wskazuje on mianowicie, że współcześni ekonomiści wymieniają trzy rodzaje bodźców motywacyjnych:

1. **Bodźce ekonomiczne** — związane z korzyściami osobistymi każdego z nas.
2. **Bodźce społeczne** — związane z oczekiwaniami społeczeństwa wobec nas.
3. **Bodźce moralne** — wynikające z poczucia moralnego obowiązku.

Zdaniem Gobillota bodźce społeczne i moralne — innymi słowy: realizowanie wartości — stanowią w dzisiejszych społeczeństwach najważniejszy potencjał działań ludzi i organizacji. Co więcej, twierdzi, że (str.64):

*... bodźce ekonomiczne przyczyniają się do zniszczenia poczucie obowiązku społecznego i moralnego.*

Dzisiejsza organizacja nie może już budować swoich społeczności na osiągnięciu korzyści ekonomicznych, ale na poczuciu uczestnictwa, współtworzenia, samoaktualizacji i wzajemności<sup>54</sup>. I prawo to dotyczy nie tylko społeczności pracowników, ale obejmuje wszystkich interesariuszy korzystających z wytwarzanych przez daną organizację dóbr. Jakże bliska jest ta zasada turkusowemu modelowi organizacji w sensie Frederica Laloux ([54] i rozdział 2.2).

Najważniejszym spoiwem każdej społeczności jest możliwość samorealizacji jej członków. Korzyści ekonomiczne — które były głównymi motywatorami jeszcze w pierwszej połowie XX w. — ustępują dziś potrzebom zaangażowania we wspólne tworzenie pożytków społecznych i moralnych. Aby lider miał szansę na skuteczne zarządzanie organizacją, powinien więc charakteryzować się zdolnościami do:

- wspólnego z członkami zespołu wytyczania celów;
- budowania pozytywnego zaangażowania członków zespołu w realizację celów;
- wzbudzania w innych woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

Do tego wszystkiego potrzebny jest oczywiście autorytet moralny. Lider bez takiego autorytetu może najwyżej wytyczać cele, ale nie wzbudzi koniecznego zaangażowania do ich realizacji.

To wszystko bardzo piękne — powie ktoś — ale mało realne. Gdzież są ci wysoce moralni liderzy, te zaangażowane (turkusowe) organizacje?

Okazuje się, że jest ich wcale niemało, a na dodatek ich liczba stale rośnie, albowiem zjawiska, o których pisze Gobillot, mają już charakter globalny. Nie da się zbudować trwale skutecznej,

<sup>54</sup> To samo, choć innymi słowami, głosi Peter Drucker, uważając, że dziś najskuteczniejszy styl zarządzania to zarządzanie ochotnikami (por. rozdział 9.1).

odnoszącej sukcesy organizacji bez wyłożonych tu zasad. Potwierdza to m.in. wynik badania Instytutu Gallupa opisany w rozdziale 6.6.

#### **Włoski lekarz w Kabulu**

Piętnastego sierpnia 2009 r. kanał CNN nadał reportaż z przychodni Czerwonego Krzyża w Kabulu, gdzie tworzy się i montuje inwalidom protezy nóg, a także prowadzi ich rehabilitację i naukę poruszania się na protezach. Centralną postacią był włoski (sądząc z akcentu) lekarz nazywany tam przez pacjentów „Mr Alberto”. Jest w Kabulu od 20 lat i — jak powiedział — nie byłby w stanie opuścić tego miejsca pracy, bo daje mu ono codzienne szczęście. Oto jego słowa, tak jak je zapamiętałem: „Nigdy nie zdarzyło mi się, abym rano nie chciał iść do pracy. Nie znam takiego uczucia. Zawsze idę do niej z radością. Nie opuszczę też tego miejsca nie tylko dlatego, że jestem tu potrzebny, ale też dlatego, że jest mi tu dobrze. Od moich pacjentów uczę się cały czas czegoś nowego. To wspaniali ludzie”. Kamera pokazywała wnętrze więcej niż skromnej przychodni, a później ruiny miasta, które umarło.

## **7.6 Dysonans godnościowy**

*Jedną z najbardziej fascynujących cech nas samych jako istot społecznych jest nasza wzruszająca potrzeba uważania się za ludzi dobrych i rozsądnych i to, jak często potrzeba ta skłania nas do działań, które nie są ani dobre, ani rozsądne.*

— E. Aronson i G. Wieczorkowska<sup>55</sup>

W pewnym uproszczeniu można powiedzieć, że korzyści służą biologicznemu przeżyciu, wartości zaś temu, aby nasze życie miało sens, aby warto było żyć, abyśmy żyli w atmosferze przyjaźni i szacunku, a także mieli szacunek sami do siebie. Jednakże dążąc do pozyskania korzyści i osiągnięcia wartości, stajemy niekiedy w tzw. *sytuacji pokusy*, polegającej na konieczności dokonania wyboru pomiędzy jednym a drugim. Oto dwa przykłady takich sytuacji.

W sklepie u zegarmistrza oglądamy piękny zegarek, a sprzedawca właśnie oddalił się na zaplecze. Nie ukradniemy jednak tego zegarka, gdyż strata po stronie wartości byłaby większa niż zysk po stronie korzyści. Sytuacja pokusy, która właśnie powstała — korzyść czy wartość — została bez chwili wahania rozstrzygnięta na rzecz wartości. Nie mamy zegarka, ale nadal mamy szacunek do siebie.

A teraz przypuśćmy, że ten sam zegarek leży w piasku na dzikiej i pustej plaży. On oczywiście jest czyjś, ale gdzie szukać właściciela? Można by dać ogłoszenie w lokalnej gazecie, ale kto będzie poszukiwał w gazecie wiadomości o zegarku zgubionym na dzikiej plaży? Bierzemy więc ten zegarek, choć oczywiście jedynie „na razie”. Przecież nie zostawimy go w piasku na plaży — gdyby znalazł go ktoś inny, pewnie przywłaszczyłby go bez skrupułów. Jak dalej potoczy się ta historia, zależy w dużym stopniu od tego, w jakiej mierze nastąpi redukcja dysonansu godnościowego w drodze społecznego uzgadniania usprawiedliwień<sup>56</sup>. Jeżeli społeczność, z którą jesteśmy kulturowo związani, powie: „Daj sobie spokój z szukaniem właściciela; facet, który nosi taki zegarek, więcej zgubi przez dziurę w kieszeni, niż ty zarobisz przez rok!”, to może uznamy, że koszt utraty godności nie przekroczy pozyskanej korzyści. Jeżeli jednak powiedzą: „Nie możesz przywłaszczyć sobie cudzej własności; szukaj właściciela wszystkimi sposobami, a jeżeli go nie znajdziesz, oddaj zegarek na cel dobroczynny”, to pewnie tak właśnie postąpimy.

O tym zjawisku tak pisze Marek Kosewski w swojej wielokrotnie już przywoływanej książce ([52], str. 13):

<sup>55</sup> Źródło [3], str. 98

<sup>56</sup> To pojęcie, a także wiele innych przywoływanych w mojej książce idei związanych ze zjawiskami motywacji pochodzi ze znakomitej książki Marka Kosewskiego *Wartości, godność i władza* [52].

*Prywatna teoria tworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnych i łajdaków i twierdzi, że tego, kto ceni powszechnie uznane wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządny: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnych”, niespełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.*

Pamiętajmy o tej tezie, ilekroć będziemy chcieli określić kogokolwiek mianem człowieka pozbawionego wartości i godności, gdyż — poza patologiami — nie ma takich ludzi. Każdy człowiek ma biologicznie wbudowane poczucie godności własnej opartej na wartościach. Każdy, jeżeli z wartości rezygnuje, musi to jakoś uzasadnić. Jeżeli okradamy kogoś, to dla wyrównania naszych krzywd, jeżeli zdradzamy, to dlatego, że on nas zdradził pierwszy, jeżeli mówimy nieprawdę, to dlatego, że przecież wszyscy tak postępują. Nie ma człowieka, który uznałby sam przed sobą, że jest zły i niegodny (zob. motto do tego rozdziału).

Zjawisko dysonansu godnościowego wskazuje nam jeszcze jedną bardzo ważną różnicę pomiędzy korzyścią i wartością. Wybór korzyści z naruszeniem wartości zawsze powoduje uczucie psychicznego dyskomfortu, które staramy się złagodzić na drodze społecznego uzgadniania usprawiedliwień, by w jakiejś mierze odzyskać utraconą wartość. Wybór wartości kosztem korzyści nie prowadzi do takiej sytuacji. Wręcz przeciwnie, jesteśmy z siebie dumni, że dokonaliśmy właściwego wyboru. Znajdujemy się w stanie ducha — o czym już pisałem — nazywanym konsonansem godnościowym. Jeśli przedkładamy wartości nad korzyść, jesteśmy zaś suwerenem, gdyż takiego wyboru nie musimy z nikim uzgadniać.

I jeszcze jedna uwaga na temat dysonansu godnościowego. Jeżeli w zespole pracowników powtarzają się sytuacje pokusy przy jednoczesnym dostarczaniu przez firmę pretekstów do uzgodnień społecznych — np. przez niegodne, nieprzyjazne, nieuczciwe odnoszenie się do pracowników, kontrahentów lub klientów — to może dojść do sytuacji zwanej przez Marka Kosewskiego *anomią pracowniczą*. To bardzo groźna choroba firmy, polegająca na powszechnym uzgodnieniu przez pracowników repertuaru dopuszczalnych niegodziwości. Osoby, które nie akceptują takiego uzgodnienia, są traktowane jako obce, nielojalne lub jako frajerzy i są zwykle poddawane społecznemu ostracyzmowi. Anomię firmy można porównać do stanu sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego. W obu przypadkach wyleczenie jest możliwe, ale z pewnością nie domowymi środkami. Proces leczenia musi być prowadzony przez specjalistów, jest długotrwały i kosztowny.



## 8 Przemoc

*Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatnia ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha.*

— Peter Senge [70]

### 8.1 Archetyp kija i marchewki

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z przekonania, że ludzie są z natury leniwi i nieuczciwi. Oczywiście my jesteśmy inni, ale ludzie... każdy wie. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać za pomocą kija i marchewki. Menedżerowie, którzy uważają się za światlejszych, czasami mówią, że wystarczy marchewka. Ale bez marchewki to już na pewno nikt nie będzie pracował. Bo dlaczego miałby pracować? Z własnej woli? Marchewka idzie więc w ruch, a do tego dołącza się równie niepostrzeżenie, co nieodmiennie — kij.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania”, zacznę od podania ich określeń. Mimo że brzmią nieco humorystycznie, są istotne dla dalszych rozważań, gdyż w przyszłości pozwolą na sformułowanie tezy, że nie każda nagroda jest marchewką oraz nie każda kara jest kijem<sup>57</sup>.

Marchewką nazywamy każde takie miłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że silniejszy ma ją w ręku i może nam ją dać albo też nie.

Kijem nazywamy każde takie niemiłe działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że silniejszy ma go w ręku i może nam nim przyłożyć albo też nie.

Zwróćmy uwagę na podobieństwo obu definicji. W zasadzie różnią się tylko jednym szczegółem: marchewka jest miła, a kij jest niemiły. Reszta jest taka sama. Oba narzędzia służą do wymuszania działań za pomocą motywacji zewnętrznej. Oto typowe przykłady marchewek i kijów (Tab.8.1-1):

---

<sup>57</sup> W dalszej części książki będę się starał odróżniać kije i marchewki od szeroko rozumianych kar i nagród, niekiedy jednak użyję słowa „kara”, mając na myśli kij, lub „nagrada”, mając na myśli marchewkę. Czynię tak szczególnie wtedy, gdy odnoszę się do tez innych autorów, którzy nie wprowadzają stosowanego przeze mnie rozróżnienia.

Marchewki	Kije
<ul style="list-style-type: none"> <li>• wypłacenie premii</li> <li>• nagroda dla nauczyciela</li> <li>• awans na wyższe stanowisko</li> <li>• zwolnienie z przymusowej pracy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozbawienie premii</li> <li>• brak nagrody dla nauczyciela</li> <li>• pozbawienie możliwości awansu</li> <li>• nakazanie przymusowej pracy</li> </ul>

**Tab.8.1-1 Przykłady typowych marchewek i kijów**

Jak widzimy, z każdą z tych marchewek wiąże się kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem — marchewka w postaci uniknięcia kija. Są to zresztą sytuacje typowe.

Na przykład w wielu polskich szkołach na koniec roku szkolnego wyróżniający się nauczyciele otrzymują nagrody. Ci, którzy ich nie otrzymują, czują się napiętnowani. Jest to dla nich tym boleśniejsze, że nagrody są wręczane publicznie na uroczystości zakończenia roku, a więc w obecności uczniów i rodziców. W rezultacie źle się czują również ci, którzy nagrody otrzymują. Ta marchewka działa więc przede wszystkim jako kij.

Może być też na odwrót. Obserwowałem z bliska pewnego prezesa, który pierwszego dnia swojej pracy powiedział podległym mu pracownikom, że są nic niewarci, więc połowę z nich będzie musiał zwolnić (wyraził to dosadnie). I zaczął zwalniać — rzecz jasna w pierwszym rzędzie niepokornych — a ludzie nie wiedzieli, kiedy skończy. Każdy przeżyty tydzień działał jak marchewka. Po pół roku człowiek ten kompletnie zniszczył firmę i ostatecznie sam został zwolniony, ale firma nigdy już się nie podniosła, gdyż następni prezesi działali podobnie.

Inny przykład marchewki tworzonej z kija oferuje historia radzieckich obozów pracy na Kołymie opisana przez Wałłama Szalamowa w książce *Procurator Judei* [76]. Tam nadzorcy stosowali nagrodę w postaci skrócenia wyroku. Kto miał do odsiedzenia 25 lat, mógł za donoszenie naczalstwu na współwięźniów otrzymać skrócenie wyroku o... trzy dni.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie następującego twierdzenia:

### **Prawo marchewki**

*Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.*

Dowód tego prawa jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki jest właśnie to, że **można jej nie dać**. Marchewka, której nie można nie dać, a więc którą zawsze trzeba dać, bez względu na okoliczności, nie byłaby już marchewką. Byłaby wyrazem uznania, sympatii, przyjaźni, solidarności, ale nie marchewką!

Marchewka to nagroda, którą pokazujemy komuś słabszemu od nas, wygłaszając taki oto komunikat marchewkowy:

Widzisz, tu jest marchewka. Mam ją i mógłbym ci ją obiecać z góry, ale wtedy ty nie wykonasz swojej pracy. A dlaczego nie wykonasz, mimo że w umowie o pracę zobowiązałeś się do tego? A dlatego, że jesteś leniwy i nieuczciwy. Dam ci ją więc dopiero, jak się postarasz.

Oczywiście nie zawsze wygłaszamy komunikat w taki właśnie sposób, jest to jednak dokładnie to, co mamy na myśli, mówiąc o „narzędziach motywacyjnych”.

Skoro marchewka i kij to w gruncie rzeczy jedno i to samo narzędzie, tylko za każdym razem inaczej nazwane, w dalszej części książki będę się niekiedy posługiwał pojęciem marchewkija na określenie obu postaci tego samego narzędzia.

Marchewkij stanowi typowe „narzędzie motywacyjne” stosowane przez wiele firm, instytucji, a także — niestety — w rodzinie<sup>58</sup>. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród (czytaj: marchewkija) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic bardziej mylnego. Jak udowadnia amerykański psycholog społeczny, Alfie Kohn [49]:

*Zarówno kary, jak i nagrody (marchewkij)  
stanowią w każdej sytuacji  
czynnik silnie demotywujący do podejmowania działań.*

Bardzo istotne w definicjach kija i marchewki jest stwierdzenie, że jedno i drugie to jednostronnie narzucone działania, o których nagradzany (karany) wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć za pomocą marchewkija, to ważny czynnik (choć nie jedyny) powodujący, że nasze działania przynoszą skutek odwrotny do oczekiwanego.

#### **Nie będę sobie kolan zrywał**

Moi słuchacze zadają mi często pytanie, czy jeżeli będziemy nagradzać kogoś za robienie czegoś, co i tak lubi robić, to przestanie to lubić. Wydaje się, że taka konstatacja byłaby absurdalna. A jednak...

W latach 80. byłem świadkiem rozmowy pomiędzy kilkunastoletnimi chłopcami w Zakopanem.

— W niedzielę jest slalom dla młodzików na Nosalu. Startujesz?

— A co ty... Nie będę sobie kolan zrywał. Pierwsza nagroda to znowu telewizor. Mam już dwa.

W tym samym czasie ich rówieśnicy zrywali się o piątej rano, by od szóstej stać w Kuźnicach po miejscówkę na Kasprowy lub też — ci ambitniejsi — podchodzili do wyciągu na Hali Goryczkowej.

#### **Mobbing w szkole**

Inny przykład narodził się w Stanach Zjednoczonych, ale dziś jest stosowany również w polskich szkołach. Jest to metoda ochrony dzieci przed mobbingiem klasowym. Jeżeli jakieś dziecko jest przedmiotem drwin ze strony kolegów i koleżanek, np. z powodu otyłości, zaleca się mu, by zawsze miało w kieszeni cukierki lub coś innego, co dzieci szczególnie lubią. Ilekroć spotyka się z drwiną, natychmiast oferuje drwiącemu mały prezencik. Okazuje się, że to działa. Po krótkim czasie drwiny ustają.

To, co jest charakterystyczne dla kija i marchewki, to fakt, że są to kary i nagrody bez merytorycznego związku z działaniem, którego mają stać się następstwem<sup>59</sup>. Jeżeli uczeń, który przez rok sumiennie pracował nad językiem francuskim, będzie mógł dzięki temu pojechać na winobranie w dolinę Rodanu, a za tak zarobione pieniądze kupi sobie rower, to ta nagroda — nawet jeżeli byłaby z góry zapowiedziana — będzie merytoryczną konsekwencją jego wysiłku. Ten uczeń nie będzie ściągał na sprawdzianach, bo nie miałoby to dla niego żadnego sensu. On chce się nauczyć.

Jeżeli jednak ten sam chłopak będzie się uczył języka, bo w nagrodę ma dostać rower, to każda droga do osiągnięcia nagrody, a więc i ściąganie, będzie miała dla niego praktyczny sens. W pierwszym przypadku rower jest naturalną konsekwencją, w drugim — marchewką.

#### **Nauka francuskiego**

Kilkunastoletni Jaś siedzi nad lekcją domową z francuskiego i stanowczo mu ta praca nie idzie. Widzi to mama, więc podchodzi i mówi: „Jak ładnie odrobisz francuski, to dostaniesz lody”. „No — myśli sobie Jaś — ze strony mamy to wreszcie jakaś rozsądna propozycja”. Odrobił więc lekcje i dostał lody, a mama nabrała przekonania, że marchewka działa.

<sup>58</sup> Rodzicom polecam książkę Alfiego Kohna *Wychowanie bez kar i nagród. Rodzicielstwo bezwarunkowe* [50]

<sup>59</sup> Za tę obserwację dziękuję Dorocie Jakubowskiej.

Za tydzień Jaś siada do francuskiego i ogląda się na mamę, czy będą lody. Poprzednim razem mama najwyraźniej przyznała, że odrabianie francuskiego to żadna przyjemność, bo przecież za przyjemności lodów się nie dostaje. I mama oczywiście obiecuje lody, a nawet dodaje, że za każdą odrobioną lekcję francuskiego lody będą się należeć. Biedna mama wyobraża sobie, że skoro Jaś lubi lody, a francuski będzie mu się kojarzył z lodami, to polubi francuski.

Ku radości mamy metoda działa przez kilka tygodni, aż pewnego razu Jaś zapowiada, że mimo iż dziś ma do odrobienia francuski, z lodów rezygnuje.

— A więc odrobisz lekcje bez lodów — cieszy się mama!

— No nie, droga mamó, nie zrozumieliśmy się. Nie oczekuję lodów, bo dziś francuski za lody mi się nie opłaca. Mam ciekawsze propozycje. Ale ponieważ umowę szanuję, więc akceptuję fakt, że lody się nie należą.

— To może lody i kino — próbuje mama?

— Ewentualnie...

Ale po jakimś czasie lody i kino też się nie opłacają. Mama jednak nie rezygnuje.

— Porozmawiajmy o deskorolce.

— Deskorolka by się przydała, ale ile tych francuskich mam za nią odrobić? Bo przecież nie do końca życia.

— Dobra deskorolka to poważny wydatek, więc co najmniej trzy miesiące.

— To ja z góry rezygnuję. Mnie to nie interesuje.

— A co byś proponował?

— Maks miesiąc.

Ostatecznie stanęło na sześciu tygodniach.

Jednakże sześć tygodni szybko minęło i mama znów ma problem. Więc eskaluje dalej: rower górski, komputer, kino domowe, motorynka, aż wreszcie mamę trafia szlag:

— Więcej nie dostaniesz! Co ty sobie wyobrażasz?! Ile jeszcze mam ci dawać?

— No to wreszcie mam spokój z tym cholernym francuskim — konkluduje Jaś.

Okazuje się też, że marchewka najczęściej przesłania wszelkie naturalne nagrody, stając się jedynym motywatorem do działania. Kto się uczy, by dostać rower, pozbawiony tej perspektywy natychmiast odejdzie od książki. Dzieje się tak, bo sztucznie stworzona nagroda sugeruje, że jest ona głównym, a może nawet jedynym uzasadnieniem podejmowania określonego wysiłku. No bo skoro ustanowiono nagrodę, to widać innych uzasadnień nie było. Marchewka wypiera więc wszystkie inne motywy, a gdy jej zabraknie, motywacja spada do zera.

Podobne paradoksy dotyczą również kar typu kij. Osoby, które czytały *Przygody Tomka Sawyera* Marka Twaina, pamiętają zapewne, jakiego Tomek użył wybiegu, aby zachęcić swoich kolegów do wyręczenia go w odbyciu narzuconej mu przez ciotkę kary w postaci malowania płotu. Miał oferować im za tę czynność wynagrodzenie (marchewkę), kazał im płacić za „przywilej malowania”. Tomek nie chciał malować płotu, bo miał to robić za karę. Jego koledzy byli gotowi za to płacić, choć przecież rzecz dotyczyła tej samej czynności.

A oto, jaką anegdotę w podobnej sprawie przytacza Alfie Kohn ([49], str. 71)

### **Pisarz i chłopcy**

Pewien amerykański pisarz miał zwyczaj pracować w gabinecie, którego otwarte okno wychodziło na cichą osiedlową uliczkę. Była ona drogą ze szkoły grupy urwisów, którzy raz na dzień urządzali pod oknem pisarza „koci koncert”. Nie ułatwiało mu to oczywiście pracy. Pewnego razu pisarz wyszedł do chłopców i powiedział: „Już się martwiłem, że dziś nie przyjdziecie, bardzo mi się podobają wasze koci koncerty. Po nich lepiej mi się pracuje. Macie tu po dolarze na głowę i przyjdźcie jutro znów pohłasować”. Nieco zdziwieni chłopcy zjawili się nazajutrz i znów urządzili jazgot. Tym razem otrzymali jednak jedynie po pół dolara. „Nie jestem z was zadowolony — powiedział pisarz. — Żeby dostać dolara, musicie się lepiej starać”. Trzeciego dnia chłopcy dostali jedynie po ćwierć dolara. „To nie był żaden jazgot, zupełnie się nie staracie” — powiedział pisarz. „Za ćwierć dolara to sam pan sobie jazgocz” — odparli chłopcy. I więcej już nie wrócili.

Z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich marchewki nie ma żadnych zalet, ma natomiast wiele wad. Oto one:

**1. Niszczy stosunki międzyludzkie:**

- a. jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizm nadzoru (i w rzeczywistości tym właśnie jest);
- b. podkreśla niepartnerski stosunek między stronami;
- c. niszczy współpracę;
- d. towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcie kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla wskaźników, trzeba się przypodobać itp.);
- e. podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc;
- f. wyrabia posłuszeństwo, a nie samodzielność;
- g. wyrabia lizusostwo.

**2. Prowadzi do ignorowania przyczyn:**

- a. ponieważ zwykle jest traktowany jako uniwersalny sposób rozwiązywania problemów, przełożeni najczęściej nie wnikają w przyczyny tych ostatnich;
- b. eliminuje konieczność racjonalnego działania ze strony przełożonego: „Jak się coś źle dzieje, to użyję kija i sprawę załatwię; wypełniłem tym samym moją powinność przełożonego i nadzorcy”.

**3. Zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka:**

- a. ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę, całkowicie rezygnują z wysiłku;
- b. popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu marchewki;
- c. pracując dla marchewki, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie.

**4. Niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną:**

- a. celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę;
- b. budują przekonanie, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.

**5. Skłania do zagrywek (rozdział 8.3) i gry wojennej (rozdział 8.13.2)**

Nie jest prawdą, że marchewki stosowany z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. może odgrywać pozytywną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne. Przytoczę tu ponownie opinię Alfiego Kohna [49]:

*Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach  
destruktywny wpływ na człowieka,  
odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania.*

Kohn przytacza w swojej książce bogatą literaturę naukową z opisami eksperymentów dotyczących stosowania nagród typu marchewka. We wszystkich opisanych przypadkach, bez względu na wiek, płeć, rasę i wykształcenie badanych, bez względu na ich środowisko pracy czy nauki, nagrody-marchewki zawsze stanowiły czynnik silnie demotywujący. Ten sam autor formułuje również następującą konstatację (str. 95):

*Ludzie z przewagą motywacji zewnętrznej nad własną są bardziej podatni na uczucia bezsilności i depresji, bowiem mają poczucie uzależnienia ich losu od czynników, na które nie mają wpływu.*

Skoro kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego stosuje się je tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewkija jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety, nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze — by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego nie tylko źródłem korzyści, ale też drogą realizowania wartości. Bo nigdy i nikogo nie można zmusić, by coś polubił!

*Za pomocą marchewkija można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego, z wyjątkiem jednego — by cokolwiek polubił, a w szczególności by polubił swoją pracę.*

A oto, co napisała do mnie jedna z czytelniczek o własnych doświadczeniach dotyczących marchewki:

#### **Gorzka marchewka**

Firma, w której pracowałam, jest rynkowym liderem od dawna wdrażającym standardy wysokiej jakości. TQM było stosowane w tej firmie od wielu lat i koncentrowało się głównie na produktach, usługach i kształtowaniu długotrwałej relacji z klientami. Choć firma ta jest uważana za jednego z lepszych pracodawców, w lokalnym oddziale zdarzały się okresy, gdy lawinowo odchodzili pracownicy. Otóż w odniesieniu do zespołów sprzedaży stosowano tam intensywnie marchewkę: konkursy na najlepszego sprzedawcę miesiąca/roku/regionu itp.

Mój przypadek dotyczy okresu, gdy po paru latach pracy z dużymi klientami zaczęłam zbierać żniwo w postaci wielkich kontraktów, a co za tym idzie, również owych nagród. Nie powiem, na początku „dla sportu” było to mobilizujące: gdy przez dwa miesiące z rzędu zdobyłam tytuł „sprzedawcy miesiąca” i przechodni puchar prezesa, zmobilizowałam się, aby w trzecim, kolejnym, również go zdobyć i przejąć na własność. Potem były egzotyczne wycieczki w ramach „Achievers Club” itp. Marchewka jednak szybko okazała się gorzka: koledzy odwrócili się ode mnie, a kolejne laury i bonusy wręczane mi publicznie na forum firmy przyjmowałam z lekkim zażenowaniem, mając w świadomości, że nagroda jest niepodzielna, a na sukces pracował cały sztab ludzi, którym jedynie mogłam gorąco podziękować za zaangażowanie i dobrą współpracę.

Zresztą każdy z nas po prostu dobrze wykonywał swoją pracę, otrzymywał za nią godziwe wynagrodzenie i te dodatkowe nagrody w sumie przestawały mieć znaczenie motywujące.

Jeszcze jeden przykład takiej „karnej marchewki” to nagroda w formie „wypasionego” wyjazdu na wyścigi F1 w Monte Carlo, w ramach którego zapewnione było miejsce w łoży tuż nad trasą, mieszkanie

w najdroższych hotelach, kolacje w najbardziej wykwinnych restauracjach — wszystko „w gronie zwycięzców z regionu” — czytaj: zostaw na parę dni bliskie osoby, które zaniedbujesz, pracując tak intensywnie dla korporacji, i baw się w gronie korporacyjnych wodzów, bo to jest teraz twoja rodzina.

Właśnie wtedy zaczęłam szukać nowej, innej pracy. Takiej, w której znajdę równowagę w każdym z obszarów mojego życia. Zmieniłam dział i stanowisko. Motywująco podziały na mnie nowe, bardziej odpowiedzialne zadania oraz możliwość zdobywania nowych, odmiennych doświadczeń, nauka nowych umiejętności.

I relacja innego czytelnika:

### Gdy premia spada

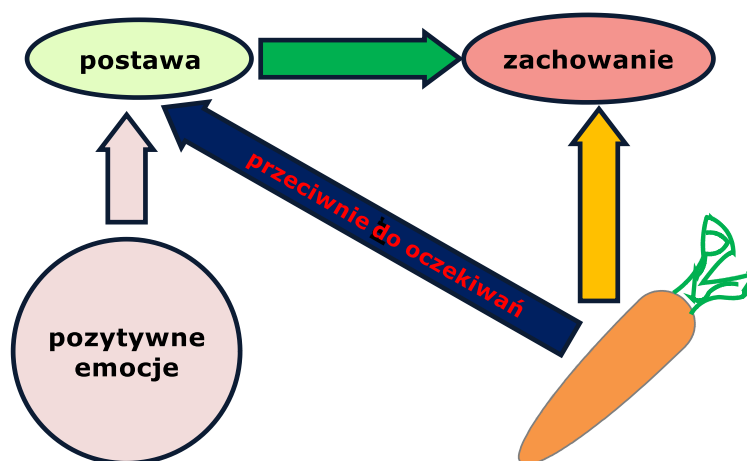
Chciałbym poruszyć kwestię premii. Taki bowiem system funkcjonuje w mojej firmie. Ponieważ premia wynikała bezpośrednio z marży, w okresie przedświątecznym przekraczała ona wysokość wynagrodzenia. Niestety, stale rosnąca wysokość premii, aż do takiego poziomu, przyzwyczała pracowników do okazałych miesięcznych przychodów. Jednocześnie wspomniana wysokość premii była argumentem kontra w przypadku jakichkolwiek rozmów na temat ewentualnych podwyżek (bo premia).

Niestety, na początku 2008 r. firma rozpoczęła poważne, liczne i nie do końca przemyślane inwestycje. Sprawilo to, że wysokość premii spadła o 75% i stała się szokiem dla wszystkich. Mówi się, iż jest tworzony nowy system premiowy jako wypadkowa różnych wskaźników i współczynników, inna dla sprzedawcy, dla kierownika sprzedaży, jeszcze inna dla tzw. biura. (...)

Przyznam szczerze, iż był okres głębokiego kryzysu w firmie ze względu na pracę zespołową, a człowiek czuł się niczym w klatce z lwami. Błędy były poruszane na forum, przez co każdy chciał znaleźć winnego, ale nie siebie, udowadniając tym samym swoją kompetencję. Ponieważ większość błędów „wychodzi” dopiero w dziale logistyki, postanowiłem wykorzystać tę przewagę. Dziś błędy staram się omawiać wspólnie z ich autorem, prywatnie, zrozumieć źródło i pomyśleć nad ich rozwiązaniem. Wprawdzie wciąż daleko nam do zgranego zespołu, to jednak na pewno wykonaliśmy jakiś postęp...

## 8.2 Postawa a zachowanie

Dlaczego tyle firm stosuje agresywne metody premii i prowizji, dlaczego rodzice „zachęcają” swoje dzieci do pożądanego zachowania obietnicą prezentów (marchewek) lub sankcji (kijów)? Otóż dzieje się tak dlatego, że — jak już wskazywałem — kije i marchewki niekiedy, choć nie zawsze, zmieniają zachowanie człowieka, a więc to, co jest widoczne dla zewnętrznego obserwatora. Niestety, zmieniają one również postawę, ale w kierunku przeciwnym do oczekiwanego (Rys. 8.2-1). Należy jednak podkreślić, że nie każda nagroda (miłe następstwo) jest marchewką i nie każda kara (niemiłe następstwo) jest kijem. Ten temat omawiam dokładniej w rozdziale 9.5.



Rys. 8.2-1. Postawa a zachowanie

Zachowanie człowieka jest najczęściej wynikiem jego postawy. Człowiek uczciwy nie kradnie, prawdomówny nie kłamie, dobry i odważny nie jest agresywny, mający zaufanie do ludzi okazuje im swój szacunek. Człowiek nieuczciwy natomiast kradnie i oszukuje, uważający się za lepszego okazuje ludziom pogardę, upatrujący w każdym wroga jest agresywny i podejrzliwy.

Tym, co w człowieku widzimy na pierwszy rzut oka, jest jego zachowanie. Jeżeli ono nam nie odpowiada, staramy się je zmienić. Wtedy często stosujemy marchewki. Za kradzież wsadzamy do więzienia, na agresję odpowiadamy większą agresją lub staramy się agresora przekupić. I to niekiedy przynosi skutek. Złodziej, który boi się kary, nie ukradnie, człowiek agresywny w stosunku do silniejszych zachowa się potulnie, przekupiony agresor da nam na jakiś czas spokój. Niestety, tak wymuszona zmiana zachowania nie podlega utrwaleniu. Wręcz przeciwnie. Jak piszą w swojej znakomitej książce Elliot Aronson i Grażyna Wieczorkowska ([3], str.73):

*Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy.*

Amerykański psycholog pracy Alfie Kohn ([49], str.50) wyraża to samo inaczej:

*Kłopotliwą prawdą jest fakt, że nagrody i kary nie są swoimi przeciwieństwami, ale dwiema stronami tej samej monety. I jest to moneta, za którą niewiele da się kupić.*

i dalej (str.67):

*Czy nagrody motywują ludzi? Jak najbardziej. Motywują ludzi do sięgania po nagrody.*

Pisze też (str.42), choć nieco innymi słowami, że:

*Kary i nagrody nie są po prostu nieskuteczne (nonproductive), ale przeciwnie (counter-productive), ponieważ przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego.*

Marchewka i kij bywają skuteczne w działaniu doraźnym — zmieniają zachowanie w pożądanym kierunku, choć też nie zawsze (rozdział 8.3). Niestety, utrzymanie zmienionego zachowania wymaga nie tylko stałej obecności marchewki, ale też jego eskalacji, a to w wyniku zjawiska znieczulania na bodziec opisanego w rozdziale 7.2. Na dodatek marchewki zmienia też postawę w kierunku przeciwnym do zmiany zachowania. To, co zabronione pod karą kija, staje się atrakcyjne. To, co wymuszane marchewką, staje się niemiłe.

Uczeń karany za rozmowy przez telefon komórkowy w czasie lekcji lub też nagradzany za powstrzymanie się od takich rozmów nie będzie korzystał z telefonu tylko wtedy, kiedy uzna, że ryzyko wymierzenia mu kary lub utraty nagrody jest zbyt wysokie. Jednocześnie jego „apetyt” na owe rozmowy będzie wzrastał. Skorzysta z telefonu przy pierwszej nadarżającej się okazji. Skorzysta nie tylko dlatego, że ma na to ochotę, ale też po to, by udowodnić sobie i innym swoją niezależność. Będzie rozmawiał przez telefon nie tylko w celu osiągnięcia korzyści w postaci zastąpienia nudnej lekcji ciekawą rozmową, ale też w celu budowania swojego ego jako człowieka wolnego i niezależnego. Ta potrzeba budowania poczucia niezależności jest u nastolatków szczególnie silna, a to za sprawą nas — rodziców i nauczycieli — którzy jakże często manifestujemy swoją przewagę.

#### **Madryt wziął się za szkoły**

W dzienniku „Rzeczpospolita” z 17/18 lutego 2007 roku znajdujemy następującą informację:

„Madryt wziął się za szkoły:...za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach”.

W moich szkolnych czasach stosowano podobne metody. Jeżeli klasa była niesforna, wychowawca ogłaszał, że zamiast gimnastyki będzie lekcja historii.



Pomysł władz oświatowych Hiszpanii to znakomity przykład realizacji dwóch celów w jednym: podniesiono atrakcyjność korzystania z telefonu i zdezwuowano w oczach ucznia odrabianie lekcji. No bo skoro sama szkoła traktuje lekcje jako karę, to otwarcie przyznaje, że nie jest to zajęcie godne pożądanego.

Jak więc ma sobie radzić nauczyciel z klasą, która w ciągu lekcji zajmuje się rozmowami przez telefon? Droga jest chyba tylko jedna. Należy sprawić, by lekcja była atrakcyjniejsza od rozmów telefonicznych, a w tym celu trzeba wpieryć w uczniów głód wiedzy. Wyrabianie apetytu na wiedzę to dziś najważniejsze zadanie nauczyciela. Nie jest on już dla ucznia — jak było niegdyś — ani jedynym, ani nawet najważniejszym źródłem wiedzy. Dziś tych źródeł jest więcej, niż uczeń może skosztować. Dużo więcej. Ucznia trzeba jedynie zachęcić do korzystania z nich i wskazać mu, jak to robić.

Lekcja matematyki zaczyna się najczęściej od wykładu pewnej porcji teorii, po której następują zadania wskazujące na jej zastosowania. A przecież można zacząć od zadań i pozwolić uczniom pogłębować się nad ich rozwiązaniem, a dopiero później wskazać odpowiednią teorię. Można przejść z uczniami drogę, którą przeszli twórcy teorii. Oni też zaczynali od zadań, których nie potrafili rozwiązać. Poszukiwanie rozwiązań jest zawsze znacznie bardziej atrakcyjne od „dodatkowej porcji lekcji po zajęciach”.

Tradycyjna lekcja biologii zaczyna się od pokazania dżdżownicy i wykładu na temat jej budowy, zwyczajów i znaczenia dla rolnictwa. Dziś można to zrobić inaczej. Można pokazać tę samą dżdżownicę i zadać pytanie, co uczniowie już na jej temat wiedzą. Uczniowie mówią, co kto wie, a nauczyciel zapisuje to na dużych arkuszach papieru. Arkusze są wieszane na ścianach klasy. Po jakimś czasie okazuje się, że zbiorowa wiedza klasy na temat dżdżownicy jest całkiem spora. A przez jej zapisanie i powieszenie na ścianach staje się wiedzą każdego ucznia. Z takiego twórczego warsztatu wszyscy z pewnością zapamiętają więcej niż z tradycyjnej lekcji. Ale oczywiście nie jest to jeszcze wiedza pełna. Teraz nauczyciel pyta, co uczniowie chcieliby jeszcze wiedzieć. Powstaje lista pytań. I to jest zadanie domowe. Na następną lekcję dzieci mają się postarać znaleźć odpowiedzi. Mają szukać, gdzie kto może. W podręczniku też, ale nie tylko. Dobrym źródłem może być też Internet. Ten Internet, z którego przecież „nie wolno odpisywać”! Podczas następnej lekcji wiedza o dżdżownicy zostanie uzupełniona, a zapiski ponownie umieszczone na ścianach, żeby wszyscy widzieli.

We wrześniu 2008 roku brałem udział w konferencji Edukacyjne Oblężenie Malborka. Mówiono na niej m.in. o eksperymentalnej szkole przyszłości działającej w Anglii. Tradycyjne przechodzenie z klasy do klasy odbywa się w niej co trzy lata, a cała nauczana wiedza jest zdobywana przez uczniów podczas realizowania bardzo konkretnych projektów, takich jak np. opracowanie planu i skonstruowanie roweru. Uczniowie przystępujący do projektu z zasady nie dysponują wiedzą niezbędną do jego realizacji. Zdobywają ją w trakcie prowadzenia projektu, mając świadomość jej praktycznego znaczenia. Rola nauczyciela to przede wszystkim wskazywanie źródeł pozyskiwania wiedzy<sup>60</sup>.

Jako anegdotę dodam jeszcze, że w tej szkole uczniowie i nauczyciele nie używają krzesel. W szkole w ogóle nie ma krzesel. Siedzi się na dużych piłkach. Jak się okazuje, ma to dwie ważne zalety: po pierwsze, na piłce zawsze siedzi się wyprostowanym, co robi dobrze i uczniom, i nauczycielom. Po drugie, dzieci kinestetyczne, tj. takie, które nie są w stanie skupić się w bezruchu, na piłkach skupiają się doskonale. Dodatkowo na piłkach można sobie znakomicie poskakać. No i na piłkach siedzą nie tylko w Anglii, ale i w Malborku. Ja też sobie taką kupiłem.

---

<sup>60</sup> Gdy mówiłem o tej szkole podczas mojego wykładu w lutym 2011 r., jedna ze słuchaczek opowiedziała o szkole (w Polsce!), do której chodzi jej syn. Tam projekty realizuje się już od pierwszej klasy szkoły podstawowej. Pierwszym projektem, jaki realizował jej synek, było przygotowanie prezentacji na temat elektryczności statycznej, a więc działania pól elektrostatycznego i elektromagnetycznego. Pierwszoklasista z pomocą nauczyciela przeprowadził proste eksperymenty z opilkami i magnezem, a następnie przygotował prezentację w PowerPoincie (tak!), którą przedstawił w klasie.

Kij i marchewka mogą być skutecznymi narzędziami w doraźnych działaniach policji. Zagrożenie karą może powstrzymać bandytę przed napadem, gdy policjant jest w pobliżu. Obiecana nagroda może skłonić tego samego bandytę do współpracy z policją, np. w charakterze świadka koronnego. Żadne z tych działań nie uczyni jednak z bandyty uczciwego człowieka. Co do tego nikt chyba nie ma wątpliwości.

Dlatego właśnie kije i marchewki nie są dobrym narzędziem w ręku rodziców, nauczycieli, przełożonych. One mogą tylko — a i to nie zawsze — zmienić zachowanie za cenę trwałej erozji postawy. Jeżeli chcemy zmienić postawę, musimy zapomnieć o kijach i marchewkach i zacząć myśleć o motywacjach wewnętrznych. O uczuciach i emocjach własnych, czyli tych, których sami doświadczamy, i drugiego człowieka, które staramy się wzbudzić.

W sytuacjach konfrontacyjnych w pierwszym rzędzie musimy ofiarować zaufanie, następnie empatię, a więc gotowość do słuchania o problemach drugiej strony i wczuwania się w nie, wreszcie pozytywną komunikację. Nie musimy się ze wszystkim godzić, ale musimy być gotowi do słuchania i rozumienia. Musimy umieć powiedzieć drugiemu człowiekowi o naszych oczekiwaniach co do jego postawy, i to powiedzieć tak, aby nie poczuł się ani urażony, ani manipulowany, ani lekceważony. Musimy wiedzieć coś na temat asertywnych wypowiedzi, rozwiązywania konfliktów, zachowywania się w sytuacjach konfrontacyjnych, radzenia sobie z agresją własną i rozmówcy. O tym wszystkim pisałem w rozdziałach 3., 4 i 5.

Gdy chcemy kogoś do czegoś zachęcić, np. ucznia do nauki, to zamiast karać go za brak uwagi, musimy tę jego uwagę zdobyć ciekawym przedstawieniem tematu. Najpierw trzeba pokazać problem i zachęcić do jego rozwiązania, dopiero później wskazać narzędzia, bo uczeń musi poczuć radość z samodzielnego zdobywania potrzebnej mu wiedzy.

Oczywiście to wszystko nie jest łatwe. Nie od razu się udaje. Może przynieść emocjonalne koszty. Więc jeżeli nikt nas tego nie uczył, wolimy stosować kij i marchewkę, bo to jest łatwe.

#### **Niegrzeczni piłkarze**

Dnia 12 stycznia 2009 roku posłyszałem w wiadomościach sportowych, że jeden z czołowych bramkarzy reprezentacji został ukarany (!) dodatkową porcją treningów za niewłaściwe zachowanie na boisku i poza nim.

Jak widać, nasi trenerzy myśleli wtedy podobnie jak oświatowcy w Hiszpanii. No i mieliśmy tego skutki.

### **8.3 Cel główny a zagrywka**

Ważnym błędem metodologicznym popełnianym przy budowaniu tzw. systemów motywacyjnych jest niezrozumienie, że związek pomiędzy przyczyną i skutkiem nie jest związkiem symetrycznym.

Na przykład jeżeli w jakimś kraju system edukacji zapewnia wysoki poziom wykształcenia obywateli (przyczyna), to zapewne dobre są też wyniki maturalne licealistów (skutek). Przyczyna wywołuje skutek, jednakże wynikanie w kierunku przeciwnym nie musi zachodzić. Dobre wyniki maturalne można osiągnąć, zaniżając wymagania lub nie dopuszczając do egzaminu słabszych uczniów. I niekiedy tak właśnie się dzieje.

Podobnie jeżeli firma rozwija się w sposób trwały, to będzie generowała zysk, jednak generowanie zysku może nie iść w parze z trwałym rozwojem. Bolesnych przykładów aż nadto dostarczył ostatni światowy kryzys finansowy.

Gdy użyte w przykładach przyczyny i skutki są traktowane jako cele, które należy osiągnąć, możemy mówić o celu silniejszym (wykształcenie obywateli, rozwój firmy) i celu słabszym (wyniki na maturach, wzrost zysku). Każda droga do osiągnięcia celu silniejszego jest jedną z dróg do

osiągnięcia celu słabszego. Podkreślmy to — tylko jedną z wielu! Innymi słowy: istnieje wiele dróg, które pozwalają na osiągnięcie celu słabszego z pominięciem silniejszego.

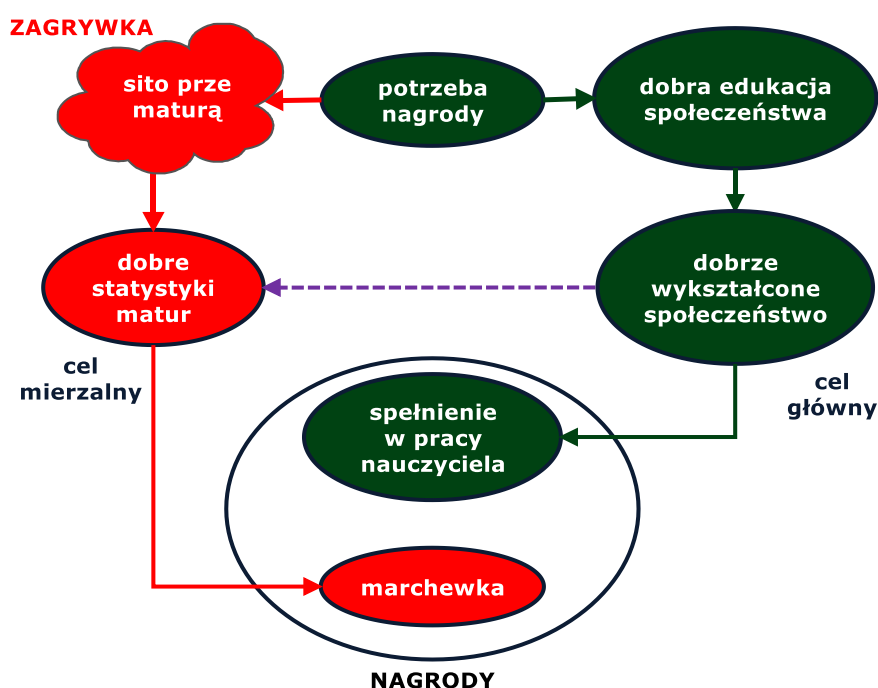
Przy budowaniu „systemów motywacyjnych” opartych na kiju i marchewce bardzo często następuje zastąpienie celu, który rzeczywiście chcemy osiągnąć — celu głównego — jakimś słabszym celem pomocniczym. Dzieje się tak zawsze, gdy osiągnięcie celu głównego jest trudne do weryfikacji. Wysoki poziom wykształcenia obywateli można co prawda jakoś mierzyć, ale nie sposób na podstawie takiego pomiaru ocenić, które szkoły mają w danym roku otrzymać premię za „dobre nauczanie”, nie mówiąc już o tym, że na wyniki dobrego nauczania trzeba by poczekać kilkanaście lat. Stosuje się więc mierzalny cel zastępczy, którym są wyniki maturzystów, ignorując fakt, że nie jest on warunkiem wystarczającym na osiągnięcie celu głównego.

Podobnie — i z tych samych powodów — postępują rady nadzorcze, premiując zarządy za wyniki finansowe na koniec roku lub kwartału. I mają to, co chciały. Zyski rosną, a szansa na przetrwanie firmy maleje.

### Fabryka wyrobów ze szkła

W jednej z fabryk szkła gospodarczego wprowadzono rozróżnienie na dwie klasy jakości produktów: pierwszą i drugą. Produkty drugiej klasy, jako gorsze, były oczywiście sprzedawane taniej. Aby „zachęcić” pracowników do podnoszenia jakości, gdy udział w produkcji produktów drugiej klasy przekraczał pewien poziom, zmniejszano premie. W reakcji na taką politykę dyrektury pracownicy niszczyli produkty drugiej klasy, gdy było ich zbyt wiele. To pozwalało im zachować swoje premie, bo stłuczki i zużycie surowca nie miały na nie wpływu. Sprawa wyszła na jaw, gdy do firmy zgłosił się klient, który chciał kupować wyłącznie produkty drugiej klasy, bo produkty klasy pierwszej były dla niego za drogie.

W obu przypadkach dysponenti marchewki wychodzą z naiwnego założenia, że jedyną drogą do zrealizowania celu mierzalnego jest osiągnięcie celu głównego. W rzeczywistości jednak jest to nie tylko jedna z wielu dróg, ale na dodatek też droga najtrudniejsza. Te inne drogi — najczęściej dostępne w wielkim wyborze — nazywam *zagrywkami*. W przypadku szkół może to być niedopuszczanie słabszych uczniów do egzaminu maturalnego, by „nie psuli statystyki”, w przypadku zarządów pracujących na zysk — rezygnacja z pracy nad nowymi produktami.



Rys. 8.3-1 Marchewka dla szkół

Na Rys. 8.3-1 widzimy mechanizm działania marchewki w przypadku szkół i dwie drogi do osiągnięcia nagrody, którą może być premia, czyli marchewka, lub poczucie spełnienia w pracy, czyli nagroda godnościowa (rozdział 7.1). Droga do marchewki wiedzie przez zagrywkę, a więc działanie niezgodne z intencją dysponenta marchewki. Droga do nagrody godnościowej wiedzie przez rzetelną pracę nauczyciela. Tej nagrody nie da się w żaden sposób „oszukać”, czyli osiągnąć w sposób inny niż przez zrealizowanie dobrej edukacji. Do tej nagrody nie ma żadnych skrótów!

Oczywiście nie zawsze dzieje się tak, że nauczyciele rezygnują ze swojej zawodowej misji w celu osiągnięcia nagrody. Jednakże jeżeli dokonają takiego wyboru, to czynią to z poczucia obowiązku i przyzwoitości, a więc nie dla premii, ale w celu pozyskania nagrody godnościowej. A „system motywacyjny” raczej im to utrudnia, niż im w tym pomaga.

W obu opisanych sytuacjach mamy do czynienia z pewnym standardowym postępowaniem będącym wynikiem *strukturalnego braku zaufania*.

1. Brak zaufania, że ktoś sam z siebie zrealizuje cel główny, powoduje, że proponujemy mu marchewkę.
2. Aby określić warunki jej wypłaty, wprowadzamy uproszczoną metodę pomiaru jakości pracy: obok celu głównego pojawia się cel mierzalny słabszy od głównego. Można go zrealizować, osiągając cel główny, ale nie jest to jedyna droga. Przerywana strzałka na Rys. 8.3-1 symbolizuje wynikanie: jeżeli społeczeństwo jest dobrze wykształcone, to wyniki na maturach są dobre.
3. Powiązanie celu mierzalnego z marchewką powoduje, że wypiera on cel główny. Staje się celem samym w sobie.
4. Ponieważ osiągnięcie celu mierzalnego nie wymusza osiągnięcia celu głównego, łatwo znajdujemy zagrywki.

*Istota problemów z marchewką leży  
w zastąpieniu celu głównego słabszym od niego celem mierzalnym,  
co otwiera drogę do zagrywek.*

Niektóre organizacje tak głęboko uwierzyły w marchewkę, że nad właściwym celem swojego istnienia w ogóle się nie zastanawiają, wybierając jako cel główny od razu cel mierzalny: średnią ze stopni, wzrost zysku, realizację budżetu lub osiągnięcie określonej statystyki wyników. W takich organizacjach nie myśli się (lub wręcz nie wie!) o motywacji godnościowej.

Nierzadkie są też sytuacje, w których osiągnięcie celu głównego — mimo że jest on oficjalnie deklarowany — leży całkowicie poza zasięgiem wykonawcy pracy. Na przykład rzetelne przygotowywanie młodych ludzi do dorosłego życia wymagałoby głębokiej reformy systemu oświaty, a na to nauczyciele nie mają właściwie żadnego wpływu. Pozostaje więc średnia ze stopni na maturze.

Niestety, są też sytuacje, w których marchewka jest jedynym rozwiązaniem. Jeżeli chcemy „motywować” pracownika, by oszukiwał klienta, skłaniał go do niepotrzebnych wydatków, wytwarzał niezdrową żywność, znęcał się nad zwierzętami hodowanymi czy też zatruwał powietrze, wodę i ziemię, to nie mamy szans na motywację odwołującą się do godności — musimy sięgnąć po marchewkę ze wszystkimi tego konsekwencjami. Wtedy jednak nie oczekujemy od pracowników uczciwości, odpowiedzialności i zaangażowania. Nasz obóz pracy musimy otoczyć drutem kolczastym, a na wieżyczkach postawić uzbrojonych strażników. A więźniowie i tak nas ograją.

Organizacje turkusowe, które powstają w reakcji na marchewki i związane z nimi zagrywki, są oparte na czterech fundamentach:

1. Oferowane w pracy korzyści — wynagrodzenie, samochód, komputer, telefon, stołówka, a nawet bilety na siłownię i do teatru — są traktowane jako elementy wyposażenia stanowiska pracy. Jedne są do wykonania pracy niezbędne (wynagrodzenie i narzędzia), inne powodują, że praca jest wydajniejsza i obciążona mniejszą liczbą błędów (bilety na siłownię i do teatru).
2. Głównym motywatorem do rzetelnego wykonywania pracy są nagrody godnościowe, a więc osobiste poczucie, że to, co robię, jest komuś potrzebne, że w pracy mogę się rozwijać i odczuwać dumę z tego, kim się staję. Tu pole do zagrywek jest ograniczone, bo siebie trudno jest oszukać. Nikt więc nikogo nie musi ani pilnować, ani „motywować”, a to buduje poczucie zaufania i odpowiedzialności.
3. Obecność zaufania i odpowiedzialności powoduje, że nie jest potrzebna hierarchiczna struktura do nadzorowania pracowników. Kierownicy przejmują rolę koordynatorów, liderów idei, mentorów i moderatorów.
4. Brak hierarchicznej struktury kierowniczej powoduje, że ludzie nie ścigają się do stanowisk, a w to miejsce mogą budować autentyczne partnerstwo oparte na zaufaniu. Mogą się wzajemnie wspierać, bo nikt dla nikogo nie jest konkurentem do stanowiska.

Oczywiście aby te wszystkie zasady mogły być realizowane, potrzebna jest stała praca wszystkich członków organizacji nad społecznym środowiskiem pracy, w którym ludzie nie współzawodniczą ze sobą, ale wspierają się wzajemnie, mają do siebie zaufanie i mogą je mieć, bo wraz z zaufaniem budują poczucie odpowiedzialności. Konieczne jest też, aby realizowany cel główny miał charakter pozytywny, budował lepszy świat i nie niszczył tego, który mamy.

Jeżeli pracownicy firmy (organizacji) mają poczucie, że ich praca przynosi pożytki nie tylko im, ale wszystkim jej interesariuszom, jeżeli mogą czuć się dumni z tego, co i jak robią, to ta duma jest nagrodą za ich wysiłek. W takiej sytuacji nie musimy kreować celu zastępczego, bo nagradzany jest cel główny, i to nagradzany w sposób najskuteczniejszy z możliwych. Jednakże aby taka nagroda była „wypłacana”, pracownicy muszą myśleć o sobie i swojej organizacji w sposób pozytywny, a sama organizacja musi stawiać sobie pozytywne cele.

Niestety, nie zawsze tak się dzieje. Wiele zarządów spółek giełdowych znajduje się pod silną presją akcjonariuszy oczekujących szybkich zysków. Ci ostatni nawet nie starają się udawać, że interesuje ich trwały wzrost firmy. Bo jedyne, co ich interesuje, to szybki zwrot z inwestycji — najchętniej w perspektywie jednego kwartału, jak w firmie Enron<sup>61</sup>. A jakie są tego skutki, świat zdołał się już przekonać.

Na koniec należy podkreślić, że w organizacjach turkusowych nie rezygnuje się z pomiarów efektów pracy (por. rozdział 9.10.3). Nadal przyglądamy się wynikom uczniów czy zyskowi firmy. Ale teraz osiąganie efektów mierzalnych nie jest celem samym w sobie. Ono służy do wyboru lub korekty drogi najlepszej realizacji celu głównego.

## 8.4 Dwie pułapki

Podsumowując naszą dotychczasową wiedzę na temat kija i marchewki, warto zauważyć, że ta metoda zastawia na stosujące ją organizacje dwa rodzaje pułapek:

1. Pułapki psychologiczne.

---

<sup>61</sup> W tej firmie akcjonariusze oferowali członkom zarządu kilkudziesięciomilionowe premie roczne pod warunkiem, że wartość firmy będzie rosła z kwartału na kwartał. Gdy więc taki wzrost był zagrożony, koszty firmy matki przerzucano na firmy córek, w nadziei że w okresie prosperity zostaną im zwrócone. Gdy w 2001 r. zorientowano się, że nie ma już szans na pokrycie tych kosztów, wybuchł skandal i ogłoszono bankructwo firmy. Ława przysięgłych uznała przewodniczącego rady dyrektorów K. Laya za winnego sześciu zarzutów, jednak nie zdążył on odbyć kary, gdyż zmarł na zawał serca w lipcu 2006 r. Prezes Enronu J. Skilling został uznany za winnego 19 zarzutów, za co skazano go na 24 lata i 4 miesiące więzienia (źródło: Wikipedia).

## 2. Pułapki operacyjne.

Pułapki psychologiczne (rozdziały 8.1 i 8.2) to wypieranie wewnętrznej motywacji godnościowej przez motywację odnoszącą się do korzyści, to eskalacja oczekiwań, budowanie poczucia, że cel główny nie jest wart wysiłku, to niszczenie stosunków międzyludzkich i lojalności pracownika wobec firmy, a często też firmy wobec pracownika.

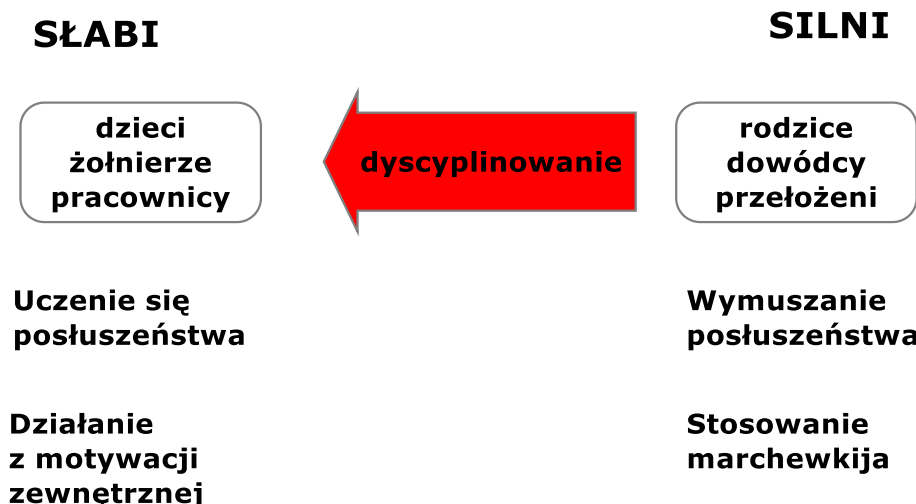
Pułapki operacyjne to oczywiście zagrywki (rozdział 8.3), a także ich systemowa postać — gry wojenne (rozdział 8.13.2).

Zauważmy, że wpadnięcie w jedną z tych pułapek wcale nie chroni przed drugą. Zachęceni marchewką możemy początkowo realizować cel główny. Jednakże — jak już wiemy — w miarę upływu czasu siła marchewki słabnie, więc trzeba ją eskalować. A że eskalacja zawsze ma granicę, to nadchodzi moment, gdy marchewka przestaje „zachęcać” do działania. Jednak żal byłoby ją utracić, więc sięgamy po zagrywkę. To do końca niszczy nasze poczucie dumy z tego, co robimy. Przestajemy też czuć się w porządku wobec firmy, więc aby obniżyć związany z tym poziom dysonansu godnościowego, poszukujemy usprawiedliwień (rozdział 7.6). Oczywiście najłatwiej jest oskarżyć o coś firmę, co zresztą w kulturze kija i marchewki nie jest szczególnie trudne. Firmy z agresywnymi „systemami motywacyjnymi” dostarczają masy argumentów do usprawiedliwień społecznych. Przecież są zbudowane na założeniu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi, a to przekłada się na stosunek przełożonych do podwładnych.

Choć ten scenariusz jest już sam w sobie dostatecznie ponury, to bywa jeszcze gorzej, gdyż w kulturze marchewkija etap realizacji celu głównego jest nierzadko całkowicie pomijany. Ludzie boleśnie doświadczeni przez życie od razu biorą się za wymyślanie zagrywki, co najczęściej nie jest specjalnie trudne. Po jakimś czasie firma, zorientowawszy się, w czym rzecz, zakłada odpowiednią blokadę. Jednakże pomysłowość beneficjentów marchewki jest nieograniczona, pojawia się więc nowa zagrywka. Na nią nakładana jest kolejna blokada, co rodzi zagrywkę numer trzy (rozdział 8.3). I oto mamy już grę wojenną w pełnym rozkwicie (rozdział 8.13.2).

## 8.5 Słabi i silni — przeciwnicy

W modelu przemocy stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym, nauczycielem i uczniem czy też rodzicem i dzieckiem kształtują się według zasady „słabszy służy silnemu”. Ta zasada z góry wyklucza partnerski stosunek pomiędzy stronami, a więc także porozumienie oraz działanie słabszego z własnej wewnętrznej motywacji. Dzieje się tak, gdyż wszelkie działanie narzucone jest niechciane i wewnętrznie odrzucane. Niestety, wiele firm szkoleniowych nadal oferuje kursy „motywowania pracowników” odwołujące się właśnie do *paradygmatu słaby – silny* i przyjmujące w związku z tym najgorsze z możliwych rozwiązań — kij i marchewkę. Realizując ten program, firmy budują złożone systemy premiowe, prowizyjne i bonusowe, organizują rankingi pracowników, konkursy na najlepszego sprzedawcę itp. Ten styl nieuchronnie prowadzi do pojawienia się wszystkich zjawisk, którym w intencji jego zwolenników miałyby zapobiegać: braku motywacji do pracy, braku lojalności względem firmy, cynizmu, absencji, lizusostwa, faworyzmu, tworzenia się grup interesów i w rezultacie do obniżenia konkurencyjności firmy na rynku.



**Rys. 8.5-1. Archetyp przemocy: słabi i silni**

Na Rys. 8.5-1 przedstawiono typowe związki, jakie powstają w układzie pomiędzy silnym i słabym. Te związki to relacje podległości. Od silnego do słabego płyną polecenia, w przeciwną stronę — raporty z wykonania zadań, czyli korporacyjne „kto do kogo raportuje”. W tym układzie akcentuje się obowiązki słabego względem silnego, na pierwszym miejscu stawiając posłuszeństwo. Słaby jest uczony posłuszeństwa, silny — sposobów jego wymuszania. Po stronie słabego pojawia się poczucie niższości, podległości, zależności i w rezultacie potrzeba kontestacji. Uczony posłuszeństwa przez przełożonych w reakcji samoobrony rozwija mechanizmy przeciwstawiania się dominacji. Na poziomie rodziny i szkoły pojawia się zbuntowana młodzież, a na poziomie firmy — związki zawodowe.

Oto relacja jednej z uczestniczek kongresu KADRY, który zorganizowano w Warszawie kilka lat temu:

#### **Tajemniczy klient**

Pracuję w firmie handlowej (sprzedającej ubrania, kosmetyki, obuwie itd.) ze sklepami w całym kraju. Wskutek dużej presji ze strony szefa operacyjnego — bezpośrednio nadzorującego pracę kierowników sklepów — postanowiono wdrożyć system szczególnego premiowania dla tej grupy osób. Każda z nich mogła otrzymać dodatkową premię, pod warunkiem że w danym miesiącu uzyska określone wskaźniki związane z realizacją planu sprzedaży, kosztami pracy itd. Ale bezwzględnym wymogiem był odpowiedni poziom obsługi nabywców produktów, badany metodą „tajemniczego klienta”. Wyszkoleni ankieci jeździli po Polsce, udawali klientów i sprawdzali przestrzeganie procedur w salonach sprzedaży. Sporządzany na koniec miesiąca raport zawierał informacje o stopniu realizacji tego poziomu przez poszczególnych sprzedawców, grupy handlowców, wszystkich pracowników danej placówki.

Cele były jasne: zmotywowanie kadry menedżerskiej do osiągnięcia wskaźników zgodnych z założeniami w całej firmie, niedopuszczenie do obniżenia poziomu obsługi klienta poprzez redukcję kosztów funkcjonowania sklepu (a zarazem zoptymalizowanie tych wydatków) i premiowanie wyróżniających się pracowników.

Okazało się, że standard obsługi klienta nie zawsze był taki, jak trzeba, i kierownicy zaczęli pracować ze swoimi grupami, aby mógł być spełniony. Akceptując listę płac, zauważyłam, że wśród blisko 800 naszych sprzedawców w Polsce kilku ma co miesiąc pomniejszszą premię od obrotu, ale później było ich już kilkunastu. Dużo jeżdżę po kraju i w placówkach dowiedziałam się, co robią nasi kierownicy, którzy nie uzyskiwali zadowalających rezultatów przy zastosowaniu metody „tajemniczego klienta”. Otóż zaczęli realizować projekt — bez naszej (zarządu) wiedzy — który nazwałabym zarządzaniem strachem. Szczerą, bezpośrednią rozmową z pracownikiem sprowadzała się do tego, że albo będzie on spełniał określone procedury, albo zostanie pozbawiony części premii. W jednym przypadku dyrektor wywiesiła nawet w pomieszczeniu socjalnym listę tych sprzedawców, którzy w danym miesiącu będą mieli pomniejszszą premię z powodu słabych wyników otrzymanych na podstawie raportu „tajemniczego klienta”.

Można sobie wyobrazić, jaki był strach w skali całej naszej sieci sprzedaży. Co ciekawe, moja analiza raportów wskazywała, że poziom obsługi klienta nie wzrastał. Powołałam więc specjalną grupę, w

której skład weszli dwaj nasi najlepsi dyrektorzy sklepów oraz szkoleniowcy z działów HR i operacyjnego. Mieliśmy do rozwiązania problem dotyczący przewyciężania ogromnego strachu sprzedawców przy podawaniu wyników raportów miesięcznych. Szczegółowa analiza ankiet wykazała, że niektóre z tych osób po prostu unikały klientów i obawiając się słabej oceny przez „tajemniczego klienta”, zajmowały się tzw. klepaniem towaru, czyli dokładaniem wyrobów, przewieszaniem, metkowaniem itd. Nie chcieliśmy — utrzymując motywację kierowników — wycofać się z projektu i postanowiliśmy podjąć działania naprawcze modyfikujące ten program: odstąpienie od karania sprzedawców za słabe wyniki, nagradzanie najlepszych z nich, udzielanie pomocy kierownikom działów w szkoleniu podwładnych związanym z obsługą klienta. System istnieje do dziś, lecz efekt nie jest jeszcze taki, jaki powinien być. Mianowicie ci sprzedawcy, którzy mieli dobre wyniki przed poprawkami do projektu i byli aktywni, nadal osiągają satysfakcjonujące rezultaty. Natomiast ci, którzy byli karani, nie są do końca przekonani, że ponownie nie będzie wobec nich przeprowadzana jakaś niepożądana akcja. Aktywność sprzedawców została nieco uśpiona właśnie przez ten system.

A oto co piszą na ten temat Petersen i Hillkirk [63] w książce poświęconej zarządzaniu w firmie Ford w latach 90.:

*Nie można zmusić pracowników obsługi do uśmiechania się do klientów. Jeżeli wydamy takie polecenie, pracownik będzie szczerzył zęby w grymasie i sprawdzał, czy jest obserwowany* (str. 118).

*Odradza się stosowanie „tajemniczych kupujących”, naszych „tajnych inspektorów” do sprawdzania jakości pracy sprzedawców* (str. 119).

*Należy wybrać sobie stałą grupę klientów i zasięgać u niej opinii na temat naszych błędów i proponowanych ulepszeń* (str. 120).

*Chcąc liczyć na współpracę ludzi, należy okazać im zaufanie i zburzyć ścianę dzielącą pracowników od kierownictwa* (str. 31).

Szefowie działów sprzedaży, których nie przekonały te argumenty, niech wyobrażą sobie, że prezes zarządu układa się z ich podwładnymi, aby dyskretnie obserwowali swojego szefa, a obserwacje przekazywali prezesowi. Paskudny pomysł, prawda? Czy moglibyście pracować z takim prezesem? Chyba nie. To dlaczego oczekujecie, że podglądanie Waszych podwładnych przez „tajemniczego klienta” jest czymś lepszym i skuteczniejszym od podglądania Was przez „tajemniczego pracownika”? Dlaczego oczekujecie, że to będzie działać inaczej niż destrukcyjnie?

Co zatem powinna zrobić firma, która chce poprawić pracę sprzedawców? Przede wszystkim powinna przeprowadzić spotkania ze sprzedawcami w celu identyfikacji ich wiedzy w zakresie aktywnej obsługi klienta, a także barier utrudniających im ich pracę, następnie zorganizować szkolenie i zamiast wysyłać tajnych agentów, postawić na jakiś czas w sklepach trenerów demonstrujących sprzedawcom właściwe techniki pracy. Powinni oni na bieżąco oceniać pracę sprzedawców: „To robisz dobrze, a to mógłbyś poprawić tak a tak”. Ocena trenerów nie może jednak w żaden sposób wpływać na wynagrodzenie pracowników. Dyrekcja powinna otrzymywać jedynie zbiorcze raporty o stanie wiedzy i umiejętności zespołu sprzedawców, a to w celu podjęcia decyzji o dalszych fazach szkolenia. W podejmowaniu tych decyzji mają brać udział kierownicy sklepów po zasięgnięciu opinii swoich podopiecznych. Niezależnie od działań szkoleniowych należałoby też realizować postulaty sprzedawców związane ze wskazanymi przez nich barierami w ich pracy. Bariery może być np. dostarczanie do sklepu nowego asortymentu bez odpowiedniego przeszkolenia sprzedawców w tym zakresie. Jak sprzedawca może skutecznie rekomendować klientowi nowy kosmetyk lub nowy sprzęt kuchenny, nie wiedząc nic o jego zaletach i ograniczeniach? O identyfikowaniu i usuwaniu barier piszę obszernie w rozdziale 15.2.

Ogólnie rzecz ujmując, w tej i w każdej innej sytuacji kierownictwo firmy wszystkich szczebli — od zarządu po kierowników sklepów — powinno dbać o wytworzenie atmosfery zaufania oraz partnerskich stosunków w zespołach, gdyż tylko partnerstwo zapewnia aktywny udział pracowników w budowaniu pozycji i konkurencyjności firmy. To zadanie nie jest jednak wcale proste.



Szczerze mówiąc, jest ono bardzo trudne, wymaga bowiem wiedzy i umiejętności w zakresie budowania stosunków międzyludzkich, wiedzy, której najczęściej nie uczono nas ani w domu, ani w szkole, ani na uczelni. W tym zakresie większość z nas reprezentuje — nie z własnej zresztą winy — najniższy z możliwych poziom wiedzy: „Nie wiem, że nie wiem”. Po dziesięciu latach nauki matematyki w szkole wiele osób ma świadomość swojej niewielkiej wiedzy w tym zakresie. Mogłyby one powiedzieć o sobie: „Wiem, że nie wiem”. Natomiast w zakresie budowania stosunków w zespole, co jest domeną psychologii społecznej, nie wiemy nawet tego, że nie wiemy. Nie oznacza to jednak wcale, że nie możemy się nauczyć. I to jest właśnie nasza szansa!

## 8.6 Premia za jakość i wydajność

Zdaniem Edwardsa Deminga<sup>62</sup>:

*Uzależnienie wynagrodzenia  
od jakkolwiek rozumianej jakości i wydajności pracy  
jest najpoważniejszym hamulcem zachodniej gospodarki.*

A oto argumenty, dlaczego tak się dzieje:

**Po pierwsze** — najwyżej 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom. Za resztę jest odpowiedzialny system, czyli organizacja pracy. Tę prawdę udowodnili Edwards Deming i Joseph Juran w badaniach prowadzonych najpierw w Japonii, a później w USA. Czy można więc uzależniać wynagrodzenie pracownika od tego, nad czym kontrolę ma jego szef albo szef jego szefa, ale na pewno nie on? Takie uzależnienie rodzi poczucie niesprawiedliwości, co nieodmiennie negatywnie wpływa na wydajność i jakość pracy. Bardzo często jest też tak, że jakości pracy nie da się obiektywnie zmierzyć. Pozostaje wtedy ocena subiektywna i wszystkie wiążące się z nią problemy: lizusostwo, poczucie, że liczą się jedynie układy, zawód i zniechęcenie.

**Po drugie** — premie uwalniają przełożonych od analizy przyczyn. Przełożony, który źle pracującemu pracownikowi może odebrać część premii — jest przy tym obojętne, czy oceny dokonuje według kryteriów obiektywnych, czy subiektywnych — robi to z poczuciem, że swoje obowiązki przełożonego już wykonał. Jest przecież od tego, by nadzorować i kontrolować oraz „motywowować” do dobrej pracy za pomocą kar i nagród. W rzeczywistości to bardzo prymitywny i całkowicie nieskuteczny sposób zarządzania. Zamiast rozwiązać problem złej pracy, dokonać analizy przyczyn, często dalekich od oczywistości, zmienić organizację, zmodyfikować procedury, wysłać pracownika na szkolenie, wystarczy „walać po premii” i pójść do domu. W ten sposób niczego tak naprawdę nie załatwiamy, choć mamy przeświadczenie, że zrobiliśmy wszystko, co można było zrobić.

**Po trzecie** — nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę. Bywa tak, że dwóch pracowników ma to samo stanowisko pracy, ale jeden pracuje lepiej — przynajmniej zdaniem przełożonego — więc ma większe wynagrodzenie, a drugi pracuje gorzej, więc jego wynagrodzenie jest mniejsze. Na przykład jeden sklepowy sprzedawca sprzedaje więcej, a zatem i zarabia więcej, a drugi sprzedaje mniej, toteż i mniej zarabia. I wszystko wydaje się w porządku, zgodnie z zasadą, że jeżeli za kilogram jabłek płacimy osiem złotych, to za pół kilograma należy się cztery.

Należy jednak postawić pytanie: czy firmie opłaca się mieć gorszego pracownika nawet za niższe wynagrodzenie? Zła praca sprzedawcy to przecież nie tylko obniżone przychody, ale też psuta

<sup>62</sup> Tę tezę Deminga cytuje Alfie Kohn ([49], str. 129), podając jako źródło innego jeszcze autora. Kohn pisze tak: *W. Edwards Deming, with his characteristic gift for understatement, has called the system by which merit is appraised and rewarded „the most powerful inhibitor to quality and productivity in the Western world”*. Podobnie tezy Deming formułował też wielokrotnie w swojej książce [15], np. na str. 102, a także w innych książkach.

renomu firmy i w konsekwencji utrata klientów. Znacznie rozsądniej jest założyć, że na danym stanowisku pracy wymagana jest określona jakość pracy, w związku z czym wszyscy zarabiają tyle samo (być może jedynie z uwzględnieniem stażu pracy; rozdział 11), a kto nie jest w stanie sprostać wymaganiom, ten musi podnieść swoje umiejętności lub odejść.

Oczywiście firma powinna pomóc pracownikowi w dostosowaniu się do jej oczekiwań, m.in. przez instruktaż i szkolenie. Na każdym stanowisku znajdują się jednak ludzie, którzy do wykonywanej na nim pracy po prostu się nie nadają. Może to być sprawa kompetencji, może dotyczyć predyspozycji. Tych należy przenieść na inne stanowisko lub wręcz zwolnić z pracy. Ale zwolnić nie „za karę”, nie dyscyplinarnie<sup>63</sup>, nie „na bruk”, ale w pełni szanując godność człowieka, a także jego życiowe potrzeby. Dobra firma powinna pomóc pracownikowi w znalezieniu innej pracy.

#### **Piechota morska**

Brak zgody na gorszą pracę stanowi szczególnie ważną zasadę w piechocie morskiej Stanów Zjednoczonych. Oto, co mówi na ten temat Jason A. Santamaria ([46], str. 130), były dowódca tej formacji:

„W czasie walki oddział piechoty morskiej jest tak silny, jak silne jest jego najłabsze ogniwo. Słaby żołnierz naraża życie swoich towarzyszy. Piechota morska po prostu nie może sobie na to pozwolić, aby »gorsza połowa« żołnierzy pozostała w tyle. Podobnie jak menedżerowie w świecie biznesu, dowódcy w piechocie morskiej mają bardzo napięty harmonogram zajęć, ale znajdują czas na to, aby poświęcić uwagę słabym lub przeciętnym żołnierzom — nawet jeżeli pociąga to za sobą osobiste wyrzeczenia”.

**Po czwarte — pamiętaj o zagrywkach.** W nadziei — jakże płonnej — że można ustanowić obiektywne liczbowe wskaźniki jakości i wydajności pracy, firmy budują systemy opierające się na celach mierzalnych, takich jak: sprzedaż, zysk, marża, zwrot z kapitału itp. Uzależniając wynagrodzenie pracownika od takiej miary, firmy od razu stawiają się na straconej pozycji, o czym pisałem już w rozdziale 8.3 i powrócę w rozdziale 8.8.10.

W rozdziale 8.7 opiszę kilka dalszych przykładów, w których pracownik uczestnicząc w grę o premię, w oczywisty sposób działa na szkodę firmy. A oto inny przykład z tej samej kategorii, tyle że teraz firma działa na szkodę pracownika:

#### **Kucharz w hotelu**

Pewien duży hotel w Warszawie zaproponował firmie A. Blikle stałą współpracę w zakresie dostaw tortów weselnych. Zaoferowaliśmy cenę hurtową, a więc z dość dużym rabatem, zresztą takim, jaki oferujemy innym klientom hurtowym. Dyrekcja hotelu doszła jednak do wniosku, że z tytułu tak dużego rabatu odpowiedzialny za zakupy kucharz otrzymywałby zbyt dużą premię. Zaproponowano więc, że będziemy sprzedawać torty za wyższą cenę (!), a raz na kwartał będziemy zwracać nadwyżkę do kasy hotelu za plecami kucharza. Ta metoda oszukiwania pracownika nosi mądrze brzmiącą nazwę upust retrospektywny.

Innym skutkiem prowizji od sprzedaży może być naruszanie interesu klienta. Sprzedawca wyposażony w odpowiednie techniki oraz w liczne prezenty potrafi „wcisnąć” klientowi coś, czego klient w rzeczywistości nie potrzebuje. Takie działanie chwilowo zwiększa sprzedaż, jednak na dłuższą metę rujnuje relację z klientem, psuje rynek i renomę firmy.

#### **Brytyjska firma ubezpieczeniowa**

Pewna brytyjska firma ubezpieczeniowa uruchomiła kiedyś bardzo agresywną kampanię marketingowo-sprzedażową. Wszechobecna reklama szła w parze z wysokimi prowizjami dla brokerów, którzy dodat-

<sup>63</sup> Stąd nie należy jednak wnioskować, że dyscyplinarne zwolnienia są w dobrej firmie wykluczone. Jeżeli ktoś kradnie, jest agresywny lub uporczywie narusza regulamin pracy, to zwolnienie dyscyplinarne i natychmiastowe może być konieczne.

kowo mieli do dyspozycji duży asortyment upustów i nagród dla klientów. Sprzedaż ruszyła jak odrzutowiec przy starcie. Brokerzy zarabiali dużo pieniędzy, firma zwiększyła przychody o kilkadziesiąt procent. Zaczęły powstawać nowe oddziały. Zatrudniono nowy personel. Zaciągnięto kredyty na rozwój firmy.

Niestety, po roku od rozpoczęcia akcji klienci zaczęli rezygnować z polis. Początkowo zachęceni reklamą i obietnicami nadzwyczajnych upustów i bonusów, często kupowali opcje, które tak naprawdę nie były im potrzebne. Gdy ochłonęli z pierwszego entuzjazmu i skonfrontowali koszty z korzyściami, postanowili nie przedłużać polis. Rozpoczął się dramatyczny spadek sprzedaży, którego już żadne działania — ani marketingowe, ani prowizyjne dla sprzedawców — nie były w stanie zahamować. Trzeba było jednak spłacać kredyty i ponosić inne koszty związane z ubiegłorocznym rozwojem firmy. Firma usiłowała się ratować redukcjami personelu i zmniejszeniem wynagrodzeń dla tych, którzy pozostawali. To jednak nie wystarczyło i po jakimś czasie upadła<sup>64</sup>.

W firmie A. Blikle w czasach mojej kadencji (1990 – 2010) najważniejszym zadaniem sprzedawcy, przed którym właśnie stał klient, było, aby ten klient do nas powrócił. Ten cel należało osiągnąć nawet za cenę tego, że nic nie zostanie sprzedane. Jeżeli w upalny sierpniowy dzień klient chce kupić tort śmietanowy, aby pojechać z nim pociągiem do Krakowa, to należy mu to stanowczo odradzić. A jeżeli chce kupić pączki, których już zabrakło, to zamiast namawiać go na inny produkt, należy — o ile jest to możliwe — odesłać klienta do innej naszej cukierni, gdzie pączki są jeszcze dostępne.

W moich archiwach mam list z podziękowaniem od klientki, wobec której postąpiono właśnie tak jak w przykładzie z pączkami. W liście tym klientka pyta, jakim sposobem osiągnięto takie zachowanie sprzedawcy, który zamiast starać się sprzedać coś w miejsce pączków, odesłał ją do innej cukierni, gdzie zamówione przez telefon pączki już na nią czekały. „Przecież ten sprzedawca w ten sposób obniża swoją premię!” — dziwiła się. Otóż sekret tkwi właśnie w tym, że wynagrodzenie sprzedawcy było stałe, a nie prowizyjne.

Jak pisze Brian Tracy [82], dobry sprzedawca powinien być w pierwszym rzędzie doradcą klienta w uzyskaniu korzyści, której klient oczekuje w związku z zakupem. Bo klient, który przychodzi po produkt, w rzeczywistości przychodzi po korzyść, którą wiąże z zakupem produktu. Może nią być po prostu zjedzenie ciastka, ale może też być wdzięczność, sympatia lub miłość kogoś, kto zostanie słodyczami obdarowany. Może to być okazja do spotkania z przyjaciółmi, zawiązanie nowych znajomości, uzyskanie przebaczenia. Dobry sprzedawca powinien budować swój wizerunek przede wszystkim jako profesjonalny doradca klienta<sup>65</sup>, a nie jako osoba, która chce sprzedać jak najwięcej.

### **Mercedes dla najlepszego**

Pewien duży producent przemysłowych słodyczy w Polsce postanowił pod koniec lat 90. opróżnić magazyny z produktu, który miał być zastąpiony nowym. Zorganizował więc konkurs dla hurtowników, zapowiadając, że kto sprzeda najwięcej, otrzyma w prezencie osobowego mercedesa. Hurtownicy zostali dodatkowo wyposażeni w bonusy dla swoich klientów, czyli właścicieli sklepów i handlowców w sieciach. Sprzedaż ruszyła z kopyta i wkrótce magazyny firmy były puste. Na specjalnie zorganizowanej uroczystości wręczono mercedesa najlepszemu hurtownikowi.

Jakiś czas po tym rozpoczęto wprowadzanie na rynek nowego produktu. Niestety, ku zaskoczeniu producenta, produkt nie znajdował nabywców. Mimo reklamy w prasie, radiu i telewizji sprzedaż stała w miejscu. Cóż się takiego stało? Otóż stało się to, czego należało się spodziewać. Końcowi klienci firmy, tzn. konsumenci produktu, zobaczywszy zapowiedź nowego produktu, zaprzestali zakupów poprzedniego, domagając się nowego. Sprzedawcy chcieli jednak najpierw opróżnić swoje magazyny zapełnione starym po sufit, nie kupowali więc nowego od producenta. Dla rozładowania tej sytuacji (i magazynów!) drastycznie obniżono cenę starego produktu, na czym stracili i producent, i sprzedawcy.

<sup>64</sup> O tym wydarzeniu opowiedział mi Jim Murray (wybitny brytyjski trener firm) ok. 1996 r.

<sup>65</sup> Jak się dowiedziałem, prowadząc prelekcję dla pracowników firmy Leroy Merlin, w sklepach tej firmy nie ma sprzedawców. Są jedynie doradcy klienta. I rzeczywiście nimi są! Sprawdziłem to jako klient.

Zwolennicy premii i prowizji powiedzą zapewne, że w podanych przykładach źle dobrano wskaźniki mierzące działania firmy. Oczywiście, że dobrano je źle! Rzecz jednak w tym, że nigdy nie da się ich dobrać dobrze, a to dlatego, że obok wskaźników, od których premia bezpośrednio zależy, zawsze pozostanie znacznie więcej wskaźników, którymi ze szkodą dla firmy można tak manipulować, aby zwiększyć wskaźniki wpływające na premię. Ta konstatacja będzie szczegółowo omówiona w rozdziale 8.8.10 poświęconym metodzie MBO.

**Po piąte — uważaj na prawo Pareta.** Jeżeli premia są uzależniane od indywidualnie osiągniętych wskaźników, to zgodnie z prawem Pareta najczęściej będzie tak, że za każdym razem ta sama grupa 20% pracowników będzie zgarniać 80% premii. To oczywiście spowoduje, że pozostałych 80% pracowników, pomiędzy których dzieli się 20% funduszu premiowego, będzie silnie zdemotywowanych do pracy. Bo jeżeli mamy 100 sprzedawców, a roczna pula premiowa wynosi 100 tys. zł, to lepsi dostaną średnio po 4000 zł, a gorsi — po 250 zł.

**Po szóste — uważaj na dźwignię premiową.** Gdy dyrekcja raz zainstaluje „dźwignię premiową” w celu manipulowania pracownikami, może się okazać, że to pracownicy za pomocą tej dźwigni manipulują dyrekcją (rozdziały 8.7 i 8.8).

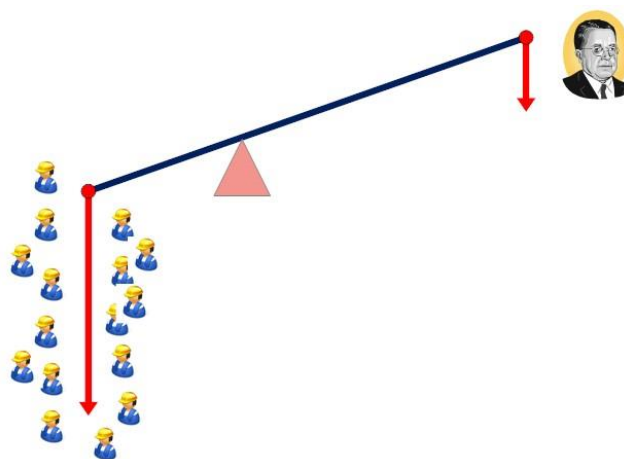
Zdaniem Edwardsa Deminga premia za wydajność mają wiele dodatkowych wad:

- zachęcają do stawiania celów krótkoterminowych;
- zniechęcają do stawiania celów długoterminowych;
- budują lęk (przed pozbawieniem premii);
- tworzą rywalizację, a więc niszczą współpracę;
- niszczą związki kolega – kolega („Dlaczego mam mu pomóc, skoro jesteśmy oceniani i porównywani pod względem jakości pracy?”);
- przy agresywnych systemach premiowania sprawiają, że część osób staje się zgorzkniała i rozczarowana, ma poczucie, że nie została sprawiedliwie oceniona; działa tu prawo Pareta;
- niszczą związki podopieczny – przełożony („Skoro on mnie ocenia, nie będę go pytał o radę ani prosił o pomoc, bo to może pogorszyć jego opinię o mnie”);
- odwracają uwagę przełożonego od jego właściwych obowiązków wobec podopiecznych, takich jak: organizacja warsztatu pracy, pomoc, nauczanie, wspólna analiza problemu;
- zniechęcają do podejmowania ryzyka — ludzie robią jedynie to, co jest konieczne, aby otrzymać premię; wybierają najłatwiejszą drogę jej osiągnięcia.

Na koniec jedna ważna uwaga. Premia za wydajność to sytuacja, w której płacimy więcej za „lepszą pracę”, a nie kiedy płacimy więcej za więcej pracy. Co do zasady więc wynagrodzenie za nadgodziny nie jest marchewką. Niestety, może się nią stać, jeżeli firma nie jest zbudowana na partnerstwie i zaufaniu. W sytuacji gry wojennej, o czym piszę w rozdziale 8.13.2, i biorącego się stąd braku lojalności pracowników wobec firmy, ci pierwsi mogą uznać, że niewydajna praca jest dla nich korzystna, bo wtedy pojawiają się nadgodziny. To jeden z tych powodów, dla których budowanie partnerstwa jest tak ważne.

## 8.7 Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów

Jak być może pamiętamy z lekcji fizyki, „dźwignia to pręt sztywny podparty w jednym punkcie”. Zwykle pręt podpira się bliżej jednego krańca dźwigni, by przykładając niewielką siłę na dłuższym ramieniu, móc podnosić duże ciężary zawieszane na tym krótszym. Dźwignia premiowa to takie urządzenie, które nielicznej dyrekcji pozwala manipulować liczną załogą (Rys. 8.7-1). Jednakże dyrekcja, która spodziewa się takiego efektu, chyba nie odrobiła lekcji na temat dźwigni, bo z prawa dźwigni wcale nie wynika, kto kim będzie manipulować.



**Rys. 8.7-1. Dźwignia premiowa**

Jeżeli na krótszym ramieniu przyłożymy dostatecznie dużą siłę, to siła na dłuższym może się okazać za słaba. I tak się też najczęściej dzieje w przypadku dźwigni premiowej. Ilustrują to niżej opisane historyjki.

### Dopych

Brałem kiedyś udział w seminarium ekonomicznym poświęconym polskiej gospodarce po 2000 r. Dwóch profesorów ekonomii referowało wyniki swoich badań, z których wynikało, że co roku w grudniu sprzedaż wszystkich towarów gwałtownie rośnie, a w styczniu spada. Dotyczy to wszystkich towarów, a nie tylko sezonowych. Grono ekonomistów zastanawiało się nad tym niewytłumaczalnym zjawiskiem. Jego wyjaśnienie jest tymczasem proste dla każdego, kto pracował w handlu hurtowym (ja nie pracowałem, ale mam swoje kontakty). Za to zjawisko odpowiedzialny jest tzw. *dopych*. Dopych to metoda wirtualnego osiągnięcia wysokiej sprzedaży pod koniec okresu premiowego (np. roku), koniecznej do otrzymania premii. Jest ona stosowana przez działy handlu i polega na ofiarowaniu klientom korzystnych warunków płatności za dostawę w zamian za to, że na koniec okresu zgodzą się przyjąć dużą fakturę dostawy. „Zapłacicie, kiedy będzie wam najwygodniej, tylko przyjmijcie naszą fakturę w grudniu”. Bo premia liczy się od wystawionych faktur, a nie od gotówki w kasie.

Gdy w grudniu 2010 r. opowiadałem o dopychu na jednym z moich wykładów, słuchacze powiedzieli mi, że niektóre firmy już się zorientowały, w czym rzecz, i premię wypłacają nie od faktur, ale od wpływu gotówki do kasy. Powiedziałem wtedy: „Chłopcy pewnie i na to znajdą sposób”. I wtedy ktoś podniósł rękę: „Już znaleźli — gotówka wpływa do kasy, a później po wypłacie premii wystawia się fakturę korygującą i zwraca pieniądze klientowi”.

Jednak dopych jest nie tylko techniką sprzedawców. Z tego efektu korzystają również kupujący. Jak doniosła kolejna grupa moich słuchaczy, zaopatrzeniowcy wstrzymują się z zakupami do końca miesiąca (lub też kwartału czy nawet roku), bo wtedy sprzedawcy „wymiękają” i łatwiej jest wynegocjować dobrą cenę.

W 2014 r. przeczytałem z kolei w prasie, że pojawiają się firmy tworzone jedynie po to, aby wykorzystać dopych. Powstają w listopadzie, by w grudniu wziąć duże ilości „dopychanego” towaru z płatnością na luty, a w styczniu już ich nie ma.

Dopych jest bardzo skuteczną metodą zapewniania sobie premii rocznej, ma jednak pewną wadę. Aby dał się zastosować, klient musi w ogóle chcieć kupić. Jeżeli natomiast klient nie chce kupować — bo np. jest kryzys, taki jak ten, który zaczął się w 2008 r. — możemy zastosować inną metodę.

### Nie płacimy żadnych faktur

W grudniu 2008 r. do polskiego oddziału dużej międzynarodowej korporacji centrala wysłała polecenie, aby do końca roku nie płać za żadne faktury, bez względu na konsekwencje. Nie liczą się ani kary umowne, ani utrata wiarygodności, ani procesy sądowe. „Nie płacimy i koniec. Tylko tak zapewnimy sobie premię roczną przyznawaną przez radę nadzorczą”.

Inną, znacznie subtelniejszą metodę manipulowania dyrekcją za pomocą dźwigni premiowej zastosowali niemieccy dealerzy amerykańskich samochodów.

### **Dealerzy samochodów**

Jeden z moich bliskich przyjaciół był w latach 80. w Niemczech Zachodnich szefem zespołu sprzedawców pewnej amerykańskiej marki samochodowej. W jego relacji co roku powtarzała się ta sama gra pomiędzy dyrektorem niemieckiego oddziału a jego sprzedawcami:

**Drugi stycznia** (słaba koniunktura na rynku, trzeba ograniczać koszty)

**Dyrektor:** Musimy ciąć koszty. W tym roku premię od sprzedaży ograniczamy do 5%.

**Sprzedawcy:** Uuuuuu!!

**Sprzedaż** spada.

**Pierwszy czerwca** (już wiadomo, że 1 sierpnia „stary” jedzie do Detroit spowiadać się w centrali; jak pokaże taką sprzedaż, to będzie miał kłopoty)

**Dyrektor:** No to niech będzie 7%, ale nie więcej niż 1000 dolarów na głowę.

**Lepsi sprzedawcy** (to te 20% sprzedawców, którzy sprzedają za 80%): Eeeeeeeeeeee!

**Gorsi sprzedawcy** (pozostałe 80%, którzy sprzedają za 20%) zabierają się do pracy. To dla nich jedyna szansa.

**Sprzedaż** lekko wzrasta.

**Piętnasty sierpnia** (w centrali powiedzieli „staremu” — mamy tam swoje kontakty — że jak nie zwiększy sprzedaży, to wyleci)

**Dyrektor** (stosuje tę samą regułę do sprzedawców): Jak nie zwiększycie sprzedaży, to wyleciecie. (Dyrektor jednak jakoś zapomniał, że jego można zwolnić, następcę zawsze się znajdzie. Co innego zwolnić wszystkich sprzedawców).

**Lepsi sprzedawcy:** liiiiiiiiiiiiiiiiiii!!

**Gorsi sprzedawcy** pracują, jak umiejają, ale i tak to tylko 20% sprzedaży.

**Sprzedaż** bez zmian.

**Piętnasty września** (z punktu widzenia dyrektora sprawy zaczynają wyglądać bardzo źle)

**Dyrektor:** Macie 15% bez górnego limitu!

**Lepsi sprzedawcy:** Aaaaaaaa! (Zabierają się do pracy).

**Gorsi sprzedawcy** nadal pracują, ale czują się głupio, że do tej pory pracowali za 7%.

**Sprzedaż** gwałtownie rośnie.

„Wszystko pięknie — zapytałem mojego przyjaciela — ale jak to możliwe, żeby ci lepsi nagle zaczęli sprzedawać? Przecież liczą się jeszcze klienci, którzy muszą chcieć kupić”. „Oczywiście — odparł mój przyjaciel. — We wrześniu klienci muszą być na zawołanie. Temu służy technika »trzymania nagrzanego klienta«. Na przykład dzwoni w lutym Hans i mówi: »Cześć, Helmut, chciałbym kupić sobie nowy model, bo stary już mi się trochę znudził. Co mi proponujesz?«. To ja wtedy mówię: »Oczywiście, mamy nowe modele, ale one mają problem z hamulcami. Firma tego nie rozgłasza, sam rozumiesz dlaczego, ale takiemu staremu klientowi jak ty muszę to powiedzieć. Tylko błagam, nie powtórz tego nikomu, bo wylecę z pracy. No i oczywiście zadzwonię, jak tylko hamulce zostaną poprawione«”.

Kolejny przykład to historia kupca w hipermarkecie, z którym spotkał się mój przedstawiciel sprzedający surowe mrożone ciasto francuskie ze znakiem „A. Blikle”.

### **Kupiec w hipermarkecie**

Kupiec w hipermarkecie to nie robiący zakupy klient, ale pracownik hipermarketu odpowiedzialny za kupowanie towarów od dostawców. Taki kupiec też ma wynagrodzenie prowizyjne (bo jego dyrekcja oczywiście uważa, że jest leniwy i nieuczciwy), ale — rzecz jasna — nie od wartości zakupów, tylko od rabatu, jakiego dostawca udziela danej sieci. Rabat liczony jest od ceny podstawowej stosowanej do małych od-

biorców. Kupiec, który rozmawiał z moim przedstawicielem, otrzymał od swojej dykcji dodatkowe zadanie: od każdego dostawcy musi uzyskać rabat lepszy niż do tej pory, i na dodatek lepszy niż otrzymuje konkurencja. Zażądał więc dodatkowych 5% rabatu. „To niemożliwe — powiedział mój przedstawiciel. — Żeby dać taki rabat, musielibyśmy podnieść cenę”. A na to kupiec: „A podnoś pan, mnie nie interesuje cena, tylko rabat”.

I jeszcze dwa przykłady, choć mogłoby ich być znacznie więcej:

#### **Ajent ubezpieczeniowy**

Kiedyś postanowiłem kupić polisy ubezpieczeniowe na życie dla 15 moich pracowników. Zaprosiłem więc znajomego ajenta i zaproponowałem kupno polis. Agent nieco się stropił i powiedział: „Mam do pana serdeczną prośbę: na początek sprzedałbym panu jedenaście”. „Dlaczego? — zdziwiłem się. — Zabrakło panu?”. „No nie, nie zabrakło, ale my mamy wynagrodzenie prowizyjne”. „No to od piętnastu polis będzie większa prowizja niż od jedenastu”. „A właśnie, że nie. Tak rzeczywiście było kiedyś, ale dykcja doszła do wniosku, że niektórzy z nas sprzedają bardzo dużo, bo mają lepszy region sprzedaży, a inni znacznie mniej, bo mają ten region gorszy, więc wprowadziła zasadę, że im kto więcej sprzedaje, tym ma mniejszą stopę prowizji. Jeżeli ja sprzedam panu piętnaście polis, to wpadnę w niższą prowizję, a ponieważ do końca roku zostały jedynie trzy tygodnie (był początek grudnia), nie zdążę już tej obniżki wyrównać. Więc dziś chciałbym sprzedać jedenaście, a te pozostałe zaraz na początku nowego roku”.

Po wysłuchaniu tej historii powiedziałem, że w ogóle rezygnuję z zakupu polis. W odpowiedzi usłyszałem: „Przykro mi, że tak to wyszło, ale prawdę mówiąc, dla mnie to nawet lepiej, bo jeśli nawet sprzedałbym jedenaście polis, musiałbym strasznie kombinować, by do końca roku nic nie sprzedać”.

#### **Sprzedawca okularów**

Do tej sytuacji doszło w sieciowej firmie sprzedającej okulary w sklepach z dostępem klienta do półek z oprawkami. W każdym sklepie pracowało kilku sprzedawców. Mieli oni prowizję od indywidualnie osiągniętej sprzedaży. W jednym z nich dykcja zauważyła sprzedawcę, który wyraźnie wyróżniał się wysoką sprzedażą, nie chciał jednak zdradzić sekretu swojego sukcesu. Zaczęto go więc dyskretnie obserwować. Wtedy okazało się, że ten sprzedawca ustawia się blisko wejścia do sklepu i przechwytuje klientów wyglądających na zamożnych. Resztę pozostawia kolegom.

Oczywiście sprzedawca osiągał swoje cele premiowe, ale sprzedaż całego sklepu od tego nie rosła. Co więcej, mogła na tym ucierpieć, albowiem część klientów z pewnością poczuła się przez sprzedawcę zlekceważona.

W powyższym przykładzie sprzedawca działa w pierwszym rzędzie na niekorzyść swoich kolegów. On zarabia o tyle więcej, o ile oni zarabiają mniej. Tak dzieje się jedynie na początku. Trudno jednak oczekiwać, aby tego, co zauważyło kierownictwo, nie zauważyli pozostali sprzedawcy. Wtedy zaczyna się konkurencja o lepszego klienta prowadzona kosztem klienta, który być może nie jest gorszy, ale na takiego wygląda. Niechciany klient będzie lekceważony, co w prostej linii prowadzi do poważnego naruszenia renomy firmy.

Wnioski, jakie nasuwają się z przytoczonych powyżej przykładów, można sformułować w postaci następującego twierdzenia:

#### **Prawo dźwigni premiowej**

*Dźwignia premiowa zainstalowana przez silnych jest najczęściej wykorzystywana przeciwko nim.*

Kto ustanawia premiowe zasady wynagradzania, stawia się w pozycji silnego (rozdział 8.5), który chce sterować zachowaniami słabego za pomocą premii. Narzuca tym samym słabemu pewną grę,

w której wygraną jest premia, a także sposób myślenia kategoriami wymiany korzyści nieodmiennie prowadzący do pytania: „Czy mi się to opłaca?” (rozdział 7.1). Motywy godnościowe w rodzaju: „Tak się nie godzi”, „To byłoby nieuczciwe” itp. odchodzą na dalszy plan. Liczy się wygrana. W tym stanie rzeczy nie oczekujemy, aby pracownik myślał o interesie firmy. On będzie grał w grę, którą myśmy mu zaproponowali, i to, że my ją zaproponowaliśmy, będzie znakomitym argumentem do społecznego uzgadniania niegodziwości (rozdział 7.6).

Kto odwołuje się do przemocy, powinien też pamiętać, że służy ona jedynie temu, aby ludzie robili to, czego bez przymusu nie chcieliby robić. Bo przecież gdyby chcieli, a więc działali z motywacji wewnętrznej, to przymus nie byłby potrzebny. Wystarczyłoby umożliwić im działanie zgodne z ich wolą i potrzebą. Przymus w postaci kija lub marchewki kojarzy się więc zawsze z utratą suwerenności i poczuciem, że tego, co robię, nie robię z własnej woli. A jeżeli robię coś pod przymusem, to nawet jeżeli początkowo kierowałem się motywacją wewnętrzną, po jakimś czasie oczekuję motywacji zewnętrznej i być może też tracę uczucie radości z danego działania. Ilustracje takich sytuacji zostały opisane w przykładach o młodych narciarzach i o walce z mobbingiem w szkole w 8.1. Inna bardzo pouczająca historia pochodzi od Emmanuela Gobillota ([28], str.63). Oto czego nauczył się on od swojej kilkuletniej córki:

### **Interesowna Charlotte**

Kilka miesięcy temu Charlotte stwierdziła, że powinna zacząć dostawać kieszonkowe. Wszyscy w domu zawsze skrupulatnie wykorzystują każdą nadarzącą się okazję, by naszą córkę nauczyć czegoś nowego w życiu. W wyniku wspólnej dyskusji z jej udziałem ustaliliśmy, że będzie dostawała pieniądze na własne wydatki, jeżeli na nie zapracuje, po czym starannie opracowaliśmy system środków zachęcających.

Za samodzielne codzienne szczotkowanie włosów i mycie zębów Charlotte dostanie 10 pensów. Za odrabianie lekcji — 40 pensów (oczywiście można polemizować, dlaczego utrzymanie higieny zębów ma być tańsze od edukacji). Za sprzątanie pokoju otrzyma 10 pensów, za grzeczne odnoszenie się do brata (obowiązkowy cel perspektywiczny) zarobi 10 pensów itd.

Pewnej soboty (wieczorem w przeddzień wypłaty) przypomniałem córce, że powinna posprzątać pokój. Poszła na górę. Minęło 15 minut, a z jej pokoju nie dochodziły żadne odgłosy. Każde z rodziców wie, że 15 minut ciszy w pokoju dziecka nigdy nie wróży nic dobrego. Zaniepokojony postanowiłem sprawdzić postęp prac. Otworzyłem drzwi do jej pokoju i stwierdziłem, że panuje w nim taki sam bałagan jak przedtem, zanim Charlotte udała się do siebie. Moja córka leżała na łóżku i malowała paznokcie ulubionym lakierem Barbie.

Podczas konfrontacji starałem się zachować spokój i tylko zapytałem: „Kiedy masz zamiar posprzątać pokój?”. Jej odpowiedź zawierała kwintesencję tego, co powinienem wiedzieć o problemach ze środkami zachęcającymi. „Wiesz, tato, uważam, że za dziesięć pensów nie warto się wysilać!”. Jeżeli celem miało być nauczenie Charlotte, co znaczy wartość pieniędzy, byłby on osiągnięty z nawiązką — oto targowałem się z własną córką. Zacząłem nawet nabierać przekonania, że byłaby gotowa poskarżyć się na mnie przedstawicielowi swojego związku zawodowego!

(...) Charlotte w przyszłości nie będzie chciała wykonać żadnego zadania, jeżeli nie znajdzie się ono na liście objętej programem wynagrodzeń.

Swoje wnioski z tego i wielu innych przykładów Gobillot podsumowuje w postaci, którą nazwiemy prawem reakcji na premię (patrz [28], str. 64):

### **Prawo reakcji na premię**

*Bodźce ekonomiczne przyczyniają się do zniszczenia poczucia obowiązku moralnego i społecznego.*

A oto kolejna ilustracja tej tezy:



**Biegli sądowi**

Mówił mi pewien znany warszawski adwokat specjalizujący się w sprawach karnych, że biegli sądowi często piszą nieprawdziwe opinie, bo oparte na niewystarczających danych. Gdy dane nie wystarczają do oceny wydarzenia, nie napiszą tego w opinii, bo taka ekspertyza byłaby bardzo krótka, a im się płaci od wiersza.

Obowiązki moralne i społeczne to oczywiście nic innego jak wartości opisane w rozdziale 7.1, a bodźce ekonomiczne to korzyści rzeczowe również opisane w tym rozdziale. Na gruncie bogatszego aparatu pojęciowego i nowszej wiedzy (por. [52]) możemy prawo reakcji na premię znacznie uogólnić i wzmocnić:

**Prawo reakcji na korzyść**

*Bodźce odwołujące się do korzyści tłumią potrzebę realizowania wartości.*

Okazuje się, że prawdziwa jest również przyczynowość odwrotna: im silniej odczuwana jest radość z realizowania wartości przy wykonywaniu zadania, tym słabszą rolę motywacyjną odgrywają bodźce odwołujące się do korzyści. Działający w Czarnej Afryce Lekarze bez Granic zapewne z radością powitają przeniesienie ich z ciekających namiotów do wygodnych pawilonów, ale dla ich zaangażowania w realizowaną misję będzie to miało stosunkowo niewielkie znaczenie. Możemy więc sformułować następujące prawo reakcji na wartość:

**Prawo reakcji na wartość**

*Bodźce odwołujące się do wartości tłumią potrzebę osiągnięcia korzyści.*

Na koniec jeszcze dwa znamienne cytaty z książki Jamesa Surowieckiego [75]:

*(...) wynagrodzenie menedżera często opiera się nie na jego rzeczywistych osiągnięciach, ale na tym, jak wypada na tle oczekiwań firmy. Wiele systemów premii przyznaje kierownictwu nieproporcjonalnie wysokie nagrody na przykład wtedy, gdy wyniki w określonym obszarze przekroczą określony poziom. W ten sposób przedsiębiorstwa próbują mobilizować menedżerów i zachęcać ich do osiągnięcia celów, które wydają się nierealne. Tymczasem prawdziwym skutkiem takiego systemu jest zachęcanie ludzi do stwarzania pozorów (str. 241).*

Zdaniem Michaela C. Jensena, profesora z Harvard Business School, wystarczy powiedzieć menedżerowi, że jeżeli osiągnie cele, to otrzyma premię — wówczas na pewno zdarzą się dwie rzeczy. Po pierwsze, kierownicy będą starali się wyznaczyć łatwe cele, zaniżając swoje szacunki na rok naprzód oraz odnosząc się krytycznie do swoich perspektyw. Po drugie, gdy poprzeczki zostaną ustawione, menedżerowie zrobią wszystko, co w ich mocy, aby je przekroczyć — w tym sięgając po tanie chwyt finansowe, które wywindują wyniki bieżącego roku kosztem ich przyszłości. W rezultacie, zdaniem Jensena, firmy „płacą ludziom za to, aby kłamali”. Przedsiębiorstwa, w celu opracowania planów na przyszłość, potrzebują właściwych informacji. Tymczasem korporacje zbyt często są zorganizowane tak, że właściwe informacje są właśnie tym, czego nie mają szans otrzymać. (...) Odgórnie zarządzane korporacje motywują ludzi raczej do ukrywania informacji do milczenia (str. 243).

## 8.8 Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna

Niekiedy firmy hołdujące metodzie kija i marchewki wprowadzają jako mechanizm motywowania modnie i nowocześnie z angielska brzmiącą metodę *management by objectives*, w skrócie MBO.

Jest to recepta na spektakularną klęskę. Poniżej przedstawiam studium przypadku w postaci relacji z wdrożenia tej metody w fikcyjnej firmie. Moje opowiadanie nie jest jednak zmyślane, opisuje bowiem prawdziwe zdarzenia, które miałem okazję obserwować osobiście w różnych firmach. Oczywiście nazwy firm zostały ukryte, a nazwiska osób — zmienione.

### 8.8.1 Stan wyjściowy

Bohaterem naszej opowieści jest prywatna firma Jutrznia SA, powstała w procesie sprywatyzowania firmy działającej uprzednio przez wiele lat w PRL. Po prywatyzacji zatrudniała ok. 2000 osób, miała poważnie zdekapitalizowany majątek trwały (maszyny i budynki) i silnie zdemotywowaną załogę. Miała wyrobiony rynek krajowy na swój masowy produkt i nieco eksportu, ale kondycja firmy nie była dobra. Przed prywatyzacją pracownicy otrzymywali jedynie zaliczki, a nie całe pensje. Po prywatyzacji panowała apatia wzmagana jeszcze lękiem po przeprowadzonej reformie. Spodziewano się bowiem — i słusznie — znacznych redukcji personelu.

Zaraz po objęciu udziałów przez nowego właściciela powołano radę nadzorczą i zarząd, a rada postawiła przed zarządem pierwsze zadania do wykonania. W pierwszym rządzie będą to inwestycje w nowe linie technologiczne i budynki na poziomie ok. 100 mln dolarów. Następnie, w związku z nowymi technologiami, trzeba będzie zwolnić (na początek) ok. 400 najniższej wykwalifikowanych pracowników i zatrudnić kilkudziesięciu nowych, głównie na stanowiska kierownicze. Należy też zorganizować kursy języka angielskiego dla wyższego kierownictwa, bo firma zatrudnia kilku menedżerów cudzoziemców. W sferze „miękkiej” niezbędne jest wprowadzenie nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych dla załogi.

### 8.8.2 Motywacja — pierwsza próba

Zgodnie z dość rozpowszechnioną praktyką zarząd przyjął model motywowania za pomocą premii. Ustalono fundusz premiowy na poziomie do 30% funduszu wynagrodzenia podstawowego. O przyznaniu premii decydują bezpośredni przełożeni, a jej wysokość zależy od jakości i wydajności pracy oraz od dyspozycyjności pracownika. Fundusz premiowy jest wyznaczany co sześć miesięcy przez radę nadzorczą, w zależności od wyników firmy, i rozdzielany przez zarząd. Premie są wypłacane co miesiąc (szybkie motywowanie). O premiach dla zarządu decyduje rada nadzorcza. Postanowiono też, że co kwartał będzie przeprowadzana ocena skuteczności przyjętego modelu motywacyjnego. Koniec z socjalistyczną zasadą: „Czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”!

Po pierwszych trzech miesiącach funkcjonowania nowych zasad ich ocena nie wypadła najlepiej. Okazało się, że metody stosowane przez bezpośrednich przełożonych przy przyznawaniu premii sprowadzają się do wyboru jednej spośród czterech tradycyjnych opcji (tzw. złotej czwórki):

1. **Sprawiedliwie** — sprawiedliwość to ja, twój przełożony; masz pracować tak, żeby mnie się podobało, a twoja głowa w tym, żebyś wiedział, co mi się podoba.
2. **Proporcjonalnie do płacy podstawowej** — wszyscy rozumieją tę zasadę, a ja mam kłopot z głową, bo nikt mi nie zarzuci, że rozdzielam premię według osobistych sympatii.
3. **Nagrodzić najlepszych** — premię dostają jedynie najlepsi, reszta jest sama sobie winna.
4. **Ukarać najgorszych** — premię dostają wszyscy proporcjonalnie do wynagrodzenia, z wyjątkiem kilku najgorszych; niech ci najgorsi będą publicznie napiętnowani.

Ujawniły się też sytuacje nieprzewidziane w systemie. Z jednej strony, jeśli kierownik wie, że jeden z jego podwładnych ma być zwolniony (ma trudny charakter, sabotuje pracę w zespole), to nie może dostać wysokiej premii, mimo że dobrze pracował. Jak by to wyglądało, gdyby ten człowiek po zwolnieniu udał się do sądu pracy, wykazując, że był świetnym pracownikiem (nawet dostał premię!), a został wyrzucony? Jeszcze trzeba byłoby go do pracy przywrócić.

Na drugim biegunie znalazł się przykład podwładnego, który co prawda pracuje fatalnie, ale jest (na razie) jedynym fachowcem obsługującym pewien typ urządzeń i konkurencja może chcieć go podkupić. Oczywiście temu pracownikowi trzeba dać premię, by nie pomyślał o odejściu.

Najważniejsze jednak, że opinie pracowników na temat nowego modelu wynagradzania były jednoznacznie negatywne. Powszechnie uważano, że premie są rozdzielane niesprawiedliwie. Kierownicy bronili się co prawda, że wszystkim dogodzić się nie da (i oczywiście mieli rację), zarząd przyznał jednak, że system funkcjonuje źle, gdyż nie doprowadził do podniesienia jakości i wydajności pracy. Realizacje zadań miały wiele opóźnień, pracownicy nie zawsze zajmowali się tym co trzeba, szwankował przepływ informacji. Należy podkreślić, że te wszystkie problemy dotyczyły nie tylko pracowników szeregowych, ale też kierownictwa wszystkich szczebli z zarządem włącznie.

### 8.8.3 Potrzebny konsultant

Po takiej ocenie wdrożonego modelu rada nadzorcza spółki Jutrznia SA postanowiła zatrudnić zewnętrznego konsultanta do spraw zarządzania kadrami specjalizującego się we wdrażaniu systemów motywacyjnych. Wybór padł na dużą firmę doradczą Wilson & Brandt Polska, mającą oddziały w 70 krajach świata. Jak zwykle w takich przypadkach uznano, że wynajęcie dużej i drogiej firmy, jeżeli nawet nie gwarantuje sukcesu (któż to może zagwarantować?!), to przynajmniej eliminuje na przyszłość zarzut, że problem nie został potraktowany poważnie. Programowa oferta firmy W&B Polska dla Jutrznia SA była następująca:

Etap 0.: seminarium dla zarządu.

Etap 1.: ocena potrzeb firmy.

Etap 2.: wypracowanie wraz z zarządem systemu motywacji.

Etap 3.: wdrożenie systemu do poziomu średniego szczebla kierowniczego, szkolenia.

Etap 4.: ocena systemu po pierwszym kwartale stosowania, dokonanie koniecznych korekt.

Oferta została przyjęta. Zdecydowano, że konsultant wprowadzi w firmie metodę zarządzania przez cele — MBO.

### 8.8.4 MBO w „Jutrznia SA”

Podstawowe założenia nowego systemu bezwzględnie zrywały z subiektywną oceną pracy przez przełożonych: koniec z premiowaniem „na oko”, według uznania czy też proporcjonalnie do płacy zasadniczej. Zasady premiowania mają być jasne i oparte na wskaźnikach liczbowych, aby każdy nie tylko mógł sobie wyliczyć wysokość spodziewanej premii, ale też optymalizować swoje działania pod kątem jej maksymalizowania. Na każdym stanowisku wysokość premii będzie zależała od realizacji najważniejszych celów (priorytetów) związanych z tym stanowiskiem. System zakładał też dynamiczne sterowanie celami. Nie będą one ustalone raz na zawsze, ale zmieniane w sposób kroczący — nowe cele po zrealizowaniu poprzednich. Cele powinny spełniać zasadę SMART<sup>66</sup> opisaną w rozdziale 9.11.2.

Liczba celów wyznaczonych dla jednej osoby powinna się zawierać w przedziale między trzema a siedmioma. Przed ich ustaleniem i przydzieleniem cele należy uzgodnić z zainteresowanym. Jako hasło mające dopingować załogę do dobrej pracy wybrano slogan historycznie związany z firmą Motorola i rozpowszechnioną dzięki niej metodą sześć sigma (rozdział 14.1<sup>67</sup>):

*Zrób to dobrze za pierwszym razem.*

<sup>66</sup> Z ang. *mądry, sprytny*. Metoda SMART jest dobrą metodą. Fakt, że została zastosowana w kontekście MBO, w niczym nie umniejsza jej zalet jako takiej.

<sup>67</sup> Taka sama uwaga jak w przypadku SMART.

Ustalono też, że premie będą wypłacane raz na kwartał, gdyż w ciągu miesiąca trudno ocenić realizację celów, oraz że ocena pracy podwładnego pozostanie w gestii jego bezpośredniego przełożonego, co w języku korporacji nazywane jest zasadą *one level up*. Przełożony miał wyliczać i przyznawać premię, biorąc pod uwagę zarówno to, co podwładny zrealizował, jak i to, w jaki sposób osiągnął postawione mu cele. Miał też uwzględniać, jak praca ocenianego wpływa na relacje z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami. Zgodnie z zasadą *one level up* prezesa zarządu ocenia prezes rady nadzorczej, członków zarządu ocenia prezes zarządu, dyrektorów pionów oceniają właściwi dla nich członkowie zarządu itd.

Aby spełnić warunek, że wysokość premii nie może zależeć od czyjejkolwiek arbitralnej oceny, przyjęto, że dla każdego pracownika jego premia będzie wyliczana według następującego wzoru:

$$\text{premia} = (w_1 \cdot sr_1 + \dots + w_n \cdot sr_n) \cdot p \cdot q,$$

gdzie:

- $w_i$  oznacza procentową wagę (stopień istotności)  $i$ -tego celu, a więc procentowy maksymalny udział tegoż celu w premii; suma wag powinna wynosić 100%;
- $sr_i$  oznacza stopień realizacji  $i$ -tego celu; przyjęto skalę realizacji od 0 do 150% dla umożliwienia odnotowania przekroczeń, jednak dla niektórych celów dopuszcza się dwupoziomą skalę skokową — 0 lub 100% jako jedyne możliwe wartości;
- $p$  oznacza maksymalną premię, jaką może osiągnąć dany pracownik;
- $q$  oznacza współczynnik określający procentową ocenę osiągnięcia celów przez firmę; ten współczynnik jest wyliczany dla całej firmy, podobnie jak premia dla załogi.

#### Tab.8.8-1 Parametry służące do wyliczania premii

Na pierwszy kwartał funkcjonowania systemu MBO rada nadzorcza wprowadziła dla całej firmy następujące cele wraz z przypisanymi im wagami (Tab.8.8-2):

Cel	Waga
Wzrost zysku brutto o 5 mln zł	30%
Spadek kapitału obrotowego o 10 mln zł	20%
Sprzedaż nowych produktów za 7 mln zł	15%
Wzrost sprzedaży o 30 mln zł	35%
Razem	100%

#### Tab.8.8-2 Wagi przypisane globalnym zadaniom firmy

Stopień realizacji każdego z celów firmy był wyliczany proporcjonalnie do osiągniętego wyniku. Na przykład jeżeli wzrost zysku brutto wyniósł 2,5 mln zł, to stopień realizacji tego celu oraz odpowiadający mu składnik premii wyniosłyby:

$$sr_1 = \frac{2,5}{5} = 50\%$$

$$w_1 \cdot sr_1 = 30\% \cdot 50\% = 15\%$$

Całej firmie z tytułu wzrostu zysku należałoby się więc 15% jej premii maksymalnej. W przypadku stuprocentowej realizacji wszystkich celów firmy współczynnik  $q$  osiąga oczywiście maksymalną wartość 100%:

$$q = 30\% \cdot 100\% + 20\% \cdot 100\% + 15\% \cdot 100\% + 35\% \cdot 100\% = 100\%$$

Przyjęto jednak, że jeżeli współczynnik  $q$  wyniósłby poniżej 50%, to premia dla załogi nie zostałaby przyznana w ogóle. No bo jak przyznawać premię, jeżeli zadania nie zostały wykonane nawet w połowie?

### 8.8.5 Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

W dalszej części studium naszego przypadku prześledzimy losy jednego z dyrektorów, członka zarządu. Od zarządu bowiem rozpoczęto wprowadzanie systemu MBO. Nazwijmy naszego bohatera Janem Kowalskim. W arkuszu MBO stworzonym dla dyrektora Kowalskiego przez prezesa zarządu i zatwierdzonym przez radę nadzorczą znalazły się następujące cele i wagi (Tab.8.8-3).

Cel	Waga
Działania restrukturyzacyjne: sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych	50%
Zapewnienie dostawy pary technicznej (nie określono, jak oceniane)	10%
Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
Zapewnienie spokoju społecznego (skala 0% lub 100%)	10%
Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)	5%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>

**Tab.8.8-3 Cele dyrektora Kowalskiego**

W przypadku spokoju społecznego przyjęto skalę skokową, bo jak mierzyć poziom spokoju społecznego? On albo jest, albo go nie ma. A jak nie ma spokoju, to nie ma premii za spokój. Uniknięcie strajków i innych niepokojów firma uważa za istotne przy wprowadzanych zmianach, tym bardziej że wcześniej zdarzały się już protesty.

Za jedną z głównych zalet systemu MBO jego zwolennicy uważają możliwość optymalizowania przez pracownika swojego działania w celu osiągnięcia jak najwyższej premii. Możliwość — należy podkreślić — ograniczoną co do wyboru kierunku interesem firmy. Wyobraźmy sobie więc, jak wygląda optymalna strategia działania dyrektora Kowalskiego z jego punktu widzenia.

Zgodnie z regułami gry dyrektor Kowalski za najwyższy priorytet (do 50% premii) uznał restrukturyzację, a w ramach tego priorytetu — terminowość wykonania zadania. Zauważył też, że ani przekazanie zasobów do wydzielanych spółek, ani wynegocjowanie korzystnych cen przyszłych usług nie miały mieć wpływu na jego premię. Było to o tyle zaskakujące, że sprzedawane spółki miały nadal świadczyć firmie te same usługi co dotychczas, a wobec braku konkurencji w regionie uzyskiwały pozycję monopolisty. Twórcy arkusza MBO dla dyrektora uznali jednak, że nie da się w sposób mierzalny (M ze SMART) określić, jak byłaby oceniana jakość zawartych transakcji z punktu widzenia interesu firmy. W ten sposób wpadli w pierwszą pułapkę MBO, polegającą na tym, że:

*W bardzo wielu sytuacjach nie daje się w żaden sensowny sposób zadać z góry parametrów, jakie miałyby być przez pracownika osiągnięte.*

Dyrektor Kowalski wyliczył sobie również, że zmniejszenie dostawy pary technicznej o 30% spowoduje obniżkę kosztów o 5%, a więc jemu się to opłaca, bo zapewnienie dostaw pary nie jest premiovane wysoko — na dodatek nie wiadomo, jak będzie oceniane w procentach — a zmniejszenie kosztów jest. Od razu też zorientował się, że premii za spokój społeczny i tak nie dostanie, bo na początku kwartału był dwugodzinny strajk. Mimo że strajki na jego wydziale powodują straty na innych wydziałach, u niego wiążą się z obniżką kosztów, bo strajkujący nie otrzymują wynagrodzenia. I choć redukcja zatrudnienia spowoduje dalsze protesty, to przyniesie mu premię za zmniejszanie kosztów. Wobec powyższego dyrektor Kowalski stwierdził, że za restrukturyzację i obniżkę kosztów ma zapewnione 75% premii. Za naukę angielskiego postanowił zabrać się pod koniec kwartału, gdy już skończy wydziałanie spółek. O te marne 5% nie warto specjalnie walczyć, bo gra idzie o znacznie większą stawkę.

Zwróćmy uwagę, że dyrektor Kowalski optymalizował strategię z punktu widzenia swojego interesu, a nie interesu firmy. Metoda MBO ma bowiem to do siebie, że:

*MBO całkowicie uwalnia pracownika i to nie tylko w kategoriach dyscyplinarnych, ale też godnościowych, od myślenia o interesie firmy.*

Mam do zrealizowania pięć zadań, a o resztę niech się martwią inni. To nie ja wymyśliłem tę grę, ale firma, więc mam moralne prawo grać tak, aby wygrać. O przestawianiu się ludzi z myślenia w kategoriach godnościowych na odnoszące się do korzyści pisałem w rozdziale 8.2.

### 8.8.6 Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

Po niedługim czasie prezes zarządu zorientował się, że choć Kowalski realizuje wyznaczone mu cele zgodnie z arkuszem MBO, to jednak ich realizacja nie jest zgodna z interesem firmy. Postanowił więc przedefiniować cele i zmienić wagi. Nowy arkusz dla dyrektora Kowalskiego wyglądał następująco (Tab.8.8-4):

Cel	Waga
Działania restrukturyzacyjne: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. (15%)</li> <li>• Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. (25%)</li> </ul> Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych. Stopień wykonania zadania można ponadto obniżyć nawet do 0%, gdy sprzedaż spółek okaże się niekorzystna dla firmy.	40%
Zapewnienie dostawy pary technicznej jest bezwzględnym obowiązkiem dyrektora, za jego realizację nie należy się więc żadna premia. Gdyby natomiast braki w dostawie pary spowodowały straty w fabryce, całościowa premia zostanie pomniejszona o te straty.	0%
Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%

Zapewnienie spokoju społecznego (skala ciągła od 0% do 100%)	30%
Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)	5%
Razem	100%

**Tab.8.8-4 Skorygowane cele dyrektora Kowalskiego**

Zauważmy, że wprowadzone zmiany oznaczają rezygnację z pierwszych trzech kryteriów zasady SMART:

1. Cele przestają być konkretne (Specific). W przypadku pierwszego zadania cóż to za konkret, że sprzedaż spółek ma być korzystna dla firmy? Nie określono przecież, na czym ta korzyść ma polegać, a więc pozostawiono ją arbitralnej ocenie przełożonego. Poza sytuacjami ekstremalnymi zawsze będzie tak, że pewne parametry transakcji okażą się dla firmy korzystne, a inne nie. Jedne będą korzystne w krótkiej perspektywie, a niekorzystne w długiej, inne na odwrót. Decyzja, czy korzyści przeważają nad stratami, będzie więc zawsze arbitralna, a więc odbierana przez beneficjenta premii jako niemerytoryczna. W przypadku drugiego zadania jest nie do przewidzenia, którym stratom firmy przypisze się jako przyczynę brak pary, z pewnością natomiast wielu odpowiedzialnych za straty w swoich wydziałach będzie się starało zrzucić winę na brak pary. W przypadku czwartego zadania, skoro zapewnienie spokoju społecznego ma być mierzone w procentach, też staje się mało konkretne.
2. Cele przestają być mierzalne (Measurable), i to nie tylko w przypadku restrukturyzacji, ale również w przypadku spokoju społecznego i dostawy pary. Jak np. ocenić, o ile w procentach należy pomniejszyć premię z tytułu niekorzystnej restrukturyzacji?
3. Cele przestają być osiągalne (Achievable), bo jak osiągnąć cel, który nie został jasno określony?

Oczywiście wraz ze zmianą arkusza MBO dyrektor Kowalski postanowił zmodyfikować swoją strategię. W pierwszym rzędzie zdecydował się zapewnić dostawy pary technologicznej, i to bez względu na koszty. Jakikolwiek zakłócenia w pracy innych wydziałów mogłyby spowodować, że te obciążą go odpowiedzialnością, nawet jeśli ich straty nie będą bezpośrednio wynikały z braku pary (co zawsze trudno udowodnić). A straty w fabryce mogą z łatwością pochłonąć całą premię. Ryzyko związane z celem 2. jest więc ogromne. Poza tym aby zapewnić spokój społeczny, postanowił wstrzymać zwolnienia i podniósł wynagrodzenia. Ze względu na parę i spokój społeczny sprawa obniżki kosztów przestaje być tak decydująca dla przyszłej premii.

Szczególny przypadek na nowej liście celów stanowi przededefiniowana restrukturyzacja. W tym wypadku nie zostały sformułowane żadne kryteria powodujące uznanie podejmowanych działań za korzystne bądź niekorzystne dla firmy. Jediną drogą staje się więc zapewnienie sobie przychylności osoby oceniającej. Trzeba się przyjrzeć, co szef lubi, kogo lubi i za co lubi. No i podjąć odpowiednie działania. Na początek można by mu powiedzieć, że Malinowski prowadzi prywatne rozmowy przez służbowy telefon.

### 8.8.7 Ocena systemu po roku

Po roku funkcjonowania nowego systemu zarząd krytycznie ocenił jego walory. Uznano, że pracownicy zamiast dbać o interes firmy, „grają” o największą premię. Powrócił też problem, który występował przed wprowadzeniem MBO — system nie pozwala dać premii osobie, która nie pracuje dobrze, ale na której firmie szczególnie zależy. Pojawiły się również dwie całkiem nieprzewidziane sytuacje.

Pierwsza sytuacja była związana z otwarciem oddziału w Rosji, co spowodowało wzrost sprzedaży o 15% z jednoczesnym ponadproporcjonalnym wzrostem kosztów rozruchu tego oddziału i

ponadproporcjonalnym wzrostem zatrudnienia (przejęcie istniejącego bankruta z gwarancją zatrudnienia dla jego pracowników przez 18 miesięcy). Ten wzrost sprzedaży spowodował ustalenie się wartości współczynnika  $q$  na poziomie 140%. Firma musiała dać bardzo duże premie, mając relatywnie mniej pieniędzy na wynagrodzenia.

Druga sytuacja również była związana z nowym oddziałem. Przejął on cały dotychczasowy eksport spółki w Rzeszowie, co spowodowało konieczność jej przebranżowienia. Chwilowo — prawdopodobnie taki stan utrzyma się przez rok — spadek sprzedaży i zysków tej spółki spowodował współczynnik  $q$  do wartości 0%. A to oznacza brak premii dla załogi, która w okresie przebranżowienia musi pracować szczególnie ofiarnie. Trzeba się liczyć z niepokojami społecznymi.

W dyskusji nad efektywnością MBO podkreślono również następujące fakty:

1. Kierownicy wysokiego szczebla uprawiają „prywatne gry”, zamiast dbać o rozwój firmy.
2. Rozdzielenie odpowiedzialności nie jest jasne, co wywołuje spory kompetencyjne i powstawanie „obszarów niczyich”.
3. Proces decyzyjny jest nieefektywny — skoro cele stają się coraz mniej jasne, trudno o podejmowanie prawidłowych decyzji.
4. Występują trudności w uzgadnianiu działań według ustalonej wizji rozwoju, dla każdego bowiem ważniejsza jest premia dziś niż rozwój jutro.
5. Brak determinacji do podejmowania decyzji związanych z rosnącą konkurencyjnością rynku ad hoc; nikt nie chce podjąć decyzji, która w razie powodzenia nie przyniesie punktów premiowych, może natomiast obniżyć premię w przypadku niepowodzenia.
6. Rosną koszty zarządzania.
7. W pogoni za zwiększeniem sprzedaży i zmniejszeniem kosztów wszyscy zapomnieli o konieczności rozwoju nowych produktów.

W wyniku dokonanej oceny zarząd Jutrznia SA uznał za konieczne modyfikacje systemu MBO dla całej firmy, gdyż przyjęte zasady były zbyt sztywne, aby mogły sprostać wymaganiom rzeczywistości. Przede wszystkim postanowiono uelastyczyć współczynnik  $q$  (stopień osiągnięcia celów przez firmę jako całość), aby móc nim swobodnie manipulować. Górną granicę współczynnika ograniczono do 120%, ale przyjęto, że w uzasadnionych przypadkach rada nadzorcza może wartość współczynnika „ręcznie” obniżyć, np. w sytuacji takiej jak z oddziałem w Rosji. Prezes rady nadzorczej otrzymał też fundusz nagród specjalnych przyznawanych poza systemem, np. w sytuacjach takich jak w Rzeszowie. O nagrody z tej puli będą też mogli występować kierownicy niższych szczebli, a o ich przyznaniu będzie decydować kapituła do spraw nagród specjalnych. Po raz kolejny tzw. życie wymuszało powrót do ręcznego sterowania premiami. Potwierdziła się też obserwacja Alfiego Kohna, że premie bardzo silnie motywują, ale jedynie do starania się o premie (rozdział 8.1).

*Premie bardzo silnie motywują...  
do starania się o premie.*

### 8.8.8 Czy można było uniknąć tych problemów?

Opisana historia spółki Jutrznia SA to typowa droga, jaką przechodzi firma wprowadzająca metodę MBO. Bez względu na to, jak — coraz bardziej sprytnie i wymyślnie — stawiane są cele i określone metody premiowania, firma coraz boleśniej odczuwa związane z MBO problemy. Dzieje się tak nie dlatego, że tę metodę stosuje źle, że źle dobiera cele i algorytmy liczenia premii, ale dlatego, że w samej istocie MBO leżą zjawiska, których nie da się wyeliminować inaczej, niż usuwając tę metodę w całości. Oto te zjawiska:



1. Pracownicy czują się uwolnieni od perspektywicznego myślenia o interesie firmy na rzecz myślenia o interesie własnym. Co więcej, czują się do tego zmuszeni!
2. Pracownicy otrzymują od firmy silnie demotywuujący sygnał: „Nie możemy wam po prostu zawierzyć, że będziecie pracować najlepiej jak potraficie. Jeżeli nie »zmotywuujemy« was premią, będziecie się lenić i pracować byle jak”. Taki sygnał wzmacnia determinację myślenia o interesie własnym.
3. Premia każdego pracownika zależy od kilku parametrów firmy, których wartość zawsze można optymalizować kosztem tych kilkudziesięciu, od których premia nie zależy. MBO jest grą nierównych szans — firma manipuluje kilkoma lewarkami, pracownik kilkudziesięcioma. W takiej grze firma zawsze przegra (rozdział 8.8.10)
4. System MBO to system kija i marchewki ze wszystkimi wcześniej już opisanymi wadami tego systemu, a w tym ze zjawiskiem zagrywki (rozdział 8.3).

### 8.8.9 Premia dla rady nadzorczej

Dobrym komentarzem do punktu 2 w rozdziale 8.10.2 może być następująca hipotetyczna dyskusja. Przypuśćmy, że Jutrznia SA zatrudnia nową firmę doradczą — powiedzmy TQM Polska, której zadaniem ma być zaproponowanie innego systemu motywacyjnego dla pracowników. Firma zaczyna od zadania właścicielom spółki następującego pytania: „Skoro wprowadziliście system MBO dla zarządu, to dlaczego nie wprowadziliście go również dla rady nadzorczej?”. Takie pytanie w każdej firmie wywołałoby zapewne konsternację. Premie dla rady nadzorczej — to chyba byłoby niestosowne! Przecież członkowie rady nadzorczej są:

- kompetentni — to właśnie oni mają wiedzieć, co jest dla firmy najważniejsze;
- uczciwi — powiedzą nam, co jest dla firmy najważniejsze, wytyczą kierunki jej rozwoju;
- odpowiedzialni — będą dbali o prawidłową realizację zadań taktycznych wytyczonych przez zarząd.

Inaczej nigdy byśmy ich do rady nadzorczej nie powołali!

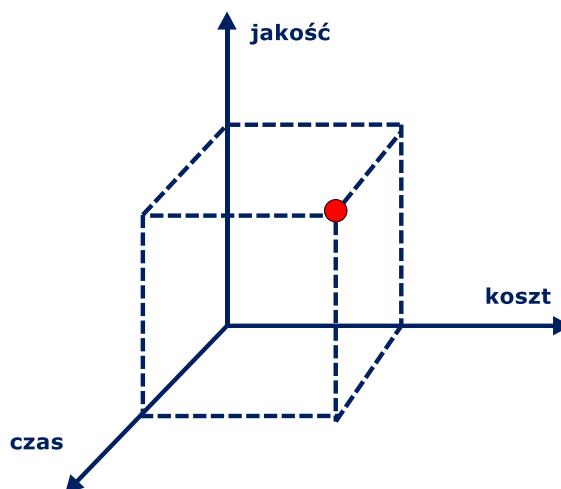
Skoro tak, powiada TQM Polska, to stąd wprost wynika, że dla zarządu wprowadziliście MBO, bo jego członków uznaliście za niekompetentnych, nieuczciwych i nieodpowiedzialnych. Przecież gdyby było inaczej, postąpilibyście z nimi tak jak z radą nadzorczą. To w ręce takich ludzi oddaliliście więc cały majątek i całą przyszłość firmy? Jeżeli tak rzeczywiście sądzicie, to należy niezwłocznie zmienić cały zarząd. A jeżeli się z tym nie zgadzacie, to zaczynajcie go traktować tak samo jak radę nadzorczą, czyli poważnie.

### 8.8.10 Nierówne szanse w grze

Są oczywiście menedżerowie, którzy uważają, że ludzi („ludzie” to ci poniżej nas, obok nas są „koledzy”, a powyżej „szefowie”) należy zawsze traktować z odpowiednią dozą nieufności. Skoro tak uważają, to niech wezmą pod uwagę argument z zakresu teorii sterowania złożonymi systemami. Teoria ta uczy, że w systemach o wielu parametrach stosunkowo łatwo zoptymalizować kilka wybranych parametrów systemu, jeżeli tylko możemy zmieniać większość pozostałych. By zilustrować tę zasadę, wyobraźmy sobie uproszczoną sytuację, w której wykonanie jakiegoś produktu jest oceniane na trzech osiach współrzędnych, jak na Rys. 8.10-1, a więc pod kątem czasu, kosztu i jakości wykonania.

Nikt nie ma chyba wątpliwości, że stosunkowo łatwo można osiągnąć wysoką jakość, nie dbając o cenę i czas, dobrą cenę — rezygnując z jakości i pośpiechu, oraz krótki czas wykonania — nie troszcząc się ani o jakość, ani o cenę.

W typowym systemie MBO stawiamy pracownikowi zadanie zoptymalizowania trzech do pięciu parametrów, godząc się, aby dowolnie manipulował kilkudziesięcioma pozostałymi. W naszym przykładzie aż jedną trzecią parametrów objęto systemem MBO, a i tak pracownik zawsze będzie mógł zrealizować swój cel premii kosztem interesu firmy. Jeżeli więc nie ufamy ludziom, to tym bardziej nie proponujemy im MBO, bo nas z pewnością ograżą. My w tej grze nie mamy żadnych szans.



**Rys. 8.8-1. MBO — w tej grze firma jest bez szans**

Szczególnym przypadkiem zarządzania przez cele jest ustanawianie dla sprzedawców tzw. celów sprzedażowych i wiązanie ich z premią. To również prowadzi do gry niemożliwej do wygrania dla firmy. Taką sytuację ilustruje poniższy przykład.

#### **Cel sprzedażowy**

Do pewnej firmy zgłosił się pod koniec roku klient pragnący dokonać bardzo dużego zakupu. Dział sprzedaży tej firmy manipulował klientem w ten sposób, aby przenieść zakup na rok następny. Powód tego pozornie tylko dziwnego zachowania był bardzo prosty: wysoka wartość sprzedaży w danym roku spowodowałaby podniesienie celu sprzedażowego na przyszły rok, a więc utrudniłaby osiągnięcie premii w następnym roku. Sprzedaż udało się zrealizować po Nowym Roku, po czym postanowiono przez pierwszy kwartał sprzedawać jak najmniej, aby nie podnieść celu sprzedażowego na kolejny kwartał.

Czy z tego przykładu wynika, że nie należy stawiać sprzedawcom celów sprzedażowych? Oczywiście, że nie. Nie należy tylko wiązać realizacji tych celów z premią i trzeba pamiętać, że sprzedaż to proces losowy, który należy zbadać pod względem stabilności i zmienności, zanim określi się oczekiwany zakres jego zmiany (część V). A tak w ogóle, to najlepiej będzie, jeżeli cel sprzedażowy sprzedawcy określą dla siebie sami.

Oto, co piszą o zarządzaniu przez cele Samuel A. Culbert i Lawrence Rout w swojej książce *Skończ z okresową oceną pracowników* ([10], str. 21):

Oceny pracownicze są reliktem okresu po zakończeniu II wojny światowej, kiedy to w modzie było unowocześnianie zarządzania. W szczególności stanowią gorzki posmak teorii zwanej „zarządzanie przez cele” — koncepcji, która zawsze doskonale wyglądała na prezentacjach, ale nigdy nie sprawdzała się w praktyce. (...) Menadżerowie mogą sobie pozwolić na rezygnację z codziennego zaangażowania w pracę podwładnych — mają system, dzięki któremu mogą ich rozliczać z dotrzymywania zobowiązań, osiągania założonych poziomów mierników i dążenia do konkretnych rezultatów. Zachowując dystans, nie tylko nie biorą aktywnego udziału w funkcjonowaniu swoich jednostek organizacyjnych, ale i zyskują wymówkę na wypadek ewentualnych niepowodzeń.

## 8.8.11 Opinia niezależnego eksperta

Historia spółki Jutrznia SA była przedstawiona w odcinkach w czasopiśmie „Personel”. Na koniec każdego odcinka zamieszczano opinie praktyków i teoretyków związane z tą historią. Poniżej zamieszczam opublikowaną tam opinię Helmuta V. Gläsera, trenera i konsultanta dużych międzynarodowych firm w Polsce, Rosji, Niemczech oraz Hiszpanii.

*Zarząd Jutrzni SA od początku zmian po prywatyzacji wybrał złą drogę. Pierwszym błędem było wprowadzenie systemu premiowego. Jeżeli zadaniem dla zarządu miało być wprowadzanie nowych metod zarządzania i nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych, zdumiewać może wybór tak anachronicznej metody. Również zarządzanie poprzez cele trudno uznać za metodę nowoczesną.*

### **Anachronizm premiowania**

*Motywowanie za pomocą premii nie tylko nie jest nowoczesną metodą zarządzania, ale oznacza wręcz klęskę zarządzania. W początkowym okresie zmian w Jutrzni SA przyjęto uznaniowy sposób przyznawania premii, co w efekcie budziło u pracowników poczucie niesprawiedliwości. Najnowsze badania na zwierzętach dowodzą, że poczucie sprawiedliwości nie jest kompetencją społeczną, którą można kształtować — mamy je zapisane w genach<sup>68</sup>. Nie znam systemu premiowego, który byłby sprawiedliwy. A to oznacza frustrację i spadek motywacji.*

*Patologiczny jest też sam mechanizm premii. Kiedy pracujemy w firmach, w których „zarządza się poprzez motywowanie”, jesteśmy zorientowani na wynik i za ten wynik jesteśmy wynagradzani. „Zarządzanie przez motywowanie” powoduje pominięcie punktu „orientacja na wynik firmy”. Pracownicy od razu otrzymują komunikat, że nie chodzi o wynik, ale o dodatkowe wynagrodzenie. Ten mechanizm najpełniej ujawnił się w opisanym przypadku dyrektora Jana Kowalskiego. Po wprowadzeniu premii przestał być istotny wynik firmy — ważna była możliwość uzyskania premii. Dlatego część jego działań (np. oszczędności jego wydziału) szkodziła firmie, obniżając wyniki innych wydziałów.*

### **Anachronizm MBO**

*Nowoczesne zarządzanie polega na podejściu procesowym. Zarządzanie poprzez cele (MBO) jest metodą utrwalającą anachroniczny, pionowy model kierowania. Aby wyraźniej ukazać niebezpieczeństwa tkwiące w zarządzaniu poprzez cele, warto zilustrować je przedstawionym przez Edwardsa Deminga w tabeli 8.6<sup>69</sup> porównaniem MBO z metodą zarządzania kompleksową jakością (TQM).*

*W MBO cele są kaskadowane hierarchicznie w dół. W TQM zarząd ustala cele strategiczne i przekazuje je do poszczególnych wydziałów. Tu następuje weryfikacja pozioma — cele określone przez zarząd konfrontowane są z oczekiwaniami klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz możliwościami dostawców. Wydziały określają także swoje własne potrzeby związane z realizacją celów. Następuje komunikacja z dołu do góry. Zarząd formułuje ostateczne cele, znając życzenia klientów i uwarunkowania realizacji tych celów.*

*Po przeczytaniu tego zestawienia widzimy od razu, że problemy Jutrzni z dyrektorem Kowalskim (i prawdopodobnie z pozostałymi pracownikami) związane są zarówno z zastosowaniem systemu premiowego, jak i nienowoczesnego systemu zarządzania (MBO). Dodatkowo w Jutrzni nastąpiło powiązanie obu tych metod w jedną — z jednej strony antymotywacyjną, z drugiej — wspierającą ręczny (kiedyś mówiliśmy „socjalistyczny”) styl zarządzania.*

### **WNIOSEK**

<sup>68</sup> Źródło: Sarah F. Brosnan, Frans B.M. de Waal, *Monkeys reject unequal pay*, „Nature” 2003, vol. 425, no. 18, str. 297 i nast.

<sup>69</sup> W oryginalnym tekście Helmuta Gläsera ta tabela miała inny numer. Tu został on zmieniony, aby odpowiadał numeracji w książce.

*Sugerowałbym Jutrzni SA wprowadzenie prawdziwych zmian w zarządzaniu, czyli zmian drugiego rzędu, a nie kosmetycznych ulepszeń. Jeśli ktoś musi szybko odbyć daleką podróż, a porusza się wolnym autem, powinien od razu przesiąść się do samolotu. Zarząd Jutrzni SA wybrał zmiany pierwszego rzędu, co przypomina naciskanie gazu „do dechy” w zdezelowanym samochodzie, który i tak już szybciej nie pojedzie. MBO nie jest w stanie sprostać wymaganiom, jakie dziś przed firmami stawia rynek. Trzeba się w końcu zdecydować na kupno nowego samochodu, czyli zarządzanie wg standardów TQM.*

### 8.8.12 MBO w oczach Edwardsa Deminga

Metoda MBO nie jest nowa. Znana była już Demingowi, który wiele o niej pisze w [14] i [16], a w [14] tak porównuje ją z TQM (Tab.8.8-5):

MBO	TQM
Podejście jest nastawione na wyniki, nie uwzględnia jednak sposobu ich uzyskania. Dobór metody ustala sam zainteresowany	Podejście uwzględnia wyniki i metody ich osiągnięcia
Każdy odpowiada jedynie za własne wyniki	Na pierwszym miejscu stawia się ulepszenie całego procesu — często poza granicami własnej funkcji
Cele są uzgadniane pomiędzy przełożonym i podwładnym — nie są ujawniane wszystkim innym pracownikom	Cele wyznaczone poszczególnym pracownikom są jawne i powszechnie udostępniane
Ocena służy do znajdowania zasłużonych dla sukcesu oraz winnych niedociągnięć i nagradzania pierwszych, a karania drugich	W TQM nie szuka się winnych i zasłużonych. Jeśli wyniki różnią się od zakładanych, analizuje się przyczyny i szuka dróg ulepszeń
Osiągnięcie numerycznych celów (SMART) jest głównym miernikiem oceny sukcesów	Uznanie osiągnięcia za sukces zależy od adekwatności metod użytych do osiągnięcia celów. Ważne jest nie tylko „ile”, ale i „w jaki sposób”
W centrum uwagi jest przełożony, który wyznacza cele i rozlicza wyniki	W centrum uwagi są wewnętrzni i zewnętrzni klienci, których należy usatysfakcjonować
MBO może prowadzić do optymalizacji podrzędnych procesów	TQM zmierza do optymalizacji działania całej firmy

**Tab.8.8-5 Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga**

W tym kontekście warto też przypomnieć punkt 11. z 14 zasad Edwardsa Deminga omawianych w rozdziale 13.15:

*Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem. Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO). Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.*

Na zakończenie tego rozdziału jedna bardzo ważna uwaga. Otóż defekt metody zarządzania przez cele polega nie na tym, że stawiamy przed firmą cele, ale na tym, że te cele wiążemy z wynagrodzeniami, co prowokuje pracowników — a niekiedy wręcz zmusza — do podejmowania gry, którą firma najczęściej przegrywa. O tym, jak stawiać cele ogólne i jak rozpisywać je na zadania, piszę w rozdziale 9.11 poświęconym budowaniu fundamentu strategicznego organizacji.

## 8.9 Wina czy przyczyna

*Gdybyż to było takie proste! — że są gdzieś czarne charaktery, w czarnych zamiarach wykonujących swoją czarną robotę i że trzeba tylko umieć je rozpoznać i zniszczyć. Ale linia podziału pomiędzy dobrem i złem*

*przecina serce każdego człowieka. A kto gotów jest odciąć kawałek własnego serca?*

— Aleksander Solżenicyn<sup>70</sup>

Gdy coś dzieje się źle, pojawiają się wady w produkcie, firma poniosła stratę, nie są przestrzegane procedury, tradycyjnie myślący menedżer zadaje pytanie: „Kto jest za to odpowiedzialny?” lub też wprost: „Kto jest winien?”. Jak jednak wykazali Deming i Juran (rozdział 8.6), jedynie w co najwyżej 15 przypadkach na 100 przyczyna zjawiska leży po stronie „sprawcy”. W pozostałych „winny” jest system. Zamiast więc szukać winnego, zastanówmy się, gdzie leży przyczyna. Gdy znajdziemy winnego, możemy jedynie go ukarać. Gdy znajdziemy przyczynę, mamy szansę ją usunąć, a więc trwale wyeliminować zjawisko.

### **Katastrofa promu morskiego**

W 1987 r. głośnym echem w europejskich mediach odbiła się katastrofa promu Herald of Free Enterprise, który wypłynął z belgijskiego portu Zeebrugge. Zginęło 150 pasażerów i 38 członków załogi. Jak ustalono, prom zatonął, gdyż nie zamknięto bramy, przez którą wjeżdżają nań samochody. Prom wypłynął więc w morze z otwartą bramą. Odpowiedzialny za bramę marynarz zeznał w śledztwie, że bramy nie zamknął, gdyż spał. Spał na służbie, mając tak ważne zadanie do wykonania! Wydawało się więc, że sprawca nieszczęścia i jego wina są oczywiste. A jednak sąd uniewinnił oskarżonego. Jak to możliwe?

Przede wszystkim sędziowie zadali pytanie, dlaczego marynarz spał. Przecież prom odpływał w środku dnia. Okazało się, że spał, bo pracował już 36 godzin bez przerwy i miał pracować przez dalszych 12. Miał kilkadziesiąt minut na odpoczynek, gdy samochody wjeżdżały na prom, i oczywiście nie obudził się na czas.

Dalsze pytania sądu dotyczyły dwóch aspektów: czy na mostku kapitańskim wiedziano, że brama była niezamknięta, i dlaczego marynarz został zmuszony do 48-godzinnej wachty.

Odpowiedź na pierwsze pytanie brzmiała: „Nie wiedziano”. Na statku nie było instalacji ostrzegającej o niezamkniętej bramie ani też procedury sprawdzania, czy brama jest zamknięta. W odpowiedzi na drugie pytanie sąd dowiedział się, że armator promu realizował akcję promocyjną, w ramach której wprowadzono dodatkowe rejsy, by obsłużyć wszystkich amatorów tanich przepraw. Nie zatrudniono jednak dodatkowych pracowników, zmuszając dotychczasowych do ponadwymiarowej pracy.

Na koniec sąd zapytał, czy konstrukcja promu nie pozwalała na jego bezpieczny rejs z otwartą bramą. I znów zaskoczenie! Tak, pozwalała, ale przy normalnej podróźnej prędkości. Tymczasem prom — w pogoni za zyskiem armatora — płynął z maksymalną prędkością (18 węzłów), jaką umożliwiała moc maszyny. Przy tej prędkości woda musiała się wedrzeć do ładowni.

Sąd uznał więc, że główna wina leży po stronie armatora i kapitana promu.

Deming i Juran uzasadniali swoją tezę na gruncie badań statystycznych, nie wyjaśniali jednak mechanizmu zjawiska. Nieco później uczynił to psycholog społeczny Philip Zimbardo, autor słynnego eksperymentu stanfordzkiego. W tym przeprowadzonym w 1971 r. eksperymencie Zimbardo postanowił zbadać mechanizm kształtowania się postaw więźnia i więziennego strażnika. Do eksperymentu zaprosił młodych ochotników wywodzących się w przeważającej mierze spośród studentów i asystentów Uniwersytetu Stanforda w Kalifornii. Wybrał ten właśnie uniwersytet, gdyż przeprowadzone wcześniej inne badanie pokazało stosunkowo wysoki poziom odporności jego środowiska na pokusę czynienia zła.

W starannie zainscenizowanym eksperymencie ochotników podzielono na dwie grupy: więźniów i strażników. Ukryte kamery i mikrofony przez całą dobę rejestrowały zachowania i rozmowy obu grup. Eksperyment, który według założeń miał trwać dwa tygodnie, przerwano po tygodniu, gdyż strażnicy rozwinęli niewyobrażalny poziom okrucieństwa wobec więźniów. Mimo że doskonale wiedzieli, iż to tylko eksperyment naukowy, a więźniowie nie są kryminalistami, ale

<sup>70</sup> Cytowane za "Księga życia" Grégory Samak, Muza, Warszawa 2015

często ich kolegami ze studiów, zaczęli poddawać tych ostatnich wymyślnym torturom psychicznym i fizycznym. Ponad 30 lat później identyczne zachowania rozwinęli żandarmi w wojskowym więzieniu w Abu Ghraib<sup>71</sup> podczas wojny w Iraku.

Zdaniem Zimbarda w obu przypadkach o zachowaniu strażników zadecydowały nie ich predyspozycje charakterologiczne, ale warunki zewnętrzne. W swojej książce *Efekt Lucyfera* [86] (str. 30) pisze:

*Osoby pochodzące z kultur zorientowanych indywidualistycznie tradycyjnie szukają odpowiedzi w ludzkim wnętrzu — w patologii lub w bohaterstwie. Współczesna psychiatria zorientowana jest dyspozycyjnie (wyróżnienie moje). Podobnie psychologia kliniczna i psychologia osobowości oraz metody jej pomiaru. Większość naszych instytucji przyjmuje taki punkt widzenia, włączając prawo, medycynę i religię. Według tych założeń, winy, choroby oraz grzechu należy szukać w osobie winnej, chorej bądź grzesznej. Swoją podróż ku zrozumieniu zaczynają od pytania „Kto?”. „Kto jest za to odpowiedzialny?”, „Kto się do tego przyczynił?”, „Kto jest temu winny?” oraz „Komu należy przypisać zasługi?”.*

*Psychologowie społeczni (do których się zaliczam), dążąc do zrozumienia przyczyny niezwykle zachowań, wolą unikać dokonywania atrybucji wewnętrznych. Preferują rozpoczynanie swoich poszukiwań od zadania pytania „Jak?”: „Jakie warunki mogły przyczynić się do danych reakcji?”, „Jakie okoliczności mogły mieć wpływ na dane zachowanie?”, „Jak wyglądała sytuacja z perspektywy osób w niej działających?”. Psychologowie społeczni pytają: „Do jakiego stopnia działania jednostki mogą wynikać z czynników zewnętrznych w stosunku do osoby działającej, ze zmiennych sytuacyjnych oraz procesów środowiskowych specyficznych dla danej sytuacji”.*

*Podejście dyspozycyjne ma się tak do sytuacyjnego, jak medyczny model zdrowia do modelu zdrowia publicznego. Medyczny model każe poszukiwać źródła choroby, dolegliwości lub niesprawności wewnątrz osoby nią dotkniętej. Odwrotnie twierdzą badacze zdrowia publicznego, którzy zakładają, że nosiciele chorób wywodzą się ze środowiska stwarzającego warunki sprzyjające rozprzestrzenianiu choroby. Czasami osoba chora stanowi produkt końcowy patologii środowiskowej, która, jeżeli nie zostanie powstrzymana, będzie przenosić się na innych, niezależnie od prób poprawy zdrowia jednostki.*

Zjawisko opisane w eksperymencie stanfordzkim Zimbardo nazywa efektem Lucyfera. W ostatnich czasach spotkaliśmy się z nim w związku z kryzysem finansowym przełomu lat 2008 i 2009. Jednym z głównych źródeł tego kryzysu było wprowadzenie przez niektóre banki na rynek finansowy bezwartościowych produktów, np. kredytów hipotecznych, o których było wiadomo, że nie zostaną spłacone. Te produkty sprzedawano niczego niepodejrzewającym klientom, wśród których były też wielkie instytucje zaufania publicznego, takie jak fundusze powiernicze i emerytalne. O tym, że bankowcy wiedzieli o swojej nieuczciwości, świadczy ujawniona później korespondencja (e-maile), którą prowadzili między sobą, naigrawając się z naiwnych klientów. Zachowywali się więc podobnie jak strażnicy z więzienia w Abu Ghraib, którzy tworzyli fotograficzną dokumentację swoich przestępstw.

W rzeczywistości źródeł obu zjawisk należy poszukiwać w systemie. Zarówno w więzieniach, jak i w bankach postawiono na skuteczność w krótkiej perspektywie (więzień musi się podporządkować dyscyplinie, a klient banku musi kupić oferowany mu produkt), przymykając oko na drogę osiągnięcia tej skuteczności. Jednocześnie skuteczność była wysoko premiowana, a brak skuteczności — karany. Oba środowiska wytworzyły więc więc mechanizmy społecznego uzgadniania usprawiedliwień, o których pisze Marek Kosewski (rozdział 7.6).

Czy to oznacza, że strażnicy i bankowcy zachowywali się poza pracą równie nieuczciwie? Ogromna większość z nich z pewnością nie, co potwierdzają liczne badania. Nie torturowali swoich dzieci, nie kradli, nie usiłovali sprzedać sąsiadowi zepsutej kosiarki do trawy. Byli ludźmi „na co dzień” uczciwymi. Swoim dzieciom przekazywali powszechnie uznawane normy uczciwości.

<sup>71</sup> Philip Zimbardo był ekspertem obrony w procesie strażników z Abu Ghraib.

Oburzali się na oszustów i ludzi okrutnych. A gdy przyszło do rozliczenia, gdy pękła zмова milczenia, ukarano jedynie ich, a nie architektów systemu, w którym przyszło im działać.

### Nieci bankowcy

Pod tym tytułem w „Gazecie Wyborczej” z 9 kwietnia 2009 r. czytamy: Co siódmy pracownik banku (...) został ukarany za naciąganie wyników sprzedaży w nieetyczny sposób. — Wciskanie klientom kart kredytowych, funduszy i kredytów to rynkowy standard wymuszany naciskami przełożonych — mówią pracownicy wielu banków. (...) Premie miesięczne i roczne straciło aż 650 z 4 tys. pracowników (...). Także ci, którzy tolerowali łamanie zasad.

Jeden z byłych szefów placówki kolejnego banku z irytacją wspomina szkolenie, jak „przywiązać” klienta. — Nie dajcie klientowi uciec, gdy wziął już pierwszą pożyczkę. Proponujcie mu kolejną, do tego kartę kredytową, kredyt w koncie. Jak będzie spłacał już kilka kredytów, dokładnie monitorujcie spłatę rat. Gdy tylko będą opóźnienia, proponujcie kredyt konsolidacyjny. Klient, który go weźmie, jest wasz! Nie uwolni się od banku przez długie lata — relacjonuje szkoleniowe instrukcje.

Pracownik innego banku opisuje, jak uczono pracowników sprzedaży krzyżowej: — Każdemu klientowi mieliśmy wciskać konto oszczędnościowe, ubezpieczenie, informacje SMS-owe. Taki zestaw kosztował około 10 zł miesięcznie, ale o tym mieliśmy nie mówić. Jeżeli ktoś przyszedłby z pretensjami, to mieliśmy oddać pieniądze. Ale wiadomo: na dwustu klientów dwóch się zorientuje, a pozostali będą te 10 zł co miesiąc płacić.

## 8.10 Współzawodnictwo

Większość z nas uczono od dziecka, że współzawodnictwo buduje. Oczywiście „szlachetne współzawodnictwo”. Ta nauka zaczyna się już w przedszkolu. Kto pierwszy skończy mleczną zupkę, kto namaluje najładniejszy obrazek, kto zbierze najwięcej makulatury, kto ma najładniejszą sukienkę. Potem szkoła i znowu — kto jest najlepszym uczniem, która klasa najlepsza, która szkoła zwyciężyła w konkursie... I tak do późnej starości.

Lubimy być pierwsi, najlepsi — niestety, lubimy też mieć poczucie, że inni są od nas gorsi. Jest taki smutny żart, opowiadany jako rdzennie polski, ale przecież aktualny na całym świecie. Pan Bóg zwraca się do człowieka: „Uczynię dla ciebie, co zechcesz, ale pod warunkiem, że dla twojego sąsiada zrobię dwa razy tyle. Czego byś pragnął?”. Człowiek po głębokim namyśle: „Pozbaw mnie, Panie Boże, jednego oka”.

Zwyczaj ubiegania się o palmę pierwszeństwa jest w nas zakorzeniony od pokoleń<sup>72</sup>. Przeniknął też do zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach, szkołach, wojsku, organizacjach społecznych, w polityce. Wszyscy bez przerwy ścigamy się w jakichś zawodach — niestety, jakże często kierując się zasadą: „Niech ja stracę, byle on nie zyskał”.

Opowiadał mi kiedyś zaprzyjaźniony przedsiębiorca, któremu leży na sercu tworzenie harmonii i atmosfery współpracy w swojej firmie, że zaproponował zrównanie wynagrodzeń członków zarządu. Wszyscy otrzymaliby niewielką podwyżkę, ale oczywiście większą ci, którzy dotychczas zarabiali mniej. Po regulacji wszyscy zarabialiby tyle samo. Ta propozycja spotkała się ze sprzeciwem tych osób, które zarabiały więcej. Przecież wiadomo, że kto zarabia mniej, jest gorszy, a kto zarabia więcej — lepszy. Różnica w wynagrodzeniach jest dla „lepszego” źródłem satysfakcji, z której nie chce zrezygnować. Woli zrezygnować z podwyżki.

Jeżeli dziwimy się temu przykładowi, to rozejrzyjmy się wokół siebie. Przecież obowiązuje zasada, że abym ja czuł się lepiej, ktoś musi czuć się gorzej. Żeby ktoś wygrał, ktoś musi przegrać. W psychologii to zjawisko nazywa się relacyjnym zaspokajaniem potrzeby ambicji.

<sup>72</sup> Gdy mówię „nas”, mam na myśli ludzi wychowanych w europejskiej tradycji olimpiad greckich. W krajach, po których swoją długą wędrówkę odbywał Konfucjusz, dominuje raczej dążenie do postępu niż walka o palmę pierwszeństwa.

**Konkurs dla sprzedawców**

Firma X ma sieć punktów sprzedaży w całym kraju. Dyrektor handlowy tej firmy, którego wynagrodzenie zależy oczywiście od poziomu sprzedaży w całej sieci, postanowił zmobilizować swoich sprzedawców do lepszego działania. Ogłosił zatem konkurs „Kto sprzeda więcej”. Dla zwycięzców przewidziano dużą pulę nagród.

Pierwszym rezultatem konkursu było pogorszenie współpracy pomiędzy sprzedawcami. Nikt nie będzie pomagał konkurentowi. Gdy do mnie przyjdzie klient po towar, którego akurat nie mam w magazynie, nie wyślę go do kolegi, bo to obniżyłoby moje szanse na zwycięstwo. Nie podzielę się też z kolegą spostrzeżeniami co do oczekiwań klientów, nie przekażę wiedzy młodszemu sprzedawcom.

Drugim rezultatem była dominacja celu „sprzedać jak najwięcej przed zakończeniem konkursu”. To hasło przesłoniło sprzedawcom podstawowe zadanie każdej firmy, jakim jest budowanie zaufania i lojalności klienta. Klient był więc agresywnie namawiany na jak największy zakup, a kto nie robił wrażenia, że stać go na to, był lekceważony. Szkoda na takiego czasu.

Oczywiście szanse na wygraną w konkursie ma zwykle tylko kilku sprzedawców, w dodatku najczęściej z góry wiadomo, którzy to są. Pozostali tracą więc wszelki zapał do działania. Jest to trzeci negatywny skutek współzawodnictwa, który — poza zahamowaniem działań pozytywnych — wywołuje też poczucie niesprawiedliwości wśród przegranych. Może też nieść, co jeszcze bardziej niszczące, poczucie klęski. Poczucie, że jest się gorszym. To demobilizuje nie tylko na czas konkursu, ale nierzadko na całe życie.

Często przytaczanym przykładem „szlachetnego współzawodnictwa” jest sport. Oczywiście sport wyczynowy, bo w rekreacyjnym nie ma współzawodnictwa. Ale sport wyczynowy to podział na „lepszych” i „gorszych” oraz zasada, że aby ktoś wygrał, ktoś (reszta) musi przegrać! Sport wyczynowy od lat dryfuje więc w kierunku stanowiącym zaprzeczenie tego, czym miał być. Doping, afery korupcyjne — coraz ostrzejsza kontrola i coraz większe nadużycia. Sytuacja bez wyjścia, bo będąca konsekwencją strukturalnej przyczyny leżącej u podstaw idei sportu wyczynowego: liczy się zwycięzca, a zwycięzca może być tylko jeden. Tymczasem sport rekreacyjny, ten bez zawodów i rankingów, pozostaje nietknięty. Tam nikt nie potrzebuje dopingu i nikt nie stara się nikogo skorumpować. Nagrodą za uprawianie sportu jest sama przyjemność jego uprawiania, a także wzrost sił, lepsza kondycja fizyczna i psychiczna, lepsze zdrowie.

**Sport rekreacyjny a wyczynowy**

Gdy podczas jednego z moich wykładów mówiłem o różnicy między sportem rekreacyjnym a wyczynowym, spotkałem się z uwagą, że jednak w sporcie wyczynowym wyniki sportowe są znacznie lepsze niż w rekreacyjnym. Czy więc nie jest tak, że nagrody motywują pozytywnie?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy potraktować każdy z wymienionych rodzajów sportu jako firmę i zastanowić się, jakie te firmy tworzą produkty.

Firma „sport wyczynowy” nie „produkuje” wyników sportowych, tylko widowiska. Klient kupujący bilet na widowisko chce mieć przekonanie, że zobaczy grę fair, a nie mecze ustawione czy też oparte na farmakologicznym dopingu. Niestety, często bywa oszukiwany. Afery korupcyjne i dopingi psują produkt, którym jest widowisko. O tym klient (widz) dowiaduje się zwykle po fakcie i oczywiście nie może oczekiwać zwrotu kosztu biletów. Firma „sport wyczynowy” często dostarcza bardzo zły produkt i na dodatek nie poczuwa się do obowiązku rekompensaty wobec klienta.

W firmie „sport rekreacyjny” produktami są: radość z uprawianego sportu, odprężenie psychiczne, lepsze zdrowie, lepsza kondycja, a więc również nie czasy, metry i liczby wygranych meczów. Ta firma na ogół dostarcza produkt, który daje klientowi satysfakcję, czyli dobry.

Współczesna wiedza o zarządzaniu bardzo silnie eksponuje tezę, że podstawą sukcesu każdego zespołu, w tym każdej jednostki będącej członkiem zespołu, jest współpraca. Wiadomo też, że współzawodnictwo nie stymuluje współpracy, ale ją niszczy. Współczesny psycholog amerykański Alfie Kohn poświęcił temu zagadnieniu całą książkę [48]. Niestety, z wielkim trudem przychodzi wdrażanie idei współpracy we współzawodniczącej społeczności. Jest to bez wątpienia jedno z najtrudniejszych wyzwań każdego menedżera. Wymaga przezwyciężenia wielu psychicznych barier — zarówno własnych, jak i swoich podopiecznych.



Słyszę niekiedy argument: „Moi pracownicy lubią współzawodnictwo, bo wtedy coś się dzieje”. To prawda. W firmie, w której panuje rutyna, a praca jest monotonna i nie dostarcza pozytywnych wyzwań, współzawodnictwo ubarwia codzienną monotonię. Stąd jednak wcale nie wynika, że podnosi ono skuteczność działania zespołu. Przecież nie wszystko, co bywa lubiane, przynosi pożytek. Przykładów wokół nas jest aż nadto: papierosy, obżarstwo i opilstwo, narkotyki, godziny spędzane przed telewizorem. Jeżeli jednak pracownicy firmy w tak desperacki sposób poszukują podnieć, które uczynią ich pracę odrobinę ciekawszą, to trzeba się nad tym głęboko zastanowić.

Oczywiście równolegle do usuwania barier współpracy należy też budować źródła i umiejętności jej wdrażania. Treningi asertywności i komunikacji, pozytywne myślenie, techniki prowadzenia prac zespołowych, eliminacja czynników wywołujących strach, techniki obiegu informacji. Jakże odległe są te pojęcia od premii, prowizji i przodowników pracy. Bo też we współczesnej praktyce zarządzania dokonuje się rewolucja, która zmienia oblicze świata. I zmieni je szybciej, niż nam się wydaje. A jak to zwykle bywa w takich przypadkach, kto na czas nie wsiądzie do odjeżdżającego pociągu, ten w ogóle nie dojedzie do celu.

Na koniec ostatnia uwaga o współzawodnictwie. Jak to możliwe, że współzawodnictwo jest złe, a konkurencja rynkowa firm jest dobra? Wyjaśnienie tego pozornego paradoksu jest proste. Konkurencja jest dobra dla rynku, dla klientów, ale dla firm jest oczywiście zła. Gdyby firmom wolno było współpracować przy opanowywaniu rynku, np. przez zawiązanie umowy cenowej, to zarabiałoby więcej. My, klienci, takiej skuteczności jednak nie chcemy, dlatego w państwie prawa obowiązuje zasada konkurencji rynkowej.

Ale współpraca firm może też być pożyteczna dla klienta. Jest na to wiele przykładów. Jednym z nich może być współpraca pomiędzy firmami: Peugeot, Citroën i Toyota nad produkcją małego samochodu w celu obniżenia kosztów wytwarzania, a co za tym idzie — ceny auta dla klientów końcowych.

Zresztą argument, że konkurencja jest dobra, bo chroni nas przed nieuczciwością firm, upada, gdy mamy do czynienia z formami, dla których głównym celem jest nie maksymalizacja zysków, ale tworzenie pożytków dla wszystkich swoich interesariuszy. A takie są właśnie firmy turkusowe.

## 8.11 Podsumowanie modelu przemocy

### 8.11.1 Samosprawdzająca się przepowiednia

Jak się przekonałiśmy, model przemocy charakteryzują następujące zjawiska:

1. Pracownicy działają z motywacji zewnętrznej, a ich przełożeni odwołują się głównie lub wręcz jedynie do tej motywacji.
2. Oznacza to, że przełożeni posługują się kijem i marchewką jako podstawowymi narzędziami „motywowania” swoich podwładnych do pracy.
3. Marchewkij kształtuje oczekiwane zachowania, ale jednocześnie buduje i utrwała postawy przeciwdziałające tym zachowaniom. Gdy marchewkij zniknie lub też gdy osiągnie swój kres eskalacji, postawa spowoduje zachowania sprzeczne z oczekiwanymi.
4. Pomiędzy przełożonymi a podwładnymi wyrasta coraz większy mur milczenia, nieufności, a często też wrogości. Przełożeni nie dowiadują się od swoich podwładnych o tym, co czyni pracę tych ostatnich uciążliwą, a przez to mało skuteczną. Nie dowiadują się, jak mogliby zwiększyć jakość i wydajność pracy zespołu. Nie dowiadują się, jakie sami popełniają błędy.

5. Miejsce motywacji godnościowej zajmuje motywacja odwołująca się przede wszystkim do korzyści, a to niezmiennie prowadzi do syndromu optymalizowania przez pracownika interesu własnego, bez oglądania się na interes firmy, czyli do syndromu zagrywki (rozdział 8.3).
6. Nieprzyjazne zachowania firmy w stosunku do pracowników dostarczają argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i w konsekwencji anomii pracowniczej (rozdział 7.6).
7. W reakcji na marchewki i wynikający stąd brak porozumienia z przełożonymi podwładni zaczynają manipulować marchewkijem dla osiągnięcia swoich indywidualnych celów, co najczęściej dokonuje się z naruszeniem interesu firmy.

W ten oto sposób założenie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi, staje się samosprawdzającą się przepowiednią. Trzeba też wiedzieć, że:

*Ludzie pozbawieni możliwości zaspokajania swoich potrzeb godnościowych reagują jedynie na kij i marchewkę.*

I w tym właśnie tkwi przyczyna niezwyklej — choć dalece niepraktycznej — popularności tej metody.

### 8.11.2 Gry wojenne

Niektórzy słuchacze i czytelnicy zadają mi pytanie, w jaki sposób twierdzenie, że ludzie są z natury pracowici i uczciwi, ma się do tych wszystkich przykładów wykorzystywania marchewkija przez pracowników przeciwko ich szefom lub firmom. Przecież nie sposób nazwać takich działań uczciwymi, skoro są sprzeczne z interesem firmy.

Rzeczywiście, z takich działań pracownicy nie bardzo mogą być dumni, radzą więc sobie z tym problemem za pomocą uzgodnień społecznych, o których była mowa w rozdziale 7.6. W przypadku gry o premię jest to stosunkowo łatwe, gdyż wszystkie opisane działania stanowią strategię w grze wymyślonej i narzuconej nie przez nich, ale przez firmę. A dla każdej ze stron ta gra to gra o przetrwanie — firmy na rynku, a pracownika w firmie. W tej grze nie ma miejsca na zaufanie po żadnej ze stron. Zresztą wzięła się ona właśnie z braku zaufania do pracownika ze strony firmy.

Obecność marchewkija manifestuje stosunek do pracowników, który trudno nazwać przyjaznym i pełnym zaufania. A kto nie okazuje nam zaufania, nie może też na nie liczyć. Kto nas dyscyplinuje marchewkijem, nie może liczyć, że my będziemy dbali o jego interes. Skoro nas nie traktuje się z szacunkiem, to my czujemy się zwolnieni od lojalności wobec takiej osoby lub instytucji. Dysonans godnościowy (rozdział 7.6) znajduje usprawiedliwienie w działaniu firmy, co prostą drogą prowadzi do anomii pracowniczej. Przecież my, pracownicy, musimy się bronić. Skoro oni tak, to my nie możemy inaczej.

*Obecność gry wojennej jest immanentną konsekwencją rezygnacji z zaufania i partnerstwa na rzecz przemocy.*

Skoro nie ufamy ludziom, to musimy ich nieustannie kontrolować. Skoro musimy ich kontrolować, to musimy ustalić ściśle reguły postępowania dla kontrolowanych i kontrolujących. Te reguły muszą być nie tylko ściśle, ale też proste, by dawały się łatwo zastosować. Miejsce celu głównego zajmuje cel mierzalny, który wyznacza warunki wypłaty (rozdział 8.3). No i mamy MBO w czystej postaci.

I wojna trwa. Wojna pomiędzy pracownikiem a firmą. Jej bardzo częstą formą jest okradanie firmy przez pracowników. Oto kilka medialnych informacji w tej sprawie:

## „Gazeta Prawna” z 2 listopada 2009 r.

*(...) Jak Polska długa i szeroka pracownicy okradają swoje firmy, a kryzys gospodarczy jeszcze zwiększył liczbę takich przestępstw. Według przygotowywanego przez firmę konsultingową Euler Hermes raportu do strat przyznaje się aż 92 proc. ankietowanych przedsiębiorców. Tymczasem w podobnym badaniu przeprowadzonym jesienią ubiegłego roku poszkodowana była zaledwie połowa firm.*

### **Poszukiwanie winnego**

— *Pracownicy okradający firmę to ogromny i wstydlivy problem — opowiada szef kadr w jednej z największych polskich firm doradczych, który nie zgodził się podać swojego nazwiska. — Ostatnio musieliśmy o 1500 złotych zmniejszyć pensje kilku naszych kierowców. Ci w ramach zemsty zaczęli odlewać benzynę z firmowych aut. Sprawa oczywiście się wydała i pożegnaliśmy się z tymi pracownikami. Nie zgłosiliśmy sprawy na policję tylko dlatego, że zaszkodziłoby to wizerunkowi naszej firmy. Bo przecież to my zatrudniliśmy na tyle złych pracowników, że wpadli na pomysł oszustwa — mówi.*

*Kradzieże w polskich przedsiębiorstwach to codzienność, choć trudna do odkrycia. Kierownicy w jednej z firm papierniczych spostrzegli, że dzieje się coś złego, dopiero po kolejnym przegranej przetargu. Co ciekawe, konkursy przegrywali zawsze z tym samym konkurentem. Zaś różnica w cenie, którą proponowano klientowi, była zawsze niewielka. Kierownictwo firmy zaczęło podejrzewać, że konkurencja musi mieć w ich firmie kreta, który przekazuje ceny ofert przetargowych. Wynajęli więc informatyków śledczych, by wytropić niełojalnego pracownika. Udało się to dzięki fragmentom stron internetowych, jakie pozostały na dysku twardym komputera jednego z pracowników. — Działał bardzo sprytnie. Był zapalonym graczem gry sieciowej Ogame. Ale z pozoru niewinne kontakty z innymi graczami służyły mu do przekazywania ważnych dla firmy danych — opowiada Zbigniew Engiel z Mediarecovery, firmy zajmującej się informatyką śledczą. On sam pamięta też przypadek, gdy w jednej z firm ktoś wykradł całą bazę klientów i przekazał ją konkurencji. Przeczesał komputery, informatycy zorientowali się, że baza danych została zgrana na CD. Udało im się też ustalić, z czyjego komputera. Pracownika zwolniono. — Takich przypadków jest coraz więcej, a kradzież przestała się już kojarzyć z wynoszeniem sprzętu. Ale najgorzej jest, gdy dochodzi do kradzieży wiedzy czy poufnych danych. Wtedy straty mogą iść w miliony — mówi Bartosz Piłkuła, kierownik biura ubezpieczeń ryzyka sprzeniewierzeń z Euler Hermes.*

## „Gazeta Prawna” z 14 października 2010 r.

*90 proc. polskich firm przyznaje, że złapało swoich pracowników na kradzieży, oszustwie albo załatwianiu prywatnych spraw w godzinach pracy — wynika z raportu firmy Euler Hermes. Najczęstszym nadużyciem polskich pracowników jest kradzież.*

*45 proc. naszych przedsiębiorców w ciągu ostatnich dwóch lat złapała takiego złodzieja na gorącym uczynku. Kradną zarówno szeregowi pracownicy supermarketów, jak i bankowcy. Choć w porównaniu do innych krajów u nas rzadziej dochodzi do wielomilionowych kradzieży z udziałem białych kołnierzyków.*

*Jednak już przykładów drobnych przestępstw jest więcej. W zeszłym miesiącu policjanci z komendy powiatowej w Świdnicy zatrzymali ekspedientkę supermarketu, która przez kilka dni, wychodząc ze sklepu do domu, pakowała do torby artykuły spożywcze, kosmetyki i alkohol. Wyniosła towar wart 3 tys. zł. W tym samym czasie w Szczecinie przed sądem stanął administrator bankomatów w PKO BP. W ciągu roku ukradł ponad 470 tys. zł.*

*Kradzież to nie jedyne przewinienie polskich pracowników. W co szóstej firmie dochodzi do przypadków oszustwa, a co dziesiąty szef musi sobie radzić z nadużyciami fałszerzy, oszustów komputerowych lub złodziei danych osobowych. Firmy rzadko informują o tego rodzaju przestępstwach. Zdarza się, że upubliczniają jedynie zdarzenia związane z kradzieżą towarów. Zatajają zaś straty finansowe, które mogłyby wywołać niepokój wśród akcjonariuszy.*

*Nagminne są uchybienia, których kodeks karny nie uwzględnia. Pracownicy notorycznie spóźniają się do pracy, korzystają ze służbowego telefonu, faksu czy papieru w celach prywatnych lub dorabiają do pensji w godzinach pracy. Rzadziej zdarzają się przypadki picia alkoholu w pracy albo ucieczek na lewe zwolnienia lekarskie. Eksperci wobec takich radzą stosować zasadę zero tolerancji. — Przymykanie oka na niewielkie sprawy to pierwszy krok do bardziej poważnych ubytków — ostrzega Jakub Bojanowski z firmy Deloitte.*

Opisane sytuacje to klasyczne przypadki anomii pracowniczej. Niestety, ogromna większość firm nie wie, jak radzić sobie z tym problemem. W odpowiedzi na zjawisko będące reakcją na przemoc potrafi jedynie eskalować tę ostatnią.

## Radio TOK FM z 6 października 2010 r.

*W serwisie informacyjnym, w którym donoszono, że w Polsce notujemy ostatnio masowe zjawisko okradania firm przez pracowników, wystąpił ekspert specjalizujący się w doradzaniu, jak firmy powinny rozwiązywać ten problem. Wymienił on cztery najważniejsze sposoby:*

- 1. Firmy ochroniarskie pilnujące i sprawdzające pracowników.*
- 2. Telewizja przemysłowa podglądająca pracowników.*
- 3. Programy śledzące działania użytkownika komputera (ochrona przed kradzieżą danych).*
- 4. Donosicielstwo pracownicze.*

*Ten ostatni sposób ocenił jako szczególnie godny polecenia, ze względu na jego wysoką skuteczność i niski koszt. Stwierdził też, że około 60% firm ucieka się właśnie do tego sposobu.*

W tym kontekście warto też zacytować Meredith Belbin [6] str.65 - 68:

*Z długookresowych badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych przez Harvard Business School (patrz „The Economist”, 7 sierpnia 1999) wylania się obraz odmienny, ale — nota bene — zgodny z obserwacjami, które udało się poczynić w Wielkiej Brytanii. Tam, gdzie menedżerowie nagradzani byli opcjami terminowymi kupna akcji firm, w których pracowali, dość powszechnie odnotowywano w dłuższym czasie spadek rentowności w porównaniu z firmami niestosującymi takiego systemu wynagradzania. Zjawisko to tłumaczy się tym, że wyższa kadra zarządzająca, na ogół zbliżająca się do emerytury, dysponuje wieloma praktycznymi środkami do manipulowania wynikami firmy w taki sposób, by wykazywała ona imponujące krótkoterminowe zyski. Sprzedaż środków trwałych, redukcja lub przewartościowanie zapasów, zmniejszanie nakładów na badanie i rozwój stanowią dobrze znane środki do tego celu. Następująca potem zyskowna sprzedaż nabytych po atrakcyjnych cenach akcji umożliwia im zainwestowanie uzyskanych w ten sposób środków w bezpieczniejsze papiery, na przykład annuitety funduszy emerytalnych. Sposób nagradzania, który miał być silnym motywatorem, przynosi po dłuższym czasie rezultaty odwrotne do zamierzonych. Stosowanie takiej formuły może mieć dla firmy katastrofalne skutki.*

*(...) Powiązanie płacy z wynikami jest coraz powszechniej stosowane zarówno w odniesieniu do średniej, jak i wyższej kadry menedżerskiej. (...) Za kryterium oceny przyjmuje się najczęściej jakiś łatwo mierzalny element wyników finansowych, jednak i to może prowadzić na manowce. Za przykład niech posłuży program nagradzania kierowników w jednym z dużych banków, którym powiązano ich wynagrodzenia z liczbą powiązanych transakcji. Ponieważ jedną z podstawowych*

*transakcji są kredyty, gwałtownemu wzrostowi ich liczby, jaki nastąpił po przyjęciu nowego systemu, towarzyszył równie gwałtowny wzrost długów niesplacalnych.*

*(...) Zjawiskiem pokrewnym z powiązaniem indywidualnej płacy z efektywnością jest uzależnienie budżetu organizacji sektora publicznego od osiągniętych przez nie wyników. Za przykład niech posłuży brytyjska służba zdrowia. Kolejne rządy Wielkiej Brytanii próbowały manipulować jej wynikami przez zmniejszanie lub zwiększanie jej budżetu. Jedno z wybranych kryteriów uwzględniało liczbę pacjentów poddawanych hospitalizacji i koszt ich leczenia (biorąc pod uwagę standardowy koszt wykorzystanego szpitalnego łóżka). Zarządzający służbą zdrowia szybko donieśli o spektakularnej poprawie efektywności: odnotowano wzrost liczby hospitalizowanych pacjentów przy jednoczesnym skróceniu czasu indywidualnego pobytu w szpitalu. Po bliższym zbadaniu okazało się jednak, że pacjenci, którzy byli wypisywani ze szpitala, po jakimś czasie do niego wracali, gdyż zbyt szybko wypuszczano ich do domów. W statystykach ich powrót liczony był jako osobna hospitalizacja, zupełnie jakby dotyczyło to nowych chorych.*

*Innym wartym odnotowania przykładem jest oczekiwanie pacjenta na hospitalizację. (...) Niektóre szpitale stworzyły stanowisko pielęgniarki-recepcjonistki. Zatrudniona na tym stanowisku osoba spotykała się z oczekującym pacjentem i odbywała z nim sympatyczną, a zarazem relaksującą rozmowę, która jednak w żaden sposób nie przybliżała go do momentu rozpoczęcia rzeczywistego leczenia. Celem tego zabiegu było skrócenie oficjalnie odnotowanego czasu oczekiwania, dzięki czemu szpital zdobywał dodatkowe punkty.*

*(...) Szkoły, które mogą pochwalić się dobrymi wynikami egzaminów odzwierciedlonymi dobrymi stopniami, otrzymują dodatkowe fundusze. Naturalnym skutkiem tego mechanizmu jest zniechęcanie uczniów do wybierania egzaminów, o których wiadomo, że z reguły obniżają średnią. Innym następstwem stało się ograniczanie liczby przedmiotów egzaminacyjnych wynikające z założenia, że rozszerzenie zainteresowań w nieunikniony sposób prowadzi do obniżenia średniej.*

*(...) Indywidualna skuteczność pracy nauczycieli jest obecnie oceniana na podstawie stopni uzyskiwanych na egzaminach przez uczniów. Wrywkowe kontrole wizytatorów ujawniły, że jednym ze skutków tego systemu bywa wcześniejsze otwieranie przez niektórych nauczycieli testów egzaminacyjnych i zapoznavanie z nimi uczniów.*

Wojna pomiędzy pracownikami a firmą to wojna partyzancka, polegająca na atakach z ukrycia, stałym nękaniu wroga, drobnych potyczkach. To wojna, którą wygrać jest jeszcze trudniej niż wojnę partyzancką, bo partyzantów można w ostateczności fizycznie zlikwidować, a pracowników nie. Można, rzecz jasna, zarządzić masowe zwolnienia skutecznych graczy, ale następni zapewne wejdą w buty poprzedników. Bo problem leży nie w pracownikach, ale w firmie. To ją trzeba leczyć, i to nie objawowo, ale systemowo. Konieczna jest daleko idąca zmiana myślenia najpierw w najwyższym kierownictwie, później w kierownictwie średniego i niższego szczebla, wreszcie na poziomie pracowników szeregowych. Potrzebna jest wola zmiany po stronie firmy wsparta terapią grupową prowadzoną przez doświadczonych trenerów z psychologicznym przygotowaniem. Niestety, to musi potrwać i to będzie kosztować. Ale inne drogi nie ma.

### **8.11.3 Kto z kim prowadzi grę wojenną**

Pozornie mogłoby się wydawać, że grę wojenną prowadzą nieuczciwi pracownicy z uczciwymi (choć może niezbyt rożgarniętymi) szefami. Pełni pozytywnych intencji szefowie instalują marchewki, a nieuczciwi pracownicy ich „ogrywają”. Może być i tak, ale bywa też inaczej. Przyjrzyjmy się opisanemu w rozdziale 8.13.2 przykładowi brytyjskich szpitali i pomyślmy o następującym scenariuszu ([6]):

Opozycja wspierana przez media krytykuje (i słusznie!) rząd, że na operację stawu biodrowego i wiele innych zabiegów pacjenci muszą czekać wiele miesięcy. Partia rządząca, wobec zbliżających się wyborów, postanawia zaradzić tej sytuacji, i to szybko. Oczywiście jedyne, co jej przychodzi do głowy, to pokazać szpitalom marchewkę. Skoro ma być szybciej, to za to „szybciej” trzeba zapłacić. Ich rozumowanie jest kalką typowego „komunikatu marchewkowego” (rozdział

8.1), który w tym przypadku brzmi tak: Lekarze i pielęgniarki to ludzie leniwi i nieuczciwi, mogliby leczyć szybciej, ale im się nie chce; jak im pokażemy marchewkę, to się wezmą do roboty. Zamiast spytać lekarzy, czego potrzebują, aby leczyć szybciej, proponują marchewkę. Takie działanie przynosi natychmiastowy efekt medialny: Pod naciskiem opinii publicznej rząd niezwłocznie podjął działania zmierzające do radykalnego skrócenia czasu leczenia. I dwa miesiące później już wiadomo, że odniesiono „spektakularny sukces”: średni czas oczekiwania pacjenta na pierwszą interwencję medyczną skrócono o 76%. Wygrana w wyborach murowana! Czy w ten sposób politycy i urzędnicy ministerstwa zostali oszukani? Niekoniecznie. Przecież im nie zależało na rzeczywistym skróceniu czasu leczenia, ale na poprawieniu statystyki i zatkaniu gęby tym cholernym pismakom.

Podobnie może być z przypadkiem tłuczenia wyrobów ze szkła drugiego gatunku (rozdział 8.3). Ta zagrywka hutników szkła powoduje, że nie tylko oni dostają premię, ale dostają ją też ich kierownicy, a także zarząd huty. Jeżeli huta jest jednym ze stu zakładów międzynarodowego holdingu, to na spotkaniu akcjonariuszy będzie się można pochwalić, że inwestycja w polską hutę szkła była trafiona. A że akcjonariuszom nie zależy na zdrowym rozwoju firmy ani nawet na dywidendzie, a jedynie na spekulacji akcjami, to wszyscy są zadowoleni. Pozornie więc wygrał – wygrał. Tylko później mamy światowy kryzys, który zaczął się od gry w marchewkę najpierw w Enronie, a później w Lehman Brothers. Grał w nią również amerykański rząd, który realizował polityczny program: „Każdy Amerykanin właścicielem własnego domu”, a grał w nią tak, że udzielał gwarancji bankom sprzedającym kredyty hipoteczne bardzo wysokiego ryzyka. Te kredyty nie miały żadnej wartości rynkowej, ale miały — i to szybko rosnącą — wartość spekulacyjną. Aż do pęknięcia bańki.

Opisane powyżej przykłady ilustrują zjawisko, które nazwę kaskadowaniem gry o premię. Najpierw z góry na dół kaskadowane są cele: rząd chce zadowolić media (bo przecież nie pacjentów!), ministerstwo chce zadowolić rząd, zarządy szpitali chcą zadowolić ministerstwo, a ordynatorzy oddziałów — swoje zarządy. Ordynatorzy wymyślają więc pielęgniarkę pierwszego kontaktu, co spełnia oczekiwania wszystkich, począwszy od zarządu szpitala, a skończywszy na rządzie. To kaskadowanie nie sięga do pacjenta, ale też nie musi, bo zanim pacjenci napiszą kolejne listy do mediów, wybory będą wygrane.

Przeciwko komu grają więc poganiani marchewką pracownicy? Bo, jak widać, niekoniecznie przeciwko swoim szefom. W przypadku brytyjskich szpitali grają przeciwko pacjentom, ale w przypadku huty szkła? Przecież wszyscy, od pracowników poczynając, a na akcjonariuszach kończąc, są wygrani. A jednak mamy poczucie, że coś nie jest tak, jak być powinno.

Tłuczenie produktów drugiej klasy jakości powoduje, że firma ma mniejszą zyskowość, niż miała przed wprowadzeniem premii za jakość, bo te produkty jednak dawało się sprzedać, choć z niższą marżą. W stosunku do wartości sprzedaży zużywa się też więcej energii niż poprzednio, co nie tylko ponownie obniża rentowność, ale też zwiększa zanieczyszczenie środowiska. Być może za to zanieczyszczenie trzeba będzie zapłacić, kupując od sąsiada prawo do emisji CO<sub>2</sub>, więc zyskowość znów spadnie. W krótkiej perspektywie nie tracą na tym ani pracownicy wszystkich szczebli do zarządu holdingu włącznie, ani akcjonariusze. W długiej mogą jednak stracić wszyscy, a dodatkowo jeszcze tacy interesariusze firmy, jak dostawcy, społeczeństwo i skarb państwa. Zauważmy też, że w powyższej analizie strata była liczona różnicą pomiędzy gorszym stanem firmy dziś a lepszym wczoraj. Gdyby jednak zamiast tłuc produkty drugiej kategorii, poprawiono proces produkcyjny, to „dzisiaj” byłoby od „wczoraj” nie gorsze, ale lepsze. I to jest ta rzeczywista przegrana firmy.

Wojenna gra o premię to więc gra prowadzona przeciwko firmie, choć niekoniecznie przeciw kierownictwu firmy. W tej grze wygraną firmy będą rozumiał w sposób następujący:

## Wygrana firmy

*Doprowadzenie stanu biznesowego firmy do takiego układu wartości, który zapewnia trwale zaspokajanie interesów wszystkich jej interesariuszy w dającej się przewidzieć przyszłości.*

Zdaję sobie sprawę, że ta definicja może się spotkać z dwojakiego rodzaju krytyką:

Czytelnicy z wykształceniem matematycznym powiedzą, że jest ona mało precyzyjna. To prawda. Jest taka, jednakże eksperci od biznesu najczęściej potrafią powiedzieć, którą firmę charakteryzuje zdrowy rozwój, a która chyli się ku upadkowi. Oczywiście moja definicja nie obejmuje sytuacji nagłych katastrof, których nie sposób przewidzieć lub uniknąć.

Czytelnicy z wykształceniem biznesowym (menedżerskim lub inwestorskim) powiedzą być może, że kryterium wygranej jest mało ambitne. Cóż to bowiem za przyszłość „zaspokajanie interesów”? A gdzie rozwój i spektakularne zyski? Tym czytelnikom odpowiem, że bardzo szybki rozwój nierzadko prowadzi do upadku firmy. Ostatni kryzys gospodarczy dostarczył takich przykładów nazbyt wiele. Z drugiej strony, jeżeli firma ma trwale zaspokajać oczekiwania swoich interesariuszy, to musi stale pozostawać w dobrej kondycji finansowej, a w tym — osiągać zysk.

Skoro przyjęliśmy taką definicję wygranej i takie określenie stron, to staje się oczywiste, że nasza gra nie jest grą o sumie zerowej<sup>73</sup>. Innymi słowy: zarówno wygrać, jak i przegrać mogą obaj gracze jednocześnie. Mamy więc do czynienia z czterema możliwymi scenariuszami zakończenia gry przedstawionymi na Rys. 8.11-1. Wydaje się jednak, że w rzeczywistej grze o marchewkę możliwe są jedynie trzy spośród tych czterech scenariuszy.

- A. Wygrała (firma) – wygrali (pracownicy). Pracownicy są w stanie osiągać cele główne, choć zapewne te cele osiągaliby również bez systemów premiowych. Do tej grupy należy też przypadek premii z zysku realizowanej według paradygmatu miseczki (rozdział 2).
- B. Przegrała – wygrali. Cele główne są bardzo trudne lub niemożliwe, ale cele mierzalne pozostawiają dostatecznie dużo swobody, aby osiągać je za pomocą zagrywki. Cele są więc osiągalne, choć ostateczny efekt jest dla firmy niekorzystny. Do tej grupy należą też sytuacje, w których ścieżki obejścia wymagają łamania prawa, jak choćby przez stosowanie kreatywnej księgowości lub proste nieuczciwości, takie jak wstrzymanie wypłat wszystkim wierzycielom (rozdział 8.7).
- C. Przegrała – przegrali. Stawiane cele są fizycznie niemożliwe do osiągnięcia lub też pracownicy wolą się narazić na utratę premii czy nawet pracy, niż postępować nieuczciwie. Cele nie są więc osiągalne, a pracownicy nie otrzymują premii. Dodatkowym efektem jest postawa pracowników, którzy wiedząc, że premia i tak ich ominie, nie starają się nawet zbliżyć do postawionego im celu. Zajmują się raczej ubezpieczeniem swojego odwrotu, czyli „miękkiego lądowania”.

Przypadek **wygrała – przegrali** odpowiada sytuacji, gdy firma osiągnęła założone cele, ale pracownicy nie otrzymali premii. Taka sytuacja, która oczywiście też może się zdarzyć, to jednak złamanie reguł gry, nie będę się więc nią zajmował.

<sup>73</sup> W teorii gier grą o sumie zerowej nazywa się taką grę, w której to, co wygrywa jedna strona, przegrywa druga i na odwrot. W takiej grze ani nie powstaje żadna wartość, ani też nie zostaje tracona.

firma	wygrała	f: wygrała p: przegrali	A f: wygrała p: wygrali
	przegrała	C f: przegrała p: przegrali	B f: przegrała p: wygrali
		przegrali	wygrali
		pracownicy	

Rys. 8.11-1 Scenariusze zakończenia gry o marchewkę

### 8.11.4 Trzy prawa o dualności

W modelu przemocy spełnione są trzy prawa o dualności, które poznaliśmy już pod innymi nazwami: prawo o marchewce (rozdział 8.1), prawo o dźwigni premiowej (rozdział 8.7) i prawo reakcji na korzyść (tamże). Warto je jednak przedstawić raz jeszcze w nieco innych sformułowaniach:

#### **Pierwsze prawo o dualności — kij i marchewka**

*Kij i marchewka nie mogą istnieć bez siebie. Stworzenie jednego z nich nieodwołalnie prowadzi do powstania drugiego.*

#### **Drugie prawo o dualności — słaby i silny**

*Kto instaluje mechanizm dający mu pozycję silnego, może w każdej chwili znaleźć się w sytuacji słabego.*

#### **Trzecie prawo o dualności — korzyści i wartości**

*Motywatory odwołujące się do korzyści osłabiają działanie motywatorów godnościowych (wartości), a odwoływanie się do wartości osłabia potrzebę osiągnięcia korzyści, a więc i siłę sprawczą tej metody.*

Czy z tego ostatniego prawa wynika, że dobre wynagrodzenie demotywuje do pracy? Niekoniecznie, choć może być i tak. Odpowiedź zależy od tego, czy nasza praca przynosi nam satysfakcję społeczną i godnościową, czy czujemy się w niej dobrze, czy jesteśmy otoczeni gronem przyjaciół, czy realizujemy nasze ambicje, czy możemy się rozwijać. Jeżeli wynagrodzenie stanowi wyposażenie warsztatu pracy (rozdział 7.3), a więc nie motywator, ale czynnik umożliwiający wykonywanie zadań, to oczywiście efektu demotywacji nie będzie. Jeżeli jednak jest traktowane jako marchewka, to mamy wszystkie związane z tym konsekwencje.



## 9 Partnerstwo

*Cywilizacja zaczyna się, gdy człowiek w dążeniu do swoich celów może wykorzystać więcej wiedzy, niż sam zdobył, i gdy przekracza granice swojej ignorancji, korzystając z wiedzy, której sam nie posiada.*

— Friedrich A. von Hayek<sup>74</sup>

### 9.1 Jeżeli nie marchewki to co?

Gdy słuchacze i czytelnicy oswoją się już z myślą, że marchewki nie jest skutecznym narzędziem „zarządzania zasobami ludzkimi”, wówczas nieodmiennie padają pytania, jak w takim razie organizować pracę zespołu i co zrobić, aby pracował najlepiej jak potrafi. Jak zmotywować zespół do pracy?

Podstawowe przesłanie książki Alfie Kohna [49] brzmi:

*Na początek przestań ludzi demotywwać.*

Demotywwać kijem i marchewką, konkursami na najlepszego sprzedawcę, porównywaniem między sobą, uzależnianiem wynagrodzenia od czynników, na które pracownik nie ma wpływu, brakiem jasno postawionych celów. Przestań ich demotywwać swoją władzą, ustawiczną kontrolą, odbieraniem poczucia, że są istotami myślącymi, że o czymś mogą wiedzieć więcej niż Ty.

Peter Drucker [19] radzi:

*Zarządzaj ludźmi tak, jakby to byli ochotnicy.*

Ochotnikowi nie mówi się: „Zrób to i to, bo jak nie...”. Z ochotnikiem trzeba rozmawiać jak z partnerem, bo inaczej odwróci się na pięcie i odejdzie. Ale za to ochotnika nie trzeba pilnować, namawiać, sprawdzać i zawsze można liczyć na jego dodatkowy wysiłek, bez pytania: „A co ja z tego będę miał?”.

Wreszcie Frederick Herzberg mówi (oba cytaty za [49] str. 189):

*Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę, daj im dobrą pracę do wykonania.*

<sup>74</sup> [37] str.36

Twierdzi on także, że:

*Brak produktywności, zaangażowania i odpowiedzialności  
są naturalną i zdrową reakcją na wykonywanie absurdalnej pracy.*

Co zatem należy uczynić, aby zrealizować hasło „Daj pracownikowi dobrą pracę do wykonania”? Odpowiedź na to pytanie jest pozornie bardzo prosta i była omawiana w rozdziale 7.3. Należy tak zorganizować *środowisko pracy*, aby zapewniało:

- niezbędne wyposażenie warsztatu pracy, w tym wynagrodzenie;
- atmosferę społeczną opartą na zaufaniu i partnerstwie;
- inspirujące wyzwanie budujące zaangażowanie.

Niestety, droga do tego stanu rzeczy nie jest wcale prosta. Aby ją przejść, potrzebna jest cała sztuka, nauka i praktyka zarządzania, a także zdolności inspiracyjne i osobowość lidera. Zawiera się w niej jednak recepta na sukces firmy.

## 9.2 Zasada 4W

Pojęcie dobrej pracy ma kilka uzupełniających się wykładni. Jedną z nich to spełnienie testu Galupa Q12 (rozdział 6.6). Drugą, to praca pozwalająca na zaspokojenie wszystkich potrzeb, o których była mowa w rozdziale 7.1. Inna wykładnia pochodzi z czasów sprzed Q12 i klasyfikacji potrzeb. Jest nią zasada „4W”<sup>75</sup>.

### ZASADA 4W wynagrodzenie współpraca wartość wybór

Ponieważ wynagrodzeniom poświęcony jest cały rozdział 9.9, tutaj omówię jedynie trzy pozostałe składniki 4W.

#### 9.2.1 Współpraca

*Nikt nie potrafi zawrzeć umowy tak dobrej jak dwoje  
uczciwych ludzi, którzy razem pracują.*

— Jim Walter<sup>76</sup>

Potrzeby współpracy nikt rozsądny dziś nie neguje. Niewielu menedżerów zdaje sobie jednak sprawę z faktu, że:

<sup>75</sup> W literaturze anglosaskiej dobrze znana jest zasada 3C — *Cooperation, Content, Choice* (z ang. *współpraca, wartość, wybór*), np. ([49] str. 187). Ja uzupełniłem ją jeszcze o *wynagrodzenie*, a idąc za sugestią Marka Kosewskiego, do hasła *wartość* dodałem wyjaśnienie *sens działania*, o czym nieco dalej.

<sup>76</sup> Cytat za [61], str. 127

*Podstawowym zagrożeniem dla współpracy  
jest współzawodnictwo*

Nawet najbardziej szlachetne, wzniosłe i zgodne z zasadami *fair play* współzawodnictwo (więcej w rozdział 13.7 zawsze niszczy współpracę, bo jest tej współpracy przeciwieństwem — ustawia ludzi przeciwko sobie. W swojej istocie bowiem współzawodnictwo polega nie na tym, aby być dobrym, bardzo dobrym lub coraz lepszym, ale na tym, aby **być lepszym od innych**. Aby zaś być lepszym od innych, nie trzeba być nawet dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi! Jakże często współzawodnictwo prowadzi do wyboru takiej właśnie strategii.

Pierwszym zadaniem położonego na drodze do budowania współpracy jest więc eliminacja wszelkich aktualnych i potencjalnych źródeł współzawodnictwa:

- Nie porównuj między sobą pracowników, zespołów, wydziałów.
- Nie organizuj rankingów i konkursów.
- Zrezygnuj z kar i nagród.
- Zrezygnuj z premii za wydajność.

Drugie zadanie to uczenie i wdrażanie technik wspomagających współpracę, w tym m.in.:

1. Ustalanie operacyjnych zasad współpracy między współdziałającymi stronami: zasad dotyczących komunikacji, podziału obowiązków i uprawnień, zasad podejmowania wspólnych decyzji, ustalania harmonogramów zadań.
2. Wspólne analizowanie i rozwiązywanie problemów, czyli praca inkubatorów jakości (rozdział 15).
3. Budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (rozdział 4).
4. Budowanie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, ale też z zewnętrznymi kontrahentami.
5. Asertywna komunikacja (rozdział 3.1.2).
6. Rozwiązywanie konfliktów metodą wygrał – wygrał (rozdział 3.2.1).

O tym, jak ważny jest proceduralny aspekt współpracy, świadczy następujący dramatyczny przykład:

**Współpraca w kabinie pilotów pod Smoleńskiem**

Jak stwierdzono w *Raporcie końcowym w sprawie ustalenia okoliczności i przyczyn katastrofy samolotu TU-154M Nr 101 pod Smoleńskiem* ogłoszonym 29 lipca 2011 r., jedną z poważniejszych przyczyn katastrofy był brak procedury współpracy w kabinie pilotów pomiędzy kapitanem, drugim pilotem, nawigatorem i inżynierem pokładowym. W związku z tym w czasie ostatnich dramatycznych sekund przed katastrofą pomiędzy tymi osobami nie było prawidłowej wymiany informacji o dynamicznie pojawiających się zagrożeniach. Spowodowało to m.in., że kapitan w ostatnich sekundach lotu zaczął wykonywać zbyt wiele czynności osobiście, nie wiedząc, jak załoga zareaguje na jego polecenia.

A oto inna ilustracja związana ze zjawiskiem współpracy, tym razem pozytywna<sup>77</sup>.

<sup>77</sup> Źródło: wykład Victora Wekselberga, *FC Barcelona jako laboratorium współpracy i motywacji – lekcja dla biznesu*, Kongres Kadry 23-25 kwietnia 2012.

**Trener drużyny piłkarskiej „Barcelona”**

Młody i stosunkowo nieznany trener został zaangażowany w celu podniesienia sprawności drużyny. Postawił przede wszystkim na współpracę pomiędzy zawodnikami, co spowodowało spektakularny wzrost liczby podań pomiędzy członkami drużyny w czasie meczu (500 w porównaniu do średniej 180 w innych drużynach) i w rezultacie do wzrostu liczby wygranych meczów. Oto niektóre z jego zasad:

- Najlepsi trenerzy nie stawiają celów typu „musimy wygrać ten mecz”, ale „musimy grać jak najlepiej”, mierząc to np. liczbą podań. Nie można rezygnować z jakości gry nawet za cenę przegranej meczu. Również Adam Małysz w okresie, gdy odnosił zwycięstwa, myślał nie o wygranej, ale o dobrze oddanym skoku.
- Szanujmy przeciwnika.
- Każdy zawodnik musi dużo wiedzieć o umiejętnościach i predyspozycjach swoich kolegów. (Ta zasada obowiązuje również w zespołach amerykańskich strażaków).
- Spotkania integracyjne budują sympatię, ale nie wiedzę o sobie.

Niezależnie od aspektów proceduralnych, współpraca ma też bardzo ważne znaczenie dla budowania relacji międzyludzkich opartych na partnerstwie i zaufaniu.

**9.2.2 Wartość**

Pracownik powinien znać i doceniać wartość, jaką wnosi jego praca. Powinien rozumieć jej sens. Inaczej praca jest postrzegana jako uciążliwość, której poddajemy się z musu jedynie po to, aby zarobić na chleb. Wypłata związanej z pracą nagrody godnościowej (rozdział 7.2) nie następuje.

**Przerwać projekt**

Mój kolega, bardzo zdolny informatyk, opowiadał mi kiedyś o swojej pracy w europejskim oddziale dużej amerykańskiej firmy komputerowej w latach 70. Jego zespół wykonywał ambitne zadanie polegające na zaprojektowaniu i napisaniu złożonego systemu. Praca była ciekawa i bardzo dobrze płatna. Programiści zarabiali dwukrotnie więcej niż profesorowie informatyki na uniwersytetach. Projekt był obliczony na trzy lata. Niestety, po dwóch latach przyszło z amerykańskiej centrali polecenie przerwania projektu. Tak po prostu „zamknąć projekt” — bez słowa wyjaśnienia. „Nawet nie wiedzieliśmy, jak wygląda ten drań, który wysłał polecenie teleksem” — wspominał mój kolega.

Opisana decyzja miała fatalne skutki dla bardzo dobrego i zgranego zespołu. Część ludzi odeszła do innych firm. Z pozostałych uszła cała para. A przecież zarabiali bardzo dobrze, pracowali w pięknym budynku położonym w starej dzielnicy Wiednia, a kolejny projekt byłby pewnie równie ciekawy jak poprzedni. Nie chcieli jednak wykonywać pracy, która być może znów wyląduje w koszu. Woleli pracować gdzie indziej, za mniejsze pieniądze, ale ze świadomością, że tworzą coś trwałego i pożytecznego.

Jak pokazują doświadczenia zebrane przez ludzkość w ciągu tysiącleci:

*Najmniej wydajna jest praca niewolnika,  
a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.*

Peter F. Drucker w swojej książce *Zarządzanie w XXI wieku* [19] potwierdza tezę, że najlepiej pracują organizacje zatrudniające ochotników, ponieważ motorem działania tych ostatnich jest realizacja pewnej jasno określonej misji. Misji, czyli posłannictwa — ważnego, odpowiedzialnego zadania do wykonania. Ochotnicy pracują tak dobrze, gdyż są przekonani o wartości tego, co robią, pracują w atmosferze zaufania, a za to, co robią, spotyka ich miłość, szacunek i uznanie. Ochotnicy z międzynarodowej organizacji Lekarze bez Granic jadą do Czarnej Afryki, gdzie żyją w warunkach nieznanych obywatelom bogatych społeczeństw. I pracują tam za symboliczną łyżkę stawy i dach nad głową, bo ich wynagrodzeniem jest ogromne poczucie tworzonej wartości, a więc sensu tego, co robią, a to są najsilniejsze czynniki motywujące do pracy.

*Poczucie sensu  
jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy.*

1. Zadbaj o to, aby Twoi współpracownicy rozumieli i podzielali misję firmy, a jeżeli taka misja nie została w firmie stworzona, bądź jej stworzenia inicjatorem. (Więcej o misji w rozdziale 9.11).
2. Wyjaśnij współpracownikom, na czym polega ich osobisty wkład w realizację misji. W organizacjach hierarchicznych im niższe stanowisko pracownika, tym słabsze może być poczucie współrealizowania misji. Może — ale nie powinno! Na każdym stanowisku musi się znaleźć miejsce na realizowanie misji. W przeciwnym wypadku misja nie jest misją całej firmy, a wtedy przestaje spełniać swoją funkcję.
3. Daj współpracownikowi szansę nauki, a następnie ustal razem z nim jego zadania i stanowiska, biorąc pod uwagę to, co on najbardziej **lubi** i **potrafi** robić. Człowiek robiący to, czego robić nie umie, nie będzie miał poczucia tworzenia użytecznej wartości.

I jeszcze jedna bardzo ważna uwaga. Jeżeli człowiek ma mieć poczucie wartości swojej pracy, nie może być zmuszany do czynności, które uznaje za nieetyczne. Nieetyczne działanie wobec klientów, kontrahentów czy też współpracowników bezpowrotnie rujnuje poczucie wartości pracy. Jeżeli pojawia się taka sytuacja, zapomnijmy o autentycznej, wewnętrznej motywacji do pracy. Pozostaje nam kij i marchewka. I niczym nieuzasadniona wiara, że to będzie działać. Bo pracownik będzie miał gotowe argumenty, by dokonać społecznych uzgodnień usprawiedliwiających niegodziwość wobec firmy (rozdział 7.6).

#### **Nieuczciwa korupcja**

Pewna firma sprzedająca produkty dla firm (B2B) bardzo szybko zdobywała rynek, gdyż jej sprzedawcy dysponowali budżetem przeznaczonym na łapówki dla pracowników swoich klientów odpowiedzialnych za zakupy. Po kilku jednak latach firma upadła. Jak się okazało, sprzedawcy — którzy z oczywistych powodów nie byli rozliczani z wydatków przeznaczanych na łapówki — coraz większe części łapówek zachowywali dla siebie. Płacili coraz niższe łapówki, co skutecznie demotywoowało ich klientów do dokonywania zakupów. Jak bowiem pamiętamy, marchewka, aby pozostać skuteczną, musi stale rosnąć.

### **9.2.3 Wybór**

Brak możliwości decydowania, co robić i jak to robić, niszczy kreatywność człowieka. Oto, co wykazały liczne badania:

- Zgorzkniali i wewnętrznie wypaleni są nie ci, którzy pracowali zbyt ciężko, ale ci, którzy czuli się permanentnie kontrolowani (brak zaufania) i ubezwłasnowolnieni.
- Stanowiska stresogenne to nie te, które są związane z częstym podejmowaniem decyzji, ale te, które wypracowują w człowieku poczucie braku wpływu na własny los.
- Na stanowiskach uprawniających pracownika do podejmowania istotnych decyzji (zaufanie!) absencja jest na ogół bardzo niska.

Pierwszym krokiem do realizacji zasady wolnego wyboru jest dokładne opisanie wszystkich stanowisk w zespole i przypisanie im zakresów podejmowania decyzji. Najlepiej będzie, gdy zrobią to sami pracownicy. Dobrze jest też, aby w podejmowaniu decyzji co najmniej współuczestniczyli ci, którzy będą ją realizować. Wtedy te decyzje traktują jako swoje, a nie jako narzucone. Przy określaniu zakresów podejmowania decyzji dobrze jest przyjąć zasadę, że wszystko, co nie jest zakazane, jest dozwolone. W takim przypadku w opisie stanowiska podajemy listę decyzji zarezerwowanych dla innych osób z komentarzem, że wszystkie pozostałe podejmuje osoba zatrudniona na danym stanowisku.

Po opisie stanowisk należy określić procedury dotyczące wykonywania wszystkich rutynowych (tj. powtarzalnych) czynności. Procedury są zresztą elementem podstawowym w realizowaniu zasady stałego doskonalenia (rozdział 13.6). Należy je pisać wraz z zainteresowanymi lub wręcz pozostawić im to zadanie do samodzielnego wykonania. Należy też wyjaśnić, że obecność procedur nie stoi w sprzeczności z zasadą wolnego wyboru. Procedur nie wolno łamać, ale można i trzeba je zmieniać, gdy tylko widzimy możliwość ich ulepszenia. Na tym właśnie polega stałe doskonalenie.

Kolejny krok do realizacji zasady wolnego wyboru to powstrzymanie się przełożonego od pokusy ręcznego sterowania podopiecznymi, nawet wtedy, kiedy oni sami proszą o podjęcie decyzji za nich. Szef zespołu, w którym wprowadzana jest zasada wolnego wyboru, powinien być przygotowany na to, że w początkowym okresie jego podopieczni będą zapewne oczekiwali stałego potwierdzania ich decyzji. To nawyk, który pozostał im z okresu, gdy byli jedynie wykonawcami poleceń. W takim przypadku można im służyć radą, podkreślając jednak, że decyzja będzie należeć do nich i że to oni biorą za nią odpowiedzialność. Należy jednak słowo „odpowiedzialność” rozumieć we właściwy sposób, o czym pisałem już w rozdziale 6.2.

W najszerszym rozumieniu tego pojęcia wybór to wolność. Oto, co pisze o wolności widzianej w kontekście pracy H.B. Philips. Cytat pochodzi z książki Friedricha A. von Hayeka *Konstytucja wolności* ([37], str. 23).

*W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp. W takim społeczeństwie jednostce nie dlatego daje się wolność, że sprawia jej to satysfakcję, lecz dlatego, że jeżeli pozwoili się jej iść własną drogą, będzie na ogół lepiej służyła pozostałym z nas niż pod jakimikolwiek naszymi najszlachetniejszymi rozkazami.*

## 9.3 Z czego trzeba zrezygnować

Staropolska recepta na prawdziwy barszcz zaczyna się od słów: „Weź cały ocet, jaki masz w domu, i wylej go do stawu”. Menedżer, który pragnie budować swój zespół według nowoczesnych zasad, który pragnie kształtować w nim stosunki życzliwości, otwartości i współpracy, powinien zacząć od usunięcia z tego zespołu źródeł niechęci, poczucia krzywdy i zawiści. Te uczucia kreuje w pierwszym rzędzie porównywanie między sobą pracowników i zespołów. Edwards Deming przestrzegał menedżerów przed dokonywaniem takich porównań. Nie ma gorszych i lepszych. Wszyscy są potencjalnie doskonali, choć każdy na swój sposób. Każdemu należą się opieka i pomoc w tym, co robi, oraz wnikliwa i życzliwa analiza tego, co robi. Każdego należy zachęcać i od każdego oczekiwać, aby był co dzień lepszy. Lepszy nie od innych, ale od tego, jaki był wczoraj.

### 9.3.1 W drodze od przemocy do partnerstwa

Przechodząc od przemocy do partnerstwa, w pierwszym rzędzie trzeba zrezygnować z toksycznych metod zarządzania:

- z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia) na rzecz zaufania i wiary w człowieka;
- z dozoru i kontroli na rzecz budowania odpowiedzialności;
- z poszukiwania winnych na rzecz poszukiwania przyczyn;
- z wszelkiego współzawodnictwa na rzecz współpracy;
- z rankingów i porównywania pracowników między sobą na rzecz budowania zespołu;
- z premii za jakość i wydajność na rzecz dobrego wynagrodzenia;
- z pochwał na forum na rzecz spontanicznych wyrazów uznania;

- z rocznych przeglądów pracowników na rzecz asertywnych komunikatów zwrotnych i partnerskich rozmów o rozwoju.

Powyższe zasady to oczywiście nie wszystko, pokazują jednak właściwy kierunek myślenia.

#### **Dowódca jednostki „Grom”**

W lutym 2009 r., w związku z porwaniem przez pakistańskich talibów polskiego geologa, dziennikarza radia TOK FM prowadził rozmowę z gen. Romanem Polko, byłym dowódcą elitarniej antyterrorystycznej Jednostki Wojskowej GROM, która wslawiła się wieloma niezwykle skutecznymi akcjami. Podczas rozmowy gen. Polko wielokrotnie powracał do jednej myśli: w każdej działalności ludzkiej zawsze pojawiają się błędy. W reakcji na nie nie powinno się jednak szukać winnych, ale przyczyn. Szukajmy przyczyn, aby wyeliminować je na przyszłość. To jedyna zasada skutecznego działania.

Zwracam więc uwagę Czytelnika na tę fundamentalną zasadę:

*Nie szukaj winnego, by go ukarać,  
szukaj przyczyny, by ją usunąć.*

Wyraził ją dowódca wojskowy najskuteczniejszej polskiej jednostki bojowej. Niech stanie się ona przykazaniem liderów porzucających przemoc dla partnerstwa. Na zakończenie jeszcze cytaty z nauk Edwardsa Deminga (za [55], str.164):

*Zadanie kierownika nie polega na wyszukiwaniu i rejestrowaniu błędów popełnianych przez ludzi, ale na usuwaniu przyczyn takich błędów; pomaganiu ludziom, żeby lepiej pracowali przy mniejszym wysiłku.*

#### **Kontrolerzy jakości w fabryce kosmetyków**

W jednej z działających w Polsce fabryk międzynarodowej firmy produkującej m.in. szampony do włosów postanowiono zlikwidować kontrolę jakości ustawianą na końcu linii butelkowania, a zadanie to powierzyć operatorom linii. Przed wprowadzeniem tej zmiany rola operatorów ograniczała się głównie do ręcznego usuwania zacięć linii, spowodowanych najczęściej wywróceniem się butelki z szamponem. Nie trudno dostrzec, że była to praca bardzo zrutynizowana, a więc nie dostarczała żadnej satysfakcji. Po wprowadzeniu zmiany operatorzy otrzymali dodatkowe zadanie usuwania wadliwych produktów z linii. Przeszli odpowiednie przeszkolenie i otrzymali dyplomy kontrolerów jakości. Powiedziano im też, że likwiduje się kontrolę jakości na końcu linii, a więc że wadliwe produkty, których oni nie usuną, trafią do klienta. Oczywiście operatorzy nie sprawdzali jakości szamponu — od tego było laboratorium — ale eliminowali źle zakręcone butelki, butelki zniekształcone, bez naklejek lub z krzywo umieszczonymi naklejkami. Wykonywali tę samą pracę, która dawniej była zadaniem kontrolerów na końcu linii, i oczywiście nadal usuwali zacięcia.

W wyniku reformy bardzo poważnie zmniejszyła się liczba reklamacji od klientów, a więc też koszty firmy. A choć operatorom nie zaproponowano podwyżki w związku z rozszerzonym zakresem zadań, to po niedługim czasie do dyrekcji zaczęli się zgłaszać pracownicy z innych linii zainteresowani podjęciem się podobnego obowiązku. Trzeba jednak dodać, że wynagrodzenia w tej firmie i ogólne warunki pracy były raczej powyżej średniej krajowej.

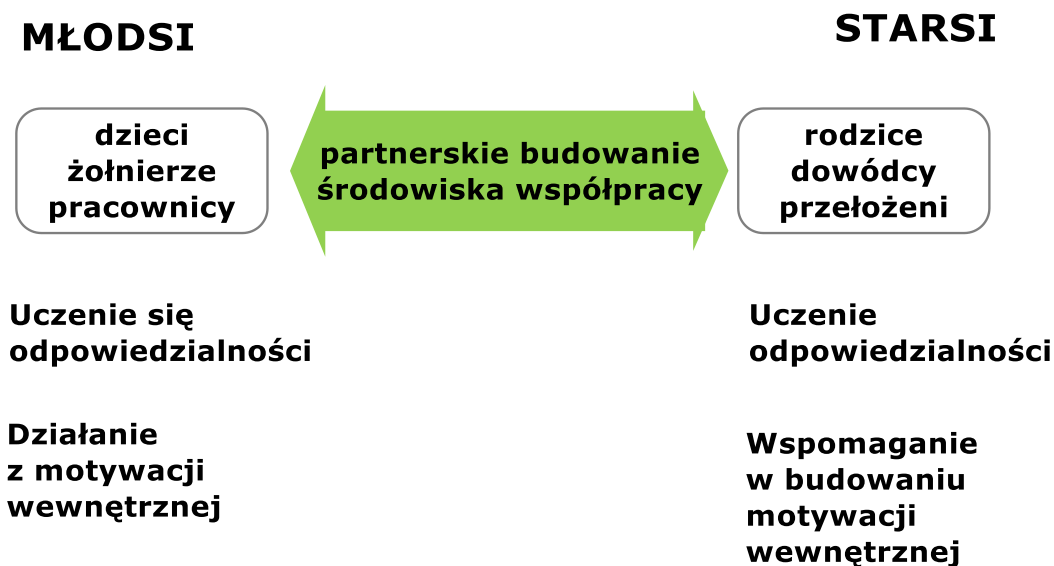
### **9.3.2 Młodszy i starszy — partnerzy**

Kolejną wykładnią pojęcia „dobra praca” to praca w środowisku, w którym paradygmat słabych i silnych (rozdział 8.5) zastąpiono paradygmatem młodszych i starszych.

Relacje pomiędzy młodszym i starszym (Rys. 9.3-1) są symetryczne — nie ma podległości, jest partnerstwo. W tym świecie mówi się przede wszystkim o obowiązkach starszego wobec młodszego, do których należą:

- przekazywanie młodszemu swojej wiedzy i umiejętności, a wraz z nimi coraz szerszego zakresu podejmowania decyzji;
- wspomaganie ich wewnętrznej motywacji do działania oraz poczucia własnej wartości;
- pomaganie w rozwiązywaniu bieżących problemów;
- uczenie stawiania pytań i wyciągania nauki z popełnianych błędów;
- uczenie samodzielności;

uczenie zasad współpracy i pracy zespołowej.



Rys. 9.3-1. Świat młodszych i starszych

Jedną z podstawowych zasad świata *młodzi i starsi* jest porzucenie przekonania, że starsi mają monopol na wiedzę. Starsi niewątpliwie wiedzą wiele rzeczy, których nie wiedzą młodzi, jednak także młodzi wiedzą rzeczy, o których starszym się nie śniło. Brak tej właśnie wiedzy u starszych powoduje, że błędnie interpretują zachowania młodszych, np. dopatrując się złych intencji i agresji tam, gdzie młodzi czegoś po prostu nie są w stanie zrobić, w związku z czym świadomie lub podświadomie rozwijają działania obronne. Zamiast zastanowić się razem z młodszymi, jak rozwiązać problem, nasilają system represji.

W świecie młodszych i starszych podstawą działania jest współpraca, a podstawą współpracy — zaufanie. A jak powiedział Emmanuel Gobillot (rozdział 6.4), aby zdobyć zaufanie, trzeba je wpierw okazać. Okazać działaniem, rozmową, ujawnieniem, że sami mamy wątpliwości, że potrzebujemy rady, że czasami nie jesteśmy pewni, jak postąpić. Pytanie o radę i prośba o pomoc to najwiarygodniejsze deklaracje gotowości do współpracy. To również deklaracje zaufania.

### 9.3.3 Rezygnacja z ocen rocznych

Dość częstą praktyką dużych firm jest prowadzenie raz do roku indywidualnych ocen każdego pracownika. Oceny te są dokonywane najczęściej przez bezpośredniego przełożonego, czasami w dialogu z pracownikiem, czasami bez udziału zainteresowanego, z którym jedynie omawia się wyniki oceny i płynące z niej wnioski. Z zasady też, i to zasady znanej pracownikom jako element kultury korporacyjnej, wnioski z ocen rocznych są podstawą do nagród, premii rocznych czy też



awansów, ale też do degradacji i zwolnień. Zwolennicy tej metody uważają, że bez ocen rocznych pracownicy byliby pozbawieni wiedzy o tym, jak pracują i czy firma jest z nich zadowolona. Edwards Deming znał oczywiście tę metodę i wyrażał się o niej bardzo krytycznie (rozdział 13.16.30). A oto przykład zasad takich ocen rozesłanych do kierowników wszystkich szczebli w jednej ze znanych mi firm:

Kryteria ocen:	Skala ocen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwalifikacje</li> <li>• Rzetelność</li> <li>• Zaangażowanie</li> <li>• Wykonywanie poleceń</li> <li>• Współpraca</li> <li>• Kreatywność</li> <li>• Elastyczność</li> <li>• Wygląd własny</li> <li>• Stanowisko pracy</li> <li>• Przestrzeganie procedur</li> </ul>	<p>1 – odpowiada oczekiwaniom w niewielkim stopniu</p> <p>2 – spełnia niektóre oczekiwania, ale ma też słabe strony</p> <p>3 – spełnia oczekiwania w zadowalającym stopniu</p> <p>4 – w pełni odpowiada oczekiwaniom</p> <p>5 – wyraźnie pozytywnie wyróżnia się spośród innych</p>

**Tab.9.3-1 zeczywisty przykład zasad prowadzenia ocen rocznych**

Do tego dołączono wymaganie, aby pracowników podzielić na trzy grupy według otrzymanych ocen:

- 10% najlepszych,
- 70% średnich,
- 20% najgorszych.

Kierownik zespołu, który otrzymał to zadanie, skarżył mi się, że nie wie, jak miałby je wykonać. „Mam wspaniałych, zaangażowanych pracowników — mówił. — Komu mam dać niskie oceny, aby zadowolić dyrekcję?”. Ostatecznie wybrnął z tej sytuacji, wykorzystując fakt, że miał też ocenić sam siebie. Wszystkim dał ocenę 10, a sobie 1. Wyjaśnił to tak: „Wszyscy moi pracownicy są znakomici, choć każdy w czym innym. Wszystkim daję więc ocenę 10. Natomiast sobie daję ocenę 1, gdyż nie potrafiłem wywiązać się z zadania oceny moich pracowników”.

Według Thomasa Gordona [32] oceny okresowe mają destrukcyjny wpływ na społeczne środowisko pracy, gdyż kształtują negatywne stosunki pomiędzy przełożonymi i podwładnymi:

1. Różnice w pojmowaniu obowiązków pomiędzy liderami i podwładnymi powodują, że podwładni czują się oceniani niesprawiedliwie.
2. Cech osobowych z reguły nie da się obiektywnie ocenić.
3. Różni liderzy różnie oceniają.
4. Liderzy mają tendencję najpierw tworzyć opinię o podwładnym, a później znajdować jej uzasadnienie.
5. Na ocenę liderów wpływ ma perspektywa przyszłych konsekwencji administracyjnych. Na przykład: „Nie ocenię pracownika wysoko, choć pracuje dobrze, bo musiałbym dać mu podwyżkę, a nie mam na to pieniędzy w budżecie”.
6. Ocenianie buduje barierę pomiędzy ocenianym i oceniającym.
7. Systemy oceny skupiają się na przeszłości, a nie przyszłości.
8. Dla obu stron jest to bardzo niemiłe i stresujące przeżycie.

Jim Murray, mój pierwszy nauczyciel i mentor TQM, zalecał, aby zamiast corocznej oceny pracowników prowadzić cykliczne rozmowy przełożony – podopieczny (w skrócie P – P), poświęcone obustronnej wymianie informacji zwrotnej, a w szczególności ustaleniu, co komu jest potrzebne do rozwoju. W czasie takich rozmów obie strony na zasadach partnerskich określają, czego od siebie nawzajem oczekują, aby swoją pracę mogły wykonywać skuteczniej.

Murray bardzo silnie podkreślał, że w czasie tych rozmów należy zapewnić pracownikom pełne poczucie bezpieczeństwa. Pracownicy powinni mieć pewność, że od tego, co ujawnią, nie będzie zależało ani wynagrodzenie, ani szansa na awans, i to zarówno ich samych, jak i ich współpracowników.

Po każdej rozmowie sporządza się protokół wspólnych wniosków i zobowiązań, który powinien być znany jedynie stronom rozmowy. Chodzi o to, aby zapewnić maksymalną szczerą wypowiedzi. Każdą kolejną rozmowę zaczyna się od sprawdzenia, co z podjętych zobowiązań zostało zrealizowane.

Rozmowy P – P prowadzi się cyklicznie, ale nie rzadziej niż raz na rok. Taka rozmowa powinna się odbywać poza miejscem pracy, aby obie strony czuły jak najmniejsze skrępowanie hierarchią zarządczą, a także aby rozmowa nie była przerywana. Dobrym scenariuszem może być spacer w plenerze zakończony wspólnym posiłkiem. Na rozmowę trzeba z reguły przeznaczyć kilka godzin, a na wyższych szczeblach zarządzania nawet cały dzień.

Jako prezes zarządu przez wiele lat prowadziłem tego typu rozmowy z członkami zarządu, podczas których każde z nas zadawało drugiej stronie tylko jedno pytanie: „Jak mógłbym cię wspomóc w twojej pracy?”

### 9.3.4 W sprawie lenistwa

Zanim ocenisz pracownika, ucznia, własne dziecko jako lenia, zastanów się, czy praca, którą ma do wykonania, to „dobra praca” i czy ta praca stwarza warunki do zaspokajania wszystkich potrzeb człowieka, w tym tak ważnej potrzeby godności (rozdział 7.1). Zanim powiesz o kimś, że jest leniem, zastanów się, czy widziałeś kiedyś człowieka, który nie lubi robić niczego. Ale tak naprawdę i do końca niczego — ani pracować, ani się uczyć, ani uprawiać sportu, ani chodzić, ani siedzieć, ani leżeć. Niczego! Pewnie nie. I pewnie też dlatego właśnie bezrobotni przeżywają tak ogromne cierpienia psychiczne.

Z pewnością widziałeś natomiast człowieka, który nie lubi swojej pracy. Takich widziałeś bardzo wielu. Więc jak spotkasz następnego, zapytaj go o powód jego niechęci. A gdyby to był Twój podopieczny, to słuchaj szczególnie uważnie, bo wiele możesz się nauczyć.

#### Leń

W pewnej firmie pracował straszny leń. Jego lenistwo było niemal podręcznikowe. Do pracy przychodził ostatni, ale wychodził z niej pierwszy. Nigdy nie zgłaszał się do wykonania zadań na ochotnika. Nigdy nie godził się zostać dłużej, a swoją pracę wykonywał „byle zbyć”. Miał więc opinię człowieka nie tylko leniwego, ale na dodatek pozbawionego wszelkiej ambicji. Nie interesowały go nagrody, nie zniechęcały kary. Widać było, że po prostu nie lubi pracować.

Jak się później okazało, ten człowiek po powrocie do domu nie siadał przed telewizorem. W pośpiechu połykał posiłek i biegł do hospicjum opiekować się jako wolontariusz umierającymi. Tam już nie był leniwy. Nie trzeba go było zachęcać, mimo że pracował bez wynagrodzenia. Tam pracował z poświęceniem, bo dla niego nie była to zwykła praca. To była misja, której wypełnianie dawało mu ogromne poczucie spełnienia, miłość i wdzięczność ludzi. Dawało mu świadomość, że robi coś naprawdę ważnego.

## 9.4 Pułapki zarządzania bez kija i marchewki

Jak wszystko, co wywraca stary porządek rzeczy, również zarządzanie bez kija i marchewki niesie ze sobą pułapki, w które mogą wpaść firmy wprowadzające ten styl zarządzania zbyt pospiesznie i w sposób uproszczony. Jeżeli bowiem zniesiemy marchewki, zapominając o przygotowaniu zarówno przełożonych, jak i ich podopiecznych do nowej roli, to mogą się pojawić następujące syndromy:

1. Przełożeni nie reagują na błędy, niską jakość i niską wydajność, bo przecież „nie można karać”. Podopieczni dochodzą do wniosku, że jakość i wydajność nie są ważne. U tych, którzy pracują źle, pojawia się przekonanie, że tak można. Ci, którzy pracują dobrze, stają się rozgoryczeni i nabierają przeświadczenia, że nie warto się starać.
2. Przełożeni nie reagują na wykroczenia dyscyplinarne pracowników. Gdy jednak dochodzą do wniosku, że „przebrała się miarka”, pracownik zostaje zwolniony. I wtedy pojawia się problem. Pracownik uważa, że zwolnienie jest niesprawiedliwe, nikt mu bowiem nigdy nie zwracał uwagi, że coś robi źle. Oczywiście dzieli się swoim żalem z innymi, co buduje opinię, że w firmie zwolnienia nie mają charakteru merytorycznego, ale są wynikiem personalnych uprzedzeń. Pojawia się strach przed niespodziewanym zwolnieniem, wrażenie, że każdy może być w każdej chwili zwolniony, zostaje zaburzone poczucie bezpieczeństwa. Dodatkowym skutkiem takiej sytuacji jest bardzo słaba pozycja firmy w sądzie pracy (Więcej o problemie strachu wywołanego zwolnieniami w rozdziale 4.1.5).
3. Ponieważ „nie można nagradzać”, przełożeni nie wyrażają uznania za dobrą pracę, nie dają pracownikowi poczucia sukcesu, satysfakcji z pracy. Pracownicy nabierają przekonania, że dobra praca nie jest dla firmy ważna.

Jak więc chronić się przed takimi pułapkami?

Po pierwsze, jeżeli pojawia się problem z jakością pracy, reakcja powinna być natychmiastowa. Nie polega ona jednak na ukaraniu winnych, ale na podjęciu analizy przyczyn problemu i wskazaniu dróg ich uniknięcia w przyszłości. Odpowiedzi na pytanie, jak tego dokonać, jest poświęcona cała część VI „Droga do jakości”.

Po drugie, rezygnując z kar za popełniane błędy, nie rezygnujemy z kar za wykroczenia dyscyplinarne, a w szczególności z upomnień wpisywanych do akt pracownika. Taki wpis nie jest oczywiście miły ani dla podopiecznego, ani dla przełożonego. Dla pracownika stanowi on jednak ochronę przed niespodziewanym zwolnieniem i daje mu szansę na poprawę. Dla firmy jest argumentem w sądzie pracy. Oczywiście zanim dojdzie do upomnienia z wpisaniem do akt, należy przeprowadzić z podopiecznym rozmowę, a może nawet kilka rozmów. Wpis do akt to działanie ostateczne.

### **Nietrzeźwa pracowniczka**

Kiedyś szefowa naszego magazynu przyszła do pracy mocno nietrzeźwa. Taki incydent kwalifikował się co najmniej do nagany z wpisem do akt. Jednak szefowa produkcji, której podlegała magazynierka, wzięła ją na rozmowę. I wtedy okazało się, że poprzedniego dnia wieczorem mąż magazynierki dowiedział się, że ma chorobę nowotworową w stanie terminalnym. Magazynierka została wysłana do domu i oczywiście do nagany nie doszło.

Po trzecie, w żadnym przypadku nie rezygnujemy z wyrażania uznania. To jednak trudna i wcale nie oczywista sztuka. Piszę o tym w rozdziale 9.6.

Po czwarte, rezygnacja z premii i prowizji nie może oznaczać obniżenia wynagrodzeń! Wynagrodzenie podstawowe należy powiększyć o uśrednione premie i prowizje. Jedni na tym zyskają, a inni niekiedy mogą stracić (rozdział 9.9). Finansowo na pewno „straci” firma. To jest jednak koszt transformacji. Można ponadto posługiwać się „premią z zysku”, trzeba jednak bardzo uważać, aby nie stała się marchewką. Temu zagadnieniu poświęcony jest (rozdział 2).

Na koniec bardzo ważna uwaga. Widziałem firmy, które uznały, że swoją transformację rozpoczną od likwidacji systemów premiowo-prowizyjnych, bo to pozornie najłatwiejsze. Wystarczy administracyjna decyzja. To jednak bardzo poważny błąd! Zmiana systemu wynagrodzenia budzi zawsze ogromne emocje, powinna więc być inicjatywą podjętą przez samych zainteresowanych, a nie przez kierownictwo. A żeby taką decyzję podjąć, trzeba wpieryw opanować sztukę rozmawiania o sprawach trudnych, a także rozumienia mechanizmów motywacyjnych. Dlatego właśnie drugie wydanie mojej książki rozpocząłem od tych tematów. Trzeba też pamiętać, że likwidacja kija i marchewki wytrąca z ręki kierowników dotychczasowe narzędzie reagowania na błędy, co prowadzi do sytuacji opisanych w punkcie 1. Trzeba więc nauczyć ich prawidłowego reagowania, tj. znajdowania i usuwania przyczyn pojawiania się błędów. A to wymaga czasu. Gdy zdecydowałem się na likwidację w mojej firmie systemów premiowych, przygotowaliśmy się do wdrożenia tej decyzji przez sześć miesięcy. I wcale nie było to za długo. Pamiętajmy więc o następującej niezwykle ważnej przestrodze:

***Nie zaczynaj swojej transformacji  
od zmian w systemie wynagrodzeń!  
Przygotowanie do takiej zmiany  
wymaga czasu i pracy u podstaw.***

Więcej o wprowadzaniu zmian w systemach wynagrodzeń w rozdziale 11.

## 9.5 Archetyp słońca i deszczu

Możliwym rozwiązaniem wcześniej omawianych problemów, których źródło leży w archetypie kija i marchewki, może być archetyp słońca i deszczu. Marchewka i kij symbolizują narzędzia stosowane w celu zmiany czyjegoś zachowania z naruszeniem jego godności. Słońce i deszcz symbolizują miłe i niemiłe naturalne konsekwencje naszego postępowania (Tab.9.5-1). Przecież słońce nie świeci w nagrodę za naszą dobrą pracę, a deszcz nie pada za karę.

Jeżeli pracownik dostaje premię za dobrą pracę, to jest to marchewka. Jeżeli jednak ten sam pracownik wraz z innymi zarabia lepiej, bo klienci cenią produkty firmy, to jest to słońce. Klienci nie dlatego kupują produkty, aby nagrodzić pracowników. Klienci mają w nosie nagradzanie pracowników. Oni tylko lubią wytwarzane przez nich produkty.

Jeżeli pracownik traci premię za złą pracę, to jest to kij. Jeżeli jednak firma musi obniżyć wynagrodzenia, bo klienci odwrócili się od jej produktów, można to nazwać deszczem. I znów: klienci nie dlatego nie kupują produktów firmy, aby jej pracowników zmusić do lepszej pracy lub ich ukarać. Oni po prostu nie lubią tych produktów.

Słońce i deszcz tym się różnią od marchewki i kija, że są naturalnymi konsekwencjami stanu rzeczy lub biegu wypadków, a nie zdarzeniami narzucanymi przez silniejszego. Aby wyjaśnić różnicę pomiędzy naturalną konsekwencją a marchewkijem, rozważmy następujący przykład:

- a) **Przypadek pierwszy.** Mama mówi trzyletniemu Jasiowi: „Nie ruszaj telefonu, bo dostaniesz” (kij). Jaś nie rusza telefonu, póki mama patrzy, ale jak się odwróci, będzie próbował to zrobić. Każdy zakazany owoc mocno kusi.
- b) **Przypadek drugi.** Jaś dotyka garnka z gotującą się zupą. „Aj — parzy” (deszcz). Drugi raz już pewno nie dotknie. I wcale nie trzeba go pilnować.

Gdy mama idzie z Wojtusiem na lody w zamian za odrobioną geografię, to jest to marchewka. Jeżeli jednak mama idzie z Wojtusiem na lody bez żadnego warunku wstępnego, to jest to konsekwencja tego, że mama lubi Wojtusia, a oboje lubią lody.

Słońce	Deszcz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• autentyczne wyrazy uznania</li> <li>• radzę sobie świetnie — awans na wyższe stanowisko</li> <li>• klienci lubią nasz produkt — więcej zarabiamy</li> <li>• premia z zysku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza negatywnego zjawiska</li> <li>• nie radzę sobie — przeniesienie na inne stanowisko</li> <li>• klienci nie chcą naszego produktu — zarabiamy mniej</li> <li>• kara dyscyplinarna</li> </ul>

**Tab.9.5-1 Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji**

Szczególnie silnie motywującą nagrodą, która nie jest marchewką, jest powierzenie ambitnego zadania, oczywiście jeżeli następuje w wyniku rzeczywistej oceny kompetencji. To jest przecież najautentyczniejszy wyraz uznania: jestem przekonany, że sobie poradzisz.

Znam osobiście nauczycielkę języka niemieckiego w jednej z warszawskich szkół, która w dowód uznania za dobre wyniki w nauce daje uczniowi nagrodę godnościową, zadając mu do domu trudniejsze ćwiczenia. „Tamto dla ciebie za łatwe — mówi. — Myślę, że poradzisz sobie z tym”. I uczniowie to cenią. Trzeba jednak wiedzieć, że ta nauczycielka nie stawia stopni, ale w zamian omawia z uczniem jego pracę. Trudniejsze zadanie nie oznacza więc zmniejszenia szansy na dobry stopień.

Podobne postępowanie cenią również dorośli. Przecież awansowanie pracownika na wyższe stanowisko nie jest niczym innym jak powierzeniem mu trudniejszego zadania.

Oczywiście z awansu też można zrobić marchewkę. Można go zapowiedzieć jako nagrodę, obwarować warunkami, podkreślić, że zależy od naszej woli i łaski i — co najgorsze — dać go w zamian za posłuszeństwo, a nie ze względu na kompetencje. Wtedy to oczywiście będzie marchewka i, jak każda marchewka, powiązana z kijem, bo skoro awans został dany za posłuszeństwo, to jest oczywiste, że za nieposłuszeństwo będzie odebrany. Czyż nie znamy tego zjawiska ze świata polityki?

Premii z zysku poświęcam cały rozdział 2, nie będę jej więc tu omawiał, napiszę jednak kilka słów na temat kar dyscyplinarnych, pojawia się bowiem pytanie, dlaczego nie zaliczam ich do kijów. W rzeczywistości bardzo często są one kijami, a wszystko zależy od intencji i celu, któremu mają służyć. W zasadzie kara dyscyplinarna powinna być wymierzana jedynie w przypadku rażącego naruszenia regulaminu pracy lub dobrego obyczaju i powinna być ostrzeżeniem, a nie dolegliwością. Dobrym przykładem takiej kary jest żółta kartka pokazywana piłkarzowi przez sędziego. U nas w firmie była to nagana z wpisem do akt, która ulegała zatarciu po sześciu miesiącach. Kto jednak zebrał trzy aktualne nagany, musiał się liczyć z dyscyplinarnym zwolnieniem, choć nie było to regułą. Pisałem już o tym w rozdziale 9.4.

Bardzo interesujący przykład niestandardowego modelu zarządzania opisał Ricardo Semler [69], dyrektor zarządzający założonej przez jego ojca firmy Semco SA w São Paulo produkującej urządzenia przemysłowe. Firma osiągnęła spektakularny sukces w trudnych warunkach wysokiej inflacji, a on sam został w 1990 r. odznaczony tytułem Biznesmena Roku. W tej firmie pracownicy:

- nie podlegają kontrolom ani regulaminom;
- sami ustalają swoje godziny pracy i wynagrodzenie;
- demokratycznie podejmują najważniejsze decyzje;

- oceniają, a nawet sami wybierają sobie kadrę kierowniczą, akceptując jednocześnie fakt, że wyższe kierownictwo ma wynagrodzenie kilkakrotnie wyższe od średniej firmowej;
- mogą pracować na własny rachunek, korzystając z majątku firmy.

W tej firmie pracownicy nie znają archetypu słońca i deszczu, a mimo to posługują się nim nadzwyczaj sprawnie.

Jak przekonamy się w dalszych rozdziałach, różnica pomiędzy marchewką a słońcem oraz kijem a deszczem bywa niekiedy bardzo subtelna. Granicę pomiędzy nimi łatwo przekroczyć. Kryteriami pomagającymi rozróżnić te dwa archetypy są ich źródła wynikające ze stosunku do godności człowieka. Wyjaśnia to Tab.9.5-2.

Marchewka i kij	Słońce i deszcz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działanie narzucone przez silniejszego w celu zmiany naszego zachowania.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturalna konsekwencja wydarzeń lub stanu rzeczy, będąca wynikiem praw niezależnych od nas (np. praw ekonomii) lub taka, której celem jest osiągnięcie społecznie akceptowalnego celu (np. utrzymania się firmy na rynku).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narusza naszą godność, bowiem ktoś silniejszy stawia się ponad nami.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie narusza naszej godności. Jest wynikiem rozumienia praw rządzących światem lub dobrowolnie przyjętej umowy.</li> </ul>

**Tab.9.5-2 Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu**

## 9.6 Pochwały a wyrazy uznania

Skoro marchewki demotywią, a pochwała jest przecież marchewką, to czy należy powstrzymać się również od pochwał? Czy nie można wyrazić uznania za dobrą pracę? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymaga wyjaśnienia różnicy pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania. Zaczniemy od dwóch przykładów:

**Pochwała:** *Panie Kaziu, widzę, że się pan rozwija. Bardzo mi się to podoba. Pracuje pan rzetelnie, przychodzi do pracy punktualnie, podoba mi się też pana postawa wobec kolegów i koleżanek. Mówiłem im już, że powinni brać z pana przykład.*

Po wyrażeniu pochwały przełożony pana Kazia poczuł się wyraźnie lepiej. „Jakim ja jestem wspaniałym szefem — pomyślał. — Ten Kazio to w sumie miernota, a ja go jednak pochwalilem. Bo ja mam podejście do ludzi. Niech się chłop stara, może coś z niego będzie. Dla zachęty postawiłem go za przykład innym. Ja, dobry, mądry, sprawiedliwy i nowoczesnie myślący szef, umiem motywować moich ludzi do lepszej pracy. Szkoda, że nie wszyscy potrafią to docenić”.

A co pomyślał sobie pan Kazio? „Co za burak! »Widzę, że się pan rozwija«. Jakbym był jakimś niedorozwojem! Napisałem dla niego raport, włożyłem w to tyle wysiłku, pracowałem cały weekend, odwołałem wycieczkę z rodziną, a on mi tu, że przychodzi na czas do pracy. Kretyn! I jeszcze zrobił ze mnie przykład dla zespołu. Teraz dopiero mam przechlapane. A już zaczynało być tak dobrze. A w ogóle to kto dał mu prawo mnie oceniać? Niech on lepiej przeczyta ten raport, który pewnie wrzucił do szuflady”.

**Wyrazy uznania:** *Panie Kazimierzu, bardzo podobał mi się pana raport (konkret). Szczególnie wnioski końcowe, które pan w nim sformułował (uszczegółowienie konkretnie). Musiał pan włożyć w niego masę pracy, i to teraz, gdy miał pan tyle dodatkowych obowiązków (docenienie wysiłku). Ale ten pana wysiłek bardzo się przyda firmie. Na jutrzejszym posiedzeniu zarządu przedstawię pana wnioski i myślę, że pójdziemy we wskazanym przez pana kierunku (dowód, że wysoka ocena pracy nie jest zdawkowa). Cieszę się również, że tak dobrze układają się pana stosunki w nowym zespole. Wiem, że to nie było łatwe.*

Przyjrzyjmy się różnicom pomiędzy tymi dwoma komunikatami.

Pochwała	Wyrazy uznania
<ul style="list-style-type: none"> <li>oceniany jest człowiek; nie lubimy być oceniani, nawet ocena pozytywna jest przede wszystkim oceną</li> <li>ocena jest niekonkretna, a przez to zdawkowa; nie robi wrażenia autentycznej</li> <li>oceniający stawia się wyraźnie ponad ocenianym; pochwała płynie z góry na dół</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oceniana jest praca człowieka i inne jego osiągnięcia; zawsze lubimy usłyszeć, że robimy coś dobrze</li> <li>ocena odnosi się do konkretów, co buduje przekonanie, że nie jest zdawkowa</li> <li>wyrażający uznanie nie stawia się ponad odbiorcą uznania; wyrazy uznania mają charakter partnerski</li> </ul>

**Tab.9.6-1 óznice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania**

Różnica między pochwałą a wyrazami uznania leży więc w relacjach, jakie te komunikaty budują pomiędzy stronami. Pochwała zawsze podkreśla niepartnerski stosunek. Mówi się nawet, że:

*Pochwała jest bardziej potrzebna chwalącemu niż chwalonemu.*

Podstawowa szkoda, jaką niesie pochwała, to podkreślenie niepartnerskiego stosunku pomiędzy chwalącym i chwalonym.

W zasadzie pochwały może udzielić bez obawy jedynie mistrz swojemu uczniowi, i to tylko wtedy, kiedy jest dla tego ucznia mistrzem autentycznie podziwianym, a nie mistrzem ustanowionym przez strukturę jakiegokolwiek organizacji — firmy, biura, uczelni, armii itd. Ta pochwała może też dotyczyć jedynie tego, w czym mistrz jest mistrzem, a uczeń uczniem. Jeżeli więc nie jesteśmy pewni, czy jesteśmy dla kogoś prawdziwym autorytetem, to lepiej go nie chwalmy. Zawsze natomiast możemy wyrazić uznanie dla tego, co robi. Co więcej, powinniśmy to czynić, gdy tylko nadarzy się po temu okazja, ponieważ poczucie sukcesu jest bardzo silnym motywatorem pozytywnego działania. Wyrażając uznanie, należy jednak pamiętać o następujących zasadach:

1. Uznanie powinno dotyczyć nie osoby, ale tego, co ona robi. Nie: „Jesteś świetnym cukiernikiem”, ale: „Robisz znakomite torty”.
2. Uznanie powinno być możliwie specyficzne, bo to podnosi jego autentyczność. Zamiast więc powiedzieć krótko: „Robisz znakomite torty”, lepiej jest wyjaśnić, dlaczego te torty tak wysoko oceniamy.
3. Przy wyrażaniu uznania należy unikać teatralnego tonu, gdyż to odbiera uznaniu jego autentyczny charakter.
4. Należy raczej unikać wyrażania uznania publicznie, gdyż może to wywoływać negatywne reakcje innych. W zasadzie na publiczne wyrażenie uznania można sobie pozwolić jedynie wtedy, kiedy mamy pewność, że podzielają je wszyscy słuchający. Należy też szczególnie przestrzegać zasady, że wyrażamy uznanie dla dzieła, a nie dla osoby.

Te wszystkie zasady mogą się wydawać dość skomplikowane i trudne do wprowadzenia w życie. Na koniec więc jedna rada praktyczna. Jeżeli chcesz, aby wyrazy uznania nie wypadły jak pochwała, wyobraź sobie, że mówisz do kogoś stojącego wysoko ponad Tobą. Wtedy na pewno dobierzesz słowa tak, aby nie miały charakteru poklepywania po ramieniu. Przecież swojemu szefowi nie powiesz, że się rozwija i robi postępy. Nie chwal więc szefa, ale pamiętaj też, że również szefowi są potrzebne wyrazy uznania, i to właśnie od Ciebie. Szef to też człowiek. Mówię to jako wieloletni szef. Uważaj jednak, aby Twoja wypowiedź nie trąciła lizusostwem, i stosuj się do punktów od 1. do 4.

Na koniec wypowiedź Romana Szczepanika, dyrektora do spraw personalnych w Grupie ITI [35] str. 51.

### **Jak motywować medialne gwiazdy**

W każdej firmie, a zatem i w naszej, najlepsi specjaliści należą do grupy o najwyższych przywilejach. Nie chodzi tu wyłącznie o wysokość wynagrodzenia, ale przede wszystkim o warunki pracy, uznanie i sposób traktowania czy możliwości i przestrzeń twórczego rozwoju. Oczywiście nie wiąże się to od razu ze spełnianiem ich wszystkich zachcianek i oczekiwań, bo nie traktujemy ich jako „święte krowy”. Ale z racji ich wyjątkowości zależy nam, aby gwiazdy czuły się w naszej firmie jak najlepiej i jak najdłużej chciały z nami pracować. Muszą jednak zdawać sobie sprawę i brać pod uwagę nie tylko swoje ambicje, lecz także możliwości finansowe firmy i opłacalność realizowanych programów.

Bardzo silnym motywatorem jest dla gwiazd potrzeba uznania, i to zarówno w swojej grupie zawodowej, jak i w społeczeństwie. Zależy im na pozytywnej ocenie i opinii osób, z którymi współpracują. Jakość relacji w zespole wpływa bowiem na to, jak pracują. Na co dzień muszą umieć zmierzyć się z dużym stresem. Są sytuacje, gdy zapal do pracy rośnie w postępie geometrycznym, bo rośnie oglądalność ich programów, ale też takie, gdy czują się mniej komfortowo, bo ich popularność maleje. Oczekują wówczas wsparcia, pomocy i wyrozumiałości od szefa.

## **9.7 Upominek wraz z wyrazami uznania**

Skoro wyrazy uznania są nie tylko możliwe, ale nawet potrzebne, to czy mogą się wiązać z upamiętniającym je i podkreślającym upominkiem? Odpowiedź na to pytanie brzmi: mogą, ale z zachowaniem pewnych zasad:

1. Połącz upominek z wyrazami uznania z zachowaniem wszystkich reguł opisanych w 9.7
2. Wręcz upominek jako niespodziankę po fakcie. Upominek zapowiedziany jako „coś za coś” staje się marchewką ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego faktu.
3. Nie wiąż upominku ze współzawodnictwem. Nie wręczaj go za to, że ktoś jest lepszy od innych, ale za to, że jest bardzo dobry.

Pamiętaj też, że znacznie silniejszym akcentem niż materialny upominek, akcentem podkreślającym wagę wyrażonego uznania, jest powierzenie pracownikowi ambitnego zadania. A ewentualny upominek niech będzie jedynie symbolem upamiętniającym to wydarzenie.

## **9.8 Premia roczna — miseczka**

Podczas dyskusji na temat wynagradzania bez premii, prowizji i nagród często pojawia się pytanie o tzw. premię z zysku. Czy jest coś złego w tym, że firma mówi pracownikowi: „Dziś nie mogę ci zapłacić więcej, ale jeżeli wszyscy wypracujemy większy zysk, firma podzieli się jego częścią z pracownikami”? Jak premia z zysku ma się do wypłacania prowizji? Przecież rynek — nie pytając nikogo o zasady — w taki właśnie sposób premiuje wszystkich właścicieli firm, a więc tych, którzy pracują „na swoim”. Czy premia z zysku jest marchewką ze wszystkimi wynikającymi stąd negatywnymi konsekwencjami? Czy demotywuje do dobrej pracy?

Aby odpowiedzieć na te pytania, przypomnijmy sobie definicję marchewki podaną w rozdziale 8.1. Zgodnie z nią marchewka to miłe wydarzenie z góry zapowiedziane przez silniejszego w celu zmiany zachowania słabszego.

Z pozycji właścicieli firm wypłata zysku nie jest tak rozumianą marchewką, gdyż rynek z pewnością nie zamierza wpływać (choć oczywiście wpływa!) na ich zachowanie. Od właścicieli zależy też, czy zysk zostanie wypłacony, czy będzie reinwestowany. W ich wypadku wypłata zysku nie dokonuje się więc w kontekście związanym ze stosowaniem marchewki. Jak zatem ma się sprawa z pracownikami?

W wypadku pracowników wszystko zależy od kontekstu, w jakim premia z zysku będzie zapowiedziana i wypłacana, a także od zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę. Jeżeli jest ona:



- przyznawana w kontekście niepewności co do utrzymania stanowiska pracy (pracownicy nie mają poczucia, że są związani z firmą na długie lata),
- wypłacana jedynie wybranej grupie pracowników, np. zarządowi,
- określona z góry jako zadany procent zysku, nadwyżki zysku lub innego wskaźnika (lub wskaźników) określających kondycję firmy,

to będzie miała cechy marchewki i może spowodować, że premiovana grupa przyjmie maksymalizację zysku jako swój krótkoterminowy cel nadrzędny, a w konsekwencji:

- zaniecha inne ważne cele, takie jak: budowanie rynku, rozwój nowych produktów, poszukiwanie nowych technologii, a więc to wszystko, co nie ma wpływu na premię, choć jest niezbędne do funkcjonowania firmy w długiej perspektywie,
- nie skorzysta z nadarzających się (niezaplanowanych) możliwości rozwoju, gdyż to wiązałoby się z dodatkowymi kosztami i obniżyłoby zysk,
- będzie unikała wszystkich kosztów inwestycyjnych, które nie są niezwłocznie konieczne, a więc np. inwestycji w odnowę parku maszyn, w szkolenia,
- będzie stosowała techniki sztucznego budowania zysku, np. dopych opisany w rozdziale 8.7.

Te wszystkie zjawiska wystąpią tym silniej, im słabsze są działania firmy w kierunku budowania zaufania i partnerstwa, a więc im mniejsza jest lojalność pracowników wobec firmy. Przy wysokim poziomie lojalności, przy poczuciu pracowników, że są związani z firmą na wiele lat, a nie jedynie do czasu wypłacenia premii, przy wysokim poziomie zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę, przy posługiwaniu się przez firmę modelem partnerstwa, a nie przemocy, te zjawiska mogą w ogóle nie wystąpić.

*Pozytywne i partnerskie działania firmy w stosunku do pracowników  
stwarzają ochronę przed negatywnymi skutkami nagród.*

**Premia dla zarządu banku**

Byłem kiedyś członkiem rady pewnego banku. Ta rada raz na rok podejmowała decyzję co do wypłaty premii z zysku, jaką otrzymywał zarząd. Pewnego roku stanęła przed dylematem: zarząd osiągnął zysk niższy od planowanego, gdyż skorzystał z nadarzającej się bardzo korzystnej okazji kupna pewnego małego lokalnego banku. Ten zakup istotnie zwiększył rynek naszego banku, jednocześnie jednak poważnie obniżył zysk. Czy w tej sytuacji premia z zysku nie powinna być wypłacona? Chyba powinna. Z drugiej jednak strony, regulamin premii nie pozwalał na jej wypłacenie, bo zysku prawie nie było.

Ostatecznie rada postanowiła wypłacić premię wbrew regulaminowi. Nie zgodziła się jednak z moją sugestią na taką zmianę regulaminu, aby w przyszłości nie stwarzał bariery dla racjonalnych działań zarówno dla zarządu, jak i dla rady. Zaproponowałem mianowicie, aby premię z zysku zamienić na premię roczną wypłacaną zarządowi w zależności od dwóch czynników:

- rynku pracy bankowców na wysokich stanowiskach — wynagrodzenia w naszym banku nie były konkurencyjne w stosunku do innych banków, w związku z czym co pewien czas inne banki podkupywały nam pracowników;
- aktualnej i spodziewanej kondycji finansowej banku.

Przyzwyczajenie do tradycyjnego sposobu myślenia przeważało jednak nad myśleniem racjonalnym.

Skoro premia wypłacana na koniec roku nie powinna w sposób numeryczny zależeć od zysku, to dalej będę ją nazywał *premią roczną*. Właściwie zaprogramowana premia roczna stanowi przykład mechanizmu wynagradzania, który nazywam **misczka**. Z punktu widzenia motywacyjnego i godnościowego jest ona przeciwieństwem marchewki, co wyjaśnia Tab.9.8-1.

Marchewka	Miseczka
<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest marchewka. Mogłbym ci ją dać od razu, ale wtedy ty nie będziesz pracował, bo jesteś leniwy i nieuczciwy. Marchewkę dostaniesz, jak się postarasz.</p> <p>Deklaracja wyższości i braku zaufania</p>	<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest miseczka. Dziś jest ona pusta, ale jak się napełni, na co będziemy razem pracowali, to firma podzieli się z tobą swoim sukcesem.</p> <p>Deklaracja zaufania i partnerstwa</p>

**Tab.9.8-1 Różnice pomiędzy miseczką a marchewką**

Miseczka jest więc elementem świata naturalnych konsekwencji, świata słońca i deszczu, świata młodszych i starszych, świata partnerstwa. Miseczka to jednak narzędzie trudne w stosowaniu, gdyż jeden nieostrożny ruch, a staje się marchewką. Ten ruch to powiązanie wypłaty ze wskaźnikami: 5% od nadwyżki zysku ponad 100 tys. zł, 1% od wzrostu sprzedaży itp. Ta pozornie racjonalna zasada — przecież ludzie muszą wiedzieć, ile zarobią i od czego będzie to zależało — najczęściej przekształca miseczkę w zarządzanie przez cele MBO (rozdział 8.8) ze wszystkimi negatywnymi tego skutkami. Jak więc należy postąpić? Przecież miseczka jest zawsze zapowiadana z góry.

Zapowiadając premię roczną, musimy postąpić pozornie nieracjonalnie. Musimy obiecać pracownikom coś bardzo ulotnego: „Firma podzieli się z wami sukcesem, gdy będą ku temu warunki, tj. gdy uda nam się wypracować nadwyżkę finansową po poniesieniu wszystkich wydatków niezbędnych do istnienia i rozwoju firmy”. Przeciwnicy tego sposobu postępowania powiedzą: „Ależ w taką obietnicę nikt nie uwierzy, ludziom trzeba obiecać konkret”. No właśnie, cały problem w tym, że jeżeli pracownicy nie mają zaufania do firmy, to rzeczywiście nie uwierzą. Nie ma wtedy innego sposobu, jak wziąć się za budowanie zaufania.

Jednakże nawet wtedy, gdy to zaufanie już jest, trzeba pamiętać o kilku ważnych zasadach:

1. Premia jest wypłacana wszystkim pracownikom lub dużej ich grupie bez powiązania jej z indywidualnymi wynikami pracy. Chodzi tu o uniknięcie efektu współzawodniczenia o premie, co nieuchronnie niszczy współpracę.
2. Firma oferuje pracownikom zaspokojenie wszystkich pozapłacowych korzyści opisanych w rozdziale 7.1, a także stwarza warunki do realizacji opisanych tamże wartości.
3. Pracownicy są na bieżąco informowani o szansach i zagrożeniach firmy, o stanie jej finansów, o planach rozwojowych i ich przewidywanych kosztach. Firma realizuje model pełnej partycypacji w zarządzaniu (por. [73]). To niezwykle ważny warunek, którego realizacja wymaga przeprowadzenia szkoleń pracowników wszystkich szczebli dotyczących umiejętności czytania raportów finansowych.
4. Premia nie jest w żaden numeryczny sposób związana z zyskiem lub innego rodzaju celem mierzalnym (rozdział 8.3), a jej wypłata zależy od aktualnej i spodziewanej w najbliższej przyszłości kondycji finansowej firmy. Może nie być zysku, a premie będziemy chcieli i mogli wypłacić (jak w przypadku zarządu banku opisanym powyżej w tym rozdziale), może też być zysk, ale premii wypłacać nie będziemy, aby zakumulować gotówkę na konieczne inwestycje. Dostęp do informacji finansowych, o którym mowa w punkcie 3., jest właśnie potrzebny po to, aby pracownicy rozumieli decyzje firmy. Jedyną gwarancją wypłacenia premii w okolicznościach sukcesu może być deklaracja dyrekcji, że sama nie przyzna sobie premii (lub nie weźmie dywidendy), gdyby miała nie przyznać jej załodze. Innym rozwiązaniem, stosowanym np. w firmie Semco [69], a także w większości firm turkusowych, jest pozostawienie decyzji o wypłaceniu premii rocznej w rękach samych zainteresowanych.

Zgodnie z naszą zasadą, że wynagrodzenie nie powinno zależeć od wydajności pracy, również w przypadku premii rocznej ocena pracy premiowanej grupy nie powinna być podstawą do podjęcia decyzji o premii, choć sama premia będzie zależeć od tego, czy dzięki wykonanej pracy pojawiła

się w firmie nadwyżka finansowa. Oto, jak wyglądała realizacja miseczki w amerykańskich liniach lotniczych Continental w połowie lat 90., gdy linie te przeżywały poważny kryzys finansowy. W celu uratowania firmy przed upadkiem na stanowisko prezesa powołano Gordona Bethune (patrz [61], str.107).

#### Miseczka w liniach lotniczych Continental

Jedną ze spraw, którymi należało się zająć w pierwszej kolejności, były opóźnienia startów i lądowań, gdyż z ich powodu firma traciła 5 mln dolarów miesięcznie. Bethune zachęcił pracowników do zmiany tego stanu rzeczy i obiecał im połowę oszczędności w postaci premii. Te oszczędności były dzielone równo pomiędzy wszystkich pracowników, co oznaczało 65 dolarów miesięcznie na osobę. Były to więc raczej nagrody symboliczne niż pieniężne, ale — jak to ujął Bethune — „był to sympatyczny sposób, by podziękować pracownikom”. Już pół roku od rozpoczęcia akcji Continental stała się najpункtualniejszą linią lotniczą w całym Stanach.

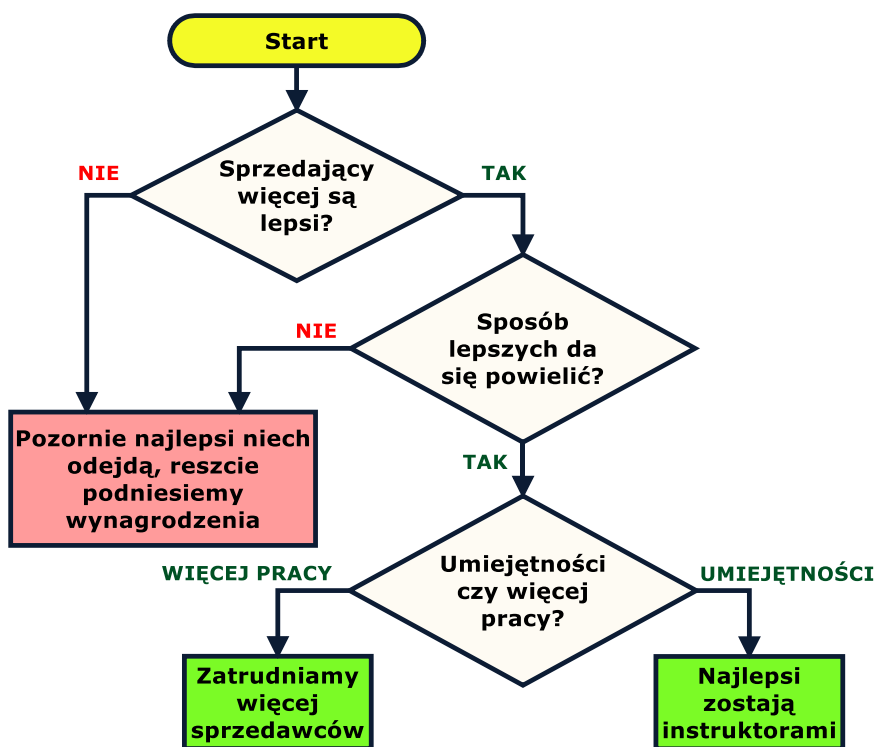
Zwracam uwagę, że premia była dzielona równo pomiędzy wszystkich. Nie brano pod uwagę ani indywidualnego wkładu pracy, ani tym bardziej stanowiska.

Czy to oznacza, że taka ocena nie powinna zostać przeprowadzona? Ależ nie, powtórzę to kolejny raz: oczywiście, że powinna! Ocena pracy jest bowiem niezbędnym elementem realizacji zasady stałego doskonalenia. Tyle że nie jest ona dokonywana jednostronnie przez dyrekcję, by zdecydować o wypłacie premii, ale przez dyrekcję wraz z pracownikami — a czasami też przez zespoły pracownicze, jak np. w firmie Morning Star (rozdział 2.4.1) lub w firmie Semko (rozdział 2.4.7) — by realizować zasadę stałego doskonalenia. I nie jest to ocena ludzi, ale analiza ich pracy.

Przykłady firm stosujących premię roczną jako stały element wynagrodzenia można znaleźć w rozdziale 2.4.

## 9.9 Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

Podczas jednego z moich wykładów w dużej firmie farmaceutycznej, na którym mówiłem o wynagrodzeniach bez prowizji, padło następujące pytanie:



Rys. 9.9-1. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

„Mam w firmie grupę prowizyjnie wynagradzanych sprzedawców, w której kilku jest o wiele lepszych od pozostałych. Jeżeli wprowadzę wynagrodzenia, które nie będą zależeć od wysokości sprzedaży, to oczywiście ci najlepsi odejdą z pracy. Co mam zrobić w takiej sytuacji?”

Ponieważ problem ten postawiono nie po raz pierwszy, postanowiłem zaproponować jego systemowe rozwiązanie. Nazwę je *reformą systemu wynagrodzeń sprzedawców*. Schemat blokowy algorytmu tej reformy został przedstawiony na Rys.10.9.1.

### 9.9.1 Sytuacja wyjściowa

Przypuśćmy dla uproszczenia, że mamy prowizyjnie wynagradzaną grupę dziesięciu sprzedawców, w której dwóch najlepszych sprzedaje o 50% więcej niż każdy z pozostałych. Przyjmijmy dalej, że:

1. Stopa marży firmy przed wynagrodzeniem sprzedawców wynosi 35% wartości.
2. Wynagrodzenie sprzedawcy wynosi 5000 zł plus 5% prowizji od sprzedaży.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Razem
<b>Sprzedaż</b>		300	300	200	200	200	200	200	200	200	200	2 200
<b>Marża</b>	35%	105	105	70	70	70	70	70	70	70	70	770
<b>Pensja sprzedawcy</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>Prowizja sprzedawcy</b>	5%	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	110
<b>Razem sprzedawcy</b>		20	20	15	15	15	15	15	15	15	15	160
<b>Zysk firmy</b>		85	85	55	55	55	55	55	55	55	55	610

**Tab.9.9-1 Wyjściowe sprzedaże, prowizje i marże w tys. zł**

Niech stan wyjściowy firmy opisuje Tab.9.9-1. W tej sytuacji miesięczny zysk firmy po zapłaceniu wynagrodzeń sprzedawców wynosi 610 tys. zł.

Wykonanie naszego algorytmu rozpoczynamy od udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy dysproporcje pomiędzy sprzedawcami wynikają z koniunktury rynkowej — lepsi lepiej sprzedają, bo działają na lepszych rynkach — czy też z ich indywidualnych umiejętności sprzedawania.

### 9.9.2 Lepszy nie są lepsi

Jeżeli różnice pomiędzy sprzedawcami wynikają jedynie z różnic pomiędzy ich rynkami, np. lepiej sprzedający mają w swoich regionach po kilka szpitali, to „lepsi” nie są w rzeczywistości lepszymi, możemy więc ich bez żalu pożegnać. Na to miejsce zatrudniamy dwóch innych i wszystkim wypłacamy stałe wynagrodzenia w wysokości 15,5 tys. zł. Firma zaoszczędza na tym 5000 zł w skali miesiąca, czyli 60 tys. zł rocznie. Jeżeli tę kwotę przeznaczymy na szkolenie sprzedawców i dzięki temu sprzedaż wzrośnie o 5% — co nie jest zbyt wygórowanym oczekiwaniem — to zysk firmy w skali roku wzrośnie o 462 tys. zł, a więc o 76%. Zauważmy, że ponieważ sprzedawcy nie otrzymują prowizji, wzrost sprzedaży nie przynosi już wzrostu kosztów ich wynagrodzeń.

### 9.9.3 Lepszy są lepsi

Zajmijmy się teraz przypadkiem, kiedy różnice w poziomie sprzedaży nie są wynikiem różnicy pomiędzy rynkami, ale wynikają z indywidualnych cech sprzedawców. Ta sytuacja wymaga ponownego rozważenia dwóch przypadków zależnych od tego, czy sposób lepszych sprzedawców da się powielić, czyli zastosować przez innych sprzedawców, czy też nie.

## 9.9.4 Sposobu lepszych nie da się powielić

Taka sytuacja została opisana w ramce **Sprzedawca okularów** w rozdziale 8.7 — sprzedawca sklepowy wybierał sobie klientów wyglądających na zamożnych. Jeżeli sposób „lepszych sprzedawców” nie nadaje się do powielenia, to postępujemy tak samo jak w przypadku różnic rynkowych.

## 9.9.5 Sposób lepszych da się powielić

Kolejny przypadek to ten, w którym lepsi są rzeczywiście lepsi. Chłonność rynków wszystkich sprzedawców jest mniej więcej ta sama, a jednak lepsi sprzedają o 50% więcej od każdego z pozostałych. Tu znowu mamy dwa przypadki do rozważenia.

### 9.9.5.1 Lepszy pracują więcej

Założmy, że „lepsi” sprzedają o 50% więcej, bo poświęcają na pracę średnio o 50% więcej czasu niż pozostali. Jeżeli jest tak przy założeniu, że rynki sprzedawców nie różnią się od siebie w sposób istotny, to podobne wyniki można osiągnąć również na rynkach pozostałych ośmiu sprzedawców. Oczywiście nie można oczekiwać, że wszyscy będą pracowali jak ci dwaj, ale można zatrudnić dodatkowych pięciu nowych sprzedawców, dać im mniejsze rynki do obsługi, proponując każdemu sprzedawcy po 16 tys. zł stałego wynagrodzenia. Tych dwóch „lepszych” może stracimy, ale oni i tak nie byłoby w stanie pracować w ten sposób zbyt długo. Wypaleni odeszliby prędzej czy później, a być może zaczęliby zaniedbywać klientów, psując wizerunek firmy. Po reformie nasz rachunek wyników wygląda jak w (Tab.9.9-2).

W wyniku takiej reformy zysk firmy wzrośnie o 200 tys. zł w skali miesiąca. W tym przypadku znowu można sobie pozwolić na szkolenia wszystkich sprzedawców.

Liczba sprzedawców	15
Każdy sprzedaje	200
Sprzedają razem	3 000
Marża 35%	1 050
Pensja sprzedawcy	16
Wynagrodzenia sprzedawców	240
Zysk	810
<b>Wzrost zysku</b>	<b>200</b>

**Tab.9.9-2 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi wkładu pracy**

Może być też tak, że dwóch pierwszych sprzedawców więcej pracuje, ale równocześnie ma lepsze rynki. Sprzedają o 50% więcej, bo w ich regionach jest więcej klientów na produkt firmy. W takim przypadku zatrudnimy jednego nowego sprzedawcę i ustalimy dla wszystkich wynagrodzenie stałe po 15 tys. zł w celu obsłużenia tych dwóch lepszych rynków. Jeżeli ci najciężej pracujący odejdą, zatrudnimy kolejnych dwóch na ich miejsce. Początkowo firma traci na tym 5000 zł miesięcznie, ale wkrótce może zyskać, mając zespół sprzedawców współpracujących ze sobą, wymieniających się doświadczeniem i obserwacjami dotyczącymi rynku oraz niepracujących ponad siły. I oczywiście znowu warto zainwestować w szkolenia.

W tym miejscu trzeba zauważyć, że szkolenie zespołu wzajemnie konkurujących sprzedawców przynosi gorsze wyniki niż w przypadku sprzedawców współpracujących. Jest tak, gdyż sprzedawcy współzawodniczący nie wymieniają się doświadczeniami, nie uzyskuje się więc żadnego efektu synergii (ramka **Dlaczego to nie może się udać** w rozdziale 13.7).

### 9.9.5.2 Lepszy umieją więcej

Ostatni przypadek to sytuacja, w której nasi dwaj sprzedawcy są rzeczywiście lepsi od pozostałych. To ich wiedza, umiejętności i nastawienie pozwalają im sprzedawać 50% więcej niż ich koledzy. W tej sytuacji fakt, że ta wiedza pozostaje wyłącznym udziałem dwóch sprzedawców,

jest czystym marnotrawstwem potencjału firmy. Należy ją bezwzględnie upowszechnić w firmie, oczywiście z pełnym uszanowaniem tych, którzy ją posiadają.

Sprzedawców	10
Instruktorów	2
Każdy sprzedaje	300
Sprzedają razem	3 000
Marża	1 050
Pensja sprzedawcy	18
Pensja instruktora	30
Wynagrodzenia sprzed. i instr.	240
Zysk	810
Wzrost zysku	200

**Tab.9.9-3 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi umiejętności**

Dwóch najlepszych sprzedawców przenosimy więc na stanowiska instruktorskie z wynagrodzeniem 30 tys. zł, a zatem zarabiają o 10 tys. zł więcej niż do tej pory. Należy też ich przeszkolić w zakresie umiejętności trenerskich, mentorskich i coachingowych. Na ich miejsce przyjmujemy dwóch nowych sprzedawców i wszystkim oferujemy wynagrodzenie na poziomie 18 tys. zł. Nasz rachunek wyników wygląda jak w Tab.9.9-3. Również w wyniku tej reformy firma zyskuje 200 tys. zł rocznie.

Oczywiście można zadać pytanie, czy każdego z ośmiu „gorszych” sprzedawców da się zawsze podnieść do poziomu dwóch „lepszych”. Odpowiedź brzmi: pewnie nie zawsze i nie wszystkich. Można też zapytać, czy najlepsi sprzedawcy potrafią być dobrymi trenerami. I znów odpowiedź brzmi: pewnie nie wszyscy. Jak w każdym zawodzie, tak i wśród sprzedawców zdarzają się nadzwyczajne talenty i beznadziejne miernoty. Jak w każdym też zawodzie wirtuozi nie zawsze nadają się na pedagogów.

Jeżeli jednak mamy w zespole talenty, to na pewno należy je wykorzystać. Nawet jeśli nie uda się uczynić z nich instruktorów dydaktyków, to mogą szkolić innych sprzedawców metodą „nauki przy mistrzu” — stań przy mnie i patrz, jak ja sprzedaję. Oczywiście w każdym przypadku potrzebna będzie pomoc specjalistów zajmujących się szkoleniem sprzedawców i formowaniem trenerów. Ta pomoc będzie jednak znacznie bardziej skuteczna, jeżeli utalentowani sprzedawcy przestaną postrzegać swoich kolegów jako konkurentów do premii i laurów. Jeżeli tak się nie stanie, to nie będzie współpracy z trenerami zewnętrznymi, nie będzie ujawnienia własnych obserwacji o rynku, nie będzie chęci, aby poprawić pracę całego zespołu.

W grupie „gorszych” mogą się też zdarzyć ludzie, którzy nie nadają się do zawodu sprzedawcy lub też nie nadają się do sprzedawania akurat tego, co sprzedają. Znam osobiście fenomenalnego sprzedawcę rowerów, który wcześniej bez specjalnego zapału sprzedawał ekspresy do parzenia kawy. Marzył jednak, by sprzedawać rowery, i wreszcie dopiął swojego celu. Jeżeli więc mamy w zespole ludzi, którzy z tych czy innych powodów nie nadają się do swojej roli, należy ich przenieść na inne stanowisko lub pomóc znaleźć innemu pracodawcę.

Może być też tak, że ośmiu „gorszych” nie da się podnieść do poziomu dwóch „lepszych”. Jeżeli jednak pozbędziemy się „nieprzystosowanych”, to szkolenie ogólne w zakresie sprzedaży (firma szkoleniowa) oraz szkolenie w zakresie konkretnego rynku firmy („lepsi” sprzedawcy) nie może nie przynieść podniesienia sprzedaży. Nie zawsze będzie ona tak wysoka jak w modelowym przykładzie. Ale nie może jej nie być. Przeciwnie założenie oznaczałoby pogląd, że sprzedawców nigdy nie da się niczego nauczyć.

## 9.10 Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania

Gdy mówię o partnerstwie, nierzadko pojawiają się obawy, że styl partnerski to „kumplostwo”, które prowadzi do rozprężenia dyscypliny, do przymyknięcia oka na niestaranną pracę, spóźnienia, wykroczenia przeciwko regulaminowi pracy. Bo przecież kumpłowi nie wypada zwrócić uwagi ani wydać polecenia służbowego. Gdy mówię o budowaniu zaufania, pojawia się przypuszczenie, że wyklucza ono monitoring, remanenty, analizy finansowe i liczenie gotówki w kasie na koniec dnia. Gdy mówię o udziale podopiecznych w podejmowaniu decyzji, bywa to rozumiane jako zachęta do zbiorowego podejmowania wszystkich decyzji metodą głosowania.

### 9.10.1 Partnerstwo to nie kumplostwo

Partnerstwo pomiędzy przełożonym a podopiecznym to przede wszystkim zobowiązanie do wspierania partnera w realizacji jego zadań i w trudnych sytuacjach życiowych. W sytuacji partnerstwa przełożony wspiera podopiecznego, a podopieczny — przełożonego. Wspierają się z uszanowaniem godnościowych wartości, o których była mowa w rozdziale 7.1, a więc uczciwości, lojalności, prawdomówności itp. Te wartości odnoszą wzajemnie do siebie, a także do organizacji, dla której wspólnie pracują. Partnerstwo to nie kumplostwo — to obopólna odpowiedzialność i wynikające stąd obopólne zaufanie.

#### Zachodni idealizm i wschodni realizm

W 2007 r. wysłuchałem wykładu wygłoszonego na konferencji Get Inspired poświęconej możliwościom prowadzenia współpracy gospodarczej z chińskimi partnerami. Wykładowca, profesor Wee Chow Hou z Hongkongu, powiedział na początku, że pod względem zasad robienia interesów Chiny wyspiarskie nie różnią się od kontynentalnych. Ujął to tak: „Uniwersalnym językiem biznesu jest pieniądz i ta zasada obowiązuje wszędzie”.

„Jednakże — mówił dalej — istnieje zasadnicza różnica pomiędzy stylem pozyskiwania partnerów biznesowych w Chinach i na Zachodzie. My, ludzie Wschodu, jesteśmy realistami — urodziliśmy się z nogami przyrośniętymi do ziemi. Wy, ludzie Zachodu, jesteście idealistami urodzonymi z głową w chmurach. Wasz idealizm wyraża się waszą głęboką wiarą w kontrakty i kary umowne. Uważacie, że zawarcie kontraktu z wysokimi karami umownymi daje podstawę do długotrwałej współpracy. Tymczasem taki kontrakt daje wam jedynie pewność, że będzie honorowany tak długo, jak długo będzie się to waszemu kontrahentowi opłacało. Nie ma takiej kary, której nie można zapłacić, jeżeli się to opłaca”.

„My, Chińczycy — powiedział — też podpisujemy kontrakty, jednak uważamy, że podstawą dobrej współpracy jest zbudowanie silnej pozytywnej relacji z kontrahentem. Takiej relacji nie buduje się przez tydzień. To może trwać miesiące, a nawet lata. Jednak gdy zostanie zbudowana, ani my partnera, ani partner nas nie opuści tylko dlatego, że mu się to opłaca. Na tym właśnie polega nasz realizm”.

### 9.10.2 Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia

Jeden z moich słuchaczy zapytał, czy dowódca wojskowy, kapitan statku, dowódca strażaków bądź chirurg na sali operacyjnej, który chce kształtować partnerskie stosunki ze swoimi podopiecznymi, powinien zrezygnować z wydawania poleceń i rozkazów w czasie akcji. Czy dyrygent może dać wolną rękę muzykom podczas koncertu? Chyba nie. A przecież jeżeli tego nie uczyni, to będzie znaczyło, że posługuje się przymusem, a więc stosuje przemoc.

Idea przemocy, tak jak ja ją rozumiem, polega na nieliczeniu się z opinią innych, na rezygnacji z ich wiedzy i doświadczenia, na założeniu, że ja wiem wszystko i najlepiej. Przemoc manifestuje się przede wszystkim przy ustalaniu zasad ogólnych, na których decyzje operacyjne będą się opierać w przyszłości. Lider przemocy ustala własne zasady działania, pytając o zdanie jedynie zwierzchników. Lider przemocy mówi: „Będzie tak, bo ja tak zdecydowałem” i nie wdaje się w dalsze wyjaśnienia. On nie ma wątpliwości, a jeżeli je ma, to idzie z nimi do przełożonych, nie do podwładnych.

Lider partnerstwa ma wątpliwości, uznaje wiedzę swoich podopiecznych (już nie podwładnych, a partnerów!), radzi się ich, wspólnie z nimi ustala zasady postępowania. Stara się, aby te zasady

były przyjęte przez zespół jako własne, a nie jako narzucone. Lider partnerstwa dzieli się odpowiedzialnością z członkami swojego zespołu. Wraz z nimi planuje akcje.

Gdy jednak przychodzi do akcji, przejmuje dowodzenie, a wraz z nim całą odpowiedzialność. Nadal działa w myśl wspólnie ustanowionych zasad, ale to on podejmuje suwerenne decyzje. Być może decyduje źle, być może zespół podjąłby lepszą decyzję, ale w czasie akcji zespół musi pracować jak maszyna. Nie ma czasu na dyskusję.

Jednak po zakończeniu akcji lider partnerstwa zasiada razem z zespołem do jej przeanalizowania. Wtedy znów jest czas na dyskusję, ścieranie się poglądów, innowację. I tym się właśnie różni partnerstwo od przemocy.

W firmach turkusowych dopuszcza się obie sytuacje. Jedna grupa ludzi może raz tworzyć zespół zadaniowy, a drugi raz drużynę akcyjną (rozdział 2.3.4).

### 9.10.3 Partnerstwo nie wyklucza monitoringu

Jak już pisałem, partnerstwo to odpowiedzialność i zaufanie. A skoro komuś ufamy, to nie musimy go kontrolować. Przecież kontrola to wyraz braku zaufania. Czy więc partnerstwo oznacza rezygnację z prowadzenia remanentów magazynowych, liczenia gotówki w kasie, oczekiwania sprawozdań z wykonywanych zadań? Bynajmniej, jednak takie działania powinny być prowadzone w sposób nienaruszający niczyjej godności, powinny służyć lepszemu wykonywaniu obowiązków, a nie łapaniu złodzieja. Aby wyjaśnić, co mam na myśli, posłużę się pewnym zabiegiem językowym. Obok pojęcia *kontroli* wprowadzę pojęcie *monitoringu*.

**Kontrola** to nadzór wynikający z braku zaufania, to sprawdzanie, czy nasi podwładni (już nie podopieczni!) wykonują zadania w sposób prawidłowy, rzetelny i uczciwy. Tak zwane *mystery shopping*, czyli wysyłanie do placówek handlowych udających klientów inspektorów, to klasyczny przykład kontroli (ramka **Tajemniczy klient** w rozdziale 8.5). Oczywiście zdarzają się sytuacje, kiedy tak rozumiane kontrole są konieczne, jednak świadczy to o deficycie zaufania, trzeba więc szybko podjąć działania w kierunku jego usunięcia.

W odróżnieniu od kontroli, **monitoring** to pomiar stanu lub przebiegu procesu, którego celem jest podejmowanie prawidłowych decyzji i dokonywanie korekt, a nie sprawdzanie czyjejkolwiek uczciwości. Monitoring nie wynika więc z braku zaufania, ale ze zrozumienia, że przebieg wszystkich procesów w firmie zależy od wielu czynników, w tym losowych (więcej o tym w części V), nie zawsze zatem osiągamy stan, który był zamierzony. Dobrym przykładem monitoringu spoza obszaru zarządzania jest ustalanie przez nawigatora położenia jachtu podczas rejsu. Nie jest to wynik braku zaufania do sternika, ale konieczność wynikająca z faktu, że w czasie rejsu na jacht oddziałuje wiele czynników, takich jak: wiatr, prądy morskie, sprawność urządzeń pokładowych i wreszcie także błędy ludzkie. Raz na jakiś czas ustalamy więc położenie jachtu, aby oznaczyć naszą pozycję na mapie i prawidłowo wyznaczyć kolejny kurs.

Monitoring różni się zatem od kontroli przede wszystkim intencją, a co za tym idzie — i atmosferą, w jakiej jest przeprowadzany. Jeżeli prowadzimy remanent magazynu, by sprawdzić, czy magazynier nie kradnie, to jest to kontrola. Jeżeli wykonujemy go, by ustalić stan zapasów, który przecież zawsze i z różnych powodów może odbiegać od oczekiwanego, to jest to monitoring. Z technicznego, organizacyjnego punktu widzenia kontrola niewiele różni się od monitoringu. Nie wystarczy jednak kontrolę nazwać monitoringiem, aby nim się stała. Bo rzecz leży w intencji, a nie w nazwie. Monitoring jest potrzebny zawsze i w każdej firmie. On też nie niszczy atmosfery partnerstwa. Kontrola bardzo poważnie naraża partnerstwo, bo to wyraz braku zaufania. I choć czasami może być konieczna, zawsze trzeba pamiętać o koszcie, jaki za sobą pociąga.



## 9.10.4 Partnerstwo to nie demokracja ateńska

Demokracja ateńska to sytuacja, w której wszyscy metodą głosowania decydują o wszystkim. Taka demokracja w firmie to oczywiście absurd, choćby z tego powodu, że na zagadnieniach wymagających określonej wiedzy specjalistycznej zna się zwykle mniejszość. Zespół wszystkich pracowników nieodmiennie dzieli się na grupy zawodowe — sprzedawców, technologów, księgowych, kadrowców itp. — z których każda stanowi mniejszość. Gdyby każda decyzja była podejmowana w głosowaniu większościowym, to nieznaną się na rzeczy większość mogłaby zawsze przegłosować znającą się na rzeczy mniejszość<sup>78</sup>.

Zarządzanie partnerskie, zwane też partycypacyjnym, to nie demokracja ateńska, ale rozproszona autokracja. Zasadnicze decyzje podejmują specjaliści — każdy w swojej dziedzinie. Jak to zorganizować w praktyce, można przeczytać w części VI poświęconej zarządzaniu procesowemu, czyli zarządzaniu wiedzą. Przykładami tak zarządzanych organizacji są organizacje turkusowe, a wśród nich opisany w rozdziale 2.4.1

Fakt, że głosowanie większościowe, a jeszcze lepiej konsensus, nie nadaje się do bieżącego zarządzania, nie oznacza, że nie powinno być nigdy stosowane. Może być pożądane i skuteczne wszędzie tam, gdzie potrzebne jest wsparcie jakiejś akcji przez całą załogę. Gdzie potrzebne jest poczucie pracowników, że działają w dobrze rozumianym wspólnym interesie własnym i firmy równocześnie. Dobrym przykładem takiej sytuacji może być opisana poniżej historia.

### Pożar w fabryce mebli

Podczas jednej z konferencji organizowanych przez Brytyjskie Towarzystwo im. Deminga w latach 90. wysłuchałem historii pewnego amerykańskiego właściciela fabryki mebli.

Kilka lat wcześniej jego fabryka doszczętnie spłonęła w wigilię Bożego Narodzenia. Była to tragedia nie tylko dla pracowników i właścicieli, ale dla całego niewielkiego miasteczka, w którym zakład dawał pracę większości mieszkańców.

Dzień po pożarze, a więc w pierwszy dzień świąt Bożego Narodzenia, właściciele zwołali zebranie załogi w miejscowym kinie. Byli już po rozmowie z lokalnym bankiem, który obiecał udzielić kredytów na odbudowę fabryki. Potrzebne były jednak pieniądze na wypłaty, aby przez czas budowy pracownicy mieli z czego żyć. Kierownictwo fabryki zaproponowało więc, aby wszyscy pracowali na budowie za minimalną pensję wystarczającą do przeżycia i wypłacaną przez firmę budowlaną. To nie tylko dawało pracę ludziom, ale też obniżało koszty odbudowy. Na ten też czas hierarchia zarządcza firmy przestawała obowiązywać. Każdy pracował tam, gdzie posłał go jego majster.

Ta decyzja została podjęta w głosowaniu całej załogi i nie muszę dodawać, że była jednomyślna. Fabrykę odbudowano, i to w znacznie nowocześniejszym wydaniu, niż była poprzednio. Jednak największą korzyścią odniesioną z tego rozwiązania było niezwykle silne poczucie partnerstwa i zaufania, jakie zrodziło się w zespole pracowników. „Každemu z was życzyłbym takiej załogi” — tymi słowami właściciel fabryki zakończył swoje opowiadanie.

Decyzje podejmowane w głosowaniu większościowym powinny dotyczyć jedynie takich sytuacji, jak w podanym wyżej przykładzie, które nie mają charakteru merytorycznego, a więc nie wymagają do ich podjęcia odwołania się do wiedzy. Inny przykład to referendum przeprowadzone wiele lat temu w Zurychu, którego celem było podjęcie decyzji, czy mieszkańcy miasta godzą się na śladowe podniesienie podatków w zamian za darmową komunikację publiczną. Tę propozycję odrzucono. Jeżeli jednak decyzja dotyczy sprawy merytorycznej, takiej jak wprowadzenie nowej technologii, wejście na nowy rynek, zrealizowanie poważnej inwestycji, to należy ją podejmować według zasad demokracji partnerskiej (rozdział 2.2.1).

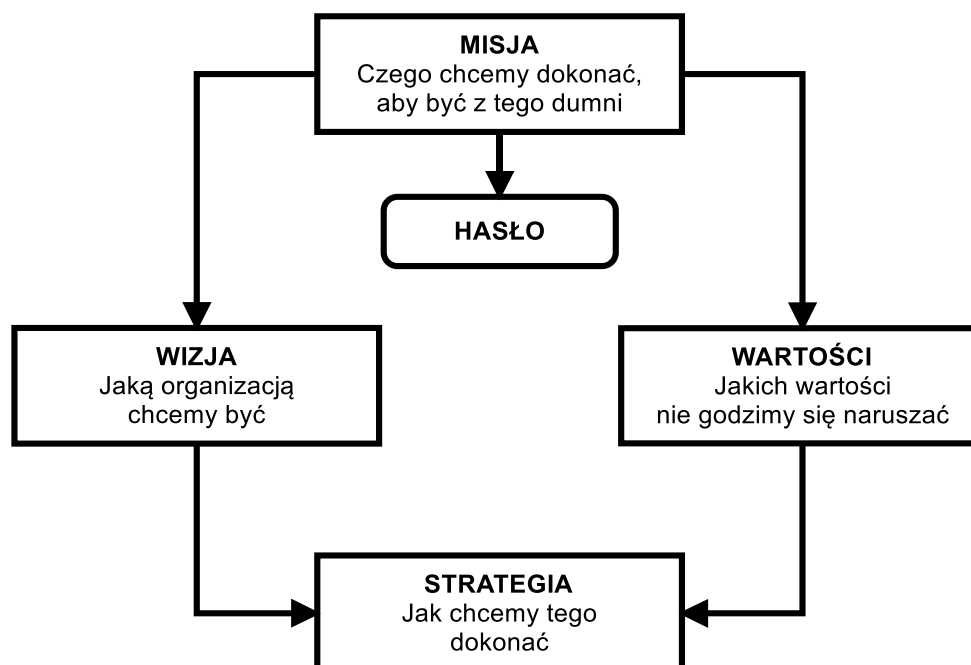
<sup>78</sup> Niestety, tak się właśnie dzieje w wielu parlamentach świata. Pisze o tym m.in. Friedrich August von Hayek w swojej znakomitej *Konstytucji wolności* [37].

## 9.11 Fundament strategiczny

Czy wobec krytyki zarządzania przez cele należy odejść od wszelkiego stawiania celów firmom i zespołom? Oczywiście, że nie. Cele są konieczne dla realizacji strategii firmy. Bez celów firma jest jak okręt bez busoli. Rzecz jednak w tym, aby stawianie celów nie eliminowało myślenia i odpowiedzialności, aby nie uniemożliwiała też korekt kursu niezbędnych przy każdej nawigacji. Dla jasnego wytyczenia głównych kierunków działania firmy powinno się określić jej *fundament strategiczny*, na który składają się: misja, wizja, wartości i strategia.

### 9.11.1 Konstrukcja fundamentu strategicznego

Misja i wizja bywają rozumiane różnie przez różne organizacje. Rys. 9.11-1 przedstawia moje rozumienia tych pojęć, co bynajmniej nie oznacza, że uważam je za jedyne. Ideę fundamentu strategicznego (nazwa jest moja) zaczerpnąłem z książki Andrew Campbella i Laury Nash [9], choć i tę nieco zmieniłem na własny sposób. Kierunki strzałek wskazują kolejność budowania elementów fundamentu.



Rys. 9.11-1 Struktura fundamentu strategicznego

Poszczególne elementy fundamentu definiujemy w następujący sposób:

- **Misja** określa, co jest dla nas ważne, ku czemu będziemy dążyć i z czego chcielibyśmy być dumni. Każdy członek organizacji powinien nie tylko znać misję, ale też się z nią prawdziwie identyfikować.
- **Wartości** to wzorce postępowania lub wzorce kształtujące postępowanie, które nie mogą być naruszane w realizacji naszej misji. (Więcej o wartościach w rozdziale 7.1.)
- **Hasło** wyraża naszą misję i wartości w skrótowej formie. Jest wykorzystywane przede wszystkim w działaniach PR.
- **Wizja** odpowiada na pytania, kim chcemy być w przyszłości i jak w przyszłości ma wyglądać nasza organizacja, np. duża czy mała, z półki *premium* czy *budget*.
- **Strategia** określa drogę realizowania misji i wizji przy zachowaniu wybranych wartości.

Dla przykładu podaję poniżej, jak elementy fundamentu strategicznego definiuje dla siebie firma Toyota, niewątpliwy lider nie tylko w branży motoryzacyjnej, ale też w obszarze zarządzania jakością. Pierwsze cztery elementy zaczerpnąłem z [56], a strategię dodałem na własną odpowiedzialność. W rzeczywistości *Droga Toyoty* (ang. *The Toyota Way*) to metoda zarządzania firmą przyjęta od czasu jej ogłoszenia przez większość przemysłu motoryzacyjnego na świecie<sup>79</sup>. Stanowi ona z pewnością podstawę strategii rozwoju firmy, ale nie obejmuje konkretnych działań strategicznych, taktycznych i operacyjnych, o których piszę niżej.

#### **Fundament strategiczny Toyoty**

##### **Misja**

- Toyota będzie przewodzić na drodze ku przyszłości motoryzacji, wzbogacając życie ludzi na całym świecie, zapewniając najbezpieczniejsze i najbardziej odpowiedzialne sposoby przemieszczania się.
- Przez nasze zaangażowanie w jakość, ciągłe innowacje i szacunek dla planety chcemy przekraczać oczekiwania ludzi i być za to nagradzani uśmiechem.
- Osiągniemy ambitne cele dzięki talentom i pasji ludzi, którzy wierzą, że zawsze można zrobić coś lepiej.

##### **Wartości**

- Duch wyzwania.
- Stałe doskonalenie.
- Idź, aby zobaczyć („Genchi gembutsu” w rozdziale 14.2)
- Praca zespołowa.
- Szacunek.

##### **Hasło**

- Nagradzasz nas uśmiechem, gdy przekraczamy twoje oczekiwania.

##### **Wizja**

- Największa, najbardziej szanowana i najzyskowniejsza firma motoryzacyjna świata.

##### **Strategia**

- Droga Toyoty (rozdział 14.3)

## **9.11.2 Realizacja strategii**

Strategia powinna wyznaczać kierunki działania oraz pozwalać na sukcesywne stawianie konkretnych zadań. W tym celu możemy określić trzy poziomy planów rozwoju różniące się od siebie horyzontami czasowymi:

1. **Kierunki strategiczne** o długim (wieloletnim) i nie koniecznie określonym horyzoncie czasowym. Najczęściej wyznacza się je na wiele lat z góry.
2. **Zadania taktyczne** mają krótszy horyzont czasowy (np. rok lub dwa) i często wiążą się z realizacją konkretnych projektów.
3. **Zadania operacyjne** bardzo konkretne, krótki horyzont czasowy, spełniające zasadę SMART i wyposażone w *miary sukcesu* i *miary postępu*.

<sup>79</sup> Fakt, że firma zarządzana według zasad TQM udostępnia swoją metodę wszystkim, a więc i konkurencji (!), stanowi charakterystyczną cechę ideologii jakości. Firmy jakości nie dzielą się z konkurencją swoimi technologiami czy też tajemnicami handlowymi, ale dzielą się wiedzą o jakości w myśl zasady, że doskonalenie siebie nie jest możliwe bez doskonalenia otaczającego nas środowiska. W latach 90. poznałem firmę turystyczną White Rose Lane, która organizowała wycieczki statkami na rzece płynącej przez położone w Szkocji miasto York. Gdy firma wchodziła na ścieżkę TQM, po drugiej stronie rzeki działały podobne dwie firmy. White Rose Lane zaproponowała im podzielenie się wiedzą o TQM, ale one odmówiły. Kilka lat później upadły z powodu braku klientów, a White Rose Lane wykupiła ich statki.

Przy formułowaniu zadań operacyjnych jest szczególnie ważne, aby do każdego była przypisana jedna osoba odpowiedzialna za jego wykonanie — choć wykonawców może być wielu — oraz żeby zadania spełniały zasadę SMART<sup>80</sup>, a więc by były:

- *Specific* — konkretne; wykonująca je osoba powinna dokładnie wiedzieć, co należy osiągnąć;
- *Measurable* — mierzalne; należy określić jasne kryteria pozwalające osądzić, czy zadanie zostało wykonane;
- *Achievable* — osiągalne; należy unikać zadań, których osiągnięcie nie jest możliwe;
- *Results-oriented* — realizujące zadania taktyczne firmy;
- *Time-bound* — ograniczone w czasie, tzn. muszą mieć określony termin zakończenia.

Pewnego komentarza wymaga atrybut osiągalności zadania, mogłoby się bowiem wydawać, że uniemożliwia on wyznaczanie celów ambitnych, wiążących się z ryzykiem, rozwojowych. Tak jednak nie jest. Zadania, o których nie do końca wiemy, czy da się je wykonać, możemy stawiać na poziomie taktycznym. Takim zadaniem może być na przykład zdobycie nowego rynku. Czasami nie potrafimy z góry przewidzieć, czy uda nam się go zdobyć. Czy zatem mamy nie podjąć wysiłku? Oczywiście, że nie! Plan realizacji być może nieosiągalnego zadania taktycznego należy jednak rozpisać na osiągalne zadania operacyjne:

- 1) przeprowadzić badania rynku,
- 2) zaprojektować specyficzne dla tego rynku produkty,
- 3) zaprojektować kampanię marketingową,
- 4) wprowadzić na rynek pierwszą partię produktu,
- 5) ...

Bardzo poważnym błędem jest pozostawienie zadań taktycznych nierozpisanych na zadania operacyjne.

Zasada osiągalności powinna też chronić menedżerów przed wyznaczaniem zadań, o których od razu wiadomo lub prawie na pewno wiadomo, że są nieosiągalne. Niektórzy menedżerowie wierzą jednak, że zadania niemożliwe do osiągnięcia mobilizują ludzi do maksymalnego wysiłku. Typowy sposób myślenia w takim przypadku jest następujący: jeżeli postawię cel zbyt mało ambitny, to moi podwładni zadowolą się jego realizacją, choć być może mogliby osiągnąć znacznie więcej. Na przykład jeżeli chcę obniżyć koszty o 5% — co uważam za możliwe — to postawię im zadanie obniżenia kosztów o 15%. Wiem, że to niewykonalne, ale niech się starają. Może uda im się obniżyć o 7,5%?

Taki sposób myślenia przynosi firmom wiele szkód. Podwładni zwykle znacznie lepiej wiedzą od szefa, co jest możliwe, a co nie. Jeżeli więc z góry ocenią zadanie jako niemożliwe do wykonania w uczciwy sposób, to mogą przyjąć jedną z dwóch strategii działania.

**Strategia pierwsza: i tak się nie da.** Jeżeli mamy do wykonania rzecz niemożliwą, to w ogóle nie będziemy się starać. Zrobimy tyle, ile się da zrobić bez specjalnego wysiłku, a cały nasz wysiłek skupimy na wyjaśnieniu szefowi, dlaczego nie udało się więcej. I to jest jeszcze najlepszy wariant. Najgorszy, i niestety też najczęstszy, polega na fałszowaniu pomiarów, ukrywaniu błędów, psychologii i tysiącu innych tricków, czyli zagrywki (rozdział 8.3) lub gry wojennej (rozdział 8.13.2).

**Strategia druga: cena nie gra roli.** Jak pokazuje praktyka, bardzo wiele niemożliwych celów da się na krótko (!) osiągnąć, jeżeli nie będziemy się liczyć z kosztami. Nawet obniżkę kosztów

<sup>80</sup> Podane przeze mnie rozwinięcie akronimu SMART nie jest jedynym spotykanym w literaturze. Wybrałem to właśnie, gdyż uznałem je za najbardziej użyteczne.

(tu i teraz) można osiągnąć, zwiększając koszty gdzie indziej lub później. O ile pierwsza strategia prowadzi do niewykorzystania potencjału firmy, o tyle druga wiedzie prostą drogą do zguby.

Co należy więc zrobić, aby zmobilizować pracowników do jak najlepszej pracy, gdy z góry nie wiemy, ile da się osiągnąć? Prosta odpowiedź brzmi: przed sformułowaniem zadania należy zastanowić się razem z nimi, co jest do osiągnięcia możliwe i jak to zrobić. Aby to jednak skutecznie wykonać, musi być spełnionych kilka nieprostych warunków. W zespole musi panować atmosfera współpracy i zaufania, wynagrodzenia nie mogą zależeć od wykonania zadania i wreszcie — przynajmniej w niektórych sytuacjach — trzeba umieć ocenić statystyczny charakter zjawiska, z jakim mamy do czynienia. Odpowiedzi na pytanie, jak to wszystko osiągnąć, poświęcone są dalsze rozdziały książki.

Z zadaniami operacyjnymi wiąże się też jeszcze i ten problem, że spełnienie wszystkich warunków SMART nie zawsze gwarantuje wykonanie zadania. Aby wyjaśnić na czym to polega posłużę się przykładem z obszaru życia codziennego. Otóż wyobraźmy sobie, że postanowiliśmy schudnąć o 3 kg w ciągu sześciu najbliższych tygodni. To zadanie spełnia kryterium SMART bowiem:

S — dokładnie wiadomo, co należy osiągnąć,

M — wiadomo jaka jest miara sukcesu (waga ciała),

A — zadanie z pewnością nie leży poza granicami naszych możliwości,

R — zrealizowanie zadania przyczynia się do poprawy naszego zdrowia, a taki jest przecież jego podstawowy cel,

T — jest ograniczone w czasie.

Niestety, choć takie zadanie spełnia wszystkie warunki z grupy SMART, wystarczy rozejrzeć się wokoło, aby stwierdzić, że mimo najszczerzych zamiarów często nie jest realizowane. Dzieje się tak dlatego, że choć określono dla niego *miarę sukcesu* (waga ciała) zabrakło tzw. *miar postępu*. Te dwa pojęcia zostały zaproponowane przez Chrisa McChesneya, Seana Coveya i Jima Hulinga [59] pod angielskimi nazwami — odpowiednio *lag measures* i *lead measures*. Ich tłumaczenia polskie pochodzą ode mnie.

*Miary sukcesu* określają, jak daleko znajdujemy się od wytyczonego celu. Spełnienie warunku mierzalności z zasady SMART gwarantuje nam istnienie miary sukcesu.

*Miary postępu* określają, czy spełniliśmy warunki przyczyniające się do osiągnięcia celu. W przypadku walki z nadwagą mogą to być wymagania, aby codziennie przebiec co najmniej 5 km i nie spożyć więcej niż 2000 Kcal. Miarami postępu będą więc liczby przebytych kilometrów i spożytych kalorii. Te miary muszą być tak określone, aby związane z nimi zadania spełniały dwa warunki:

A. ich realizacja jest całkowicie w zasięgu naszych decyzji,

B. ich realizacja gwarantuje zbliżanie się do celu.

Cele	Czynności do wykonania
Należy zwrócić uwagę na to, aby sernik był krojony równo	Zastosować ramkę z podziałką i suwakiem do krojenia sernika.
Trzeba dążyć do tego, aby ciasta wagowe miały mniejsze rozrzuty wagowe	Wprowadzić wagi do odważania każdej sztuki surowego ciasta z tolerancją $\pm 5\%$ normy. Wagi sztuk ciasta wypieczonego notować na kartach kontrolnych w celu przeprowadzenia analizy procesu.
Trzeba lepiej dbać o porządek na naszych stołach produkcyjnych	Wprowadzić wieszaki i skrzynki na narzędzia i ustalić miejsce każdego narzędzia; przyjąć zasadę, że narzędzie aktualnie nieużywane jest natychmiast odkładane na miejsce.

**Tab.9.11-1 Cele i czynności**

Niekiedy miarę postępu formułuje się wskazując czynności jakie należy wykonać dla osiągnięcia danego celu. Tab.9.11-1 wyjaśnia tę sytuację na przykładzie zadań i czynności zadawanych cukiernikom w firmie A.Blikle.

## 9.12 Przemoc a etyka w biznesie

Immanuel Kant w swoim *imperatywie kategorycznym* głosi<sup>81</sup>:

*Postępuj wedle takich tylko zasad,  
co do których możesz jednocześnie chcieć,  
żeby stały się prawem powszechnym.*

Zdaniem Kanta etyka jest wiedzą praktyczną, gdyż etyczne postępowanie na dłuższą metę zawsze się opłaca. Niestety, życie uczy nas, że na krótką metę może być całkiem odwrotnie: taniej jest ukraść niż kupić. Na szczęście u większości z nas potrzeba wartości przeważa nad potrzebą korzyści. Pojawi się dysonans godnościowy (rozdział 7.6), który każe nam raczej kupić, niż ukraść.

Nie zawsze jednak wybór jest tak prosty jak pomiędzy „ukraść” a „kupić”. Przecież nie okradamy klienta, gdy namawiamy go do zakupu, gdy oferujemy mu prezent, rabat, dodatkową korzyść. Może przez chwilę błysnie nam myśl, że klient nie za bardzo potrzebuje tego, co chcemy mu sprzedać, ale przecież w ostateczności to on decyduje. Może nie kupić, jak nie będzie chciał. My go nie zmuszamy, my go jedynie namawiamy. A to, że klient za zakup płaci pieniędzmi firmowymi, a prezent otrzymuje na własny użytek, to już nie nasza sprawa. I tak oto stajemy się — najczęściej bezwiednie — realizatorami równania dysonansu godnościowego:

*agresywne premiowanie + krótka perspektywa czasowa  
= dysonans godnościowy*

Dyskurs na temat opłacalności etyki w biznesie toczy się wokół milczącego założenia, że choć, co do zasady, może i powinniśmy działać etycznie, to jednak „niewidzialna ręka rynku” zmusza nas do działań nie zawsze uczciwych. Oczywiście nikt jawnie przeciwko postawom etycznym nie występuje, wszyscy chcielibyśmy być uczciwi, ale niestety świat biznesu jest jaki jest, w tym więc świecie etyka nie jest rzeczą praktyczną. Nierzadko pojawiają się też opinie, że w „dzisiejszych kryzysowych czasach” na etykę pozwolić sobie nie możemy.

**Tymczasem to nie kryzys doprowadził do działań nieetycznych, ale działania nieetyczne do kryzysu.** Bo właśnie oszustwa pracowników banku Lehman Brothers rozpoczęły w 2008 r. efekt domina, doprowadzając do największego nowożytnego kryzysu finansowego. Dziś wielu ekspertów uznaje, że ten stan był wywołany nie złą polityką gospodarczą czy monetarną rządów, ale deficytem etyki w biznesie. Przy okazji okazało się, że okres prosperity rynkowej wcale nie gwarantuje działań etycznych.

Że etyka jest praktyczna, głosił już cytowany wyżej Immanuel Kant, a Janusz Czapiński ujmuje to, stwierdzając, że zaufanie, które jest przecież pochodną etycznych zachowań, znacząco obniża biznesowe koszty transakcyjne. Praktyka wielu pokoleń przedsiębiorców, włączywszy w to pokolenie dzisiejsze, potwierdza tę tezę. Oczywiście na krótką metę taniej jest ukraść niż kupić, ale kto buduje firmę na lata, tego z pewnością złodziejstwo nie utuczy.

<sup>81</sup> Tatarkiewicz Władysław, *Historia Filozofii*, t. 2, PWN, Warszawa 1988

Pogląd, że opłaca się być uczciwym, znajduje wiele dowodów zarówno jednostkowych, jak i statystycznych. O tych pierwszych można przeczytać np. w książce *Etyczny kapitalizm* autorstwa Stephen Younga [83]. Dowodów statystycznych dostarczają czy to znane badania Instytutu Galupa znajdujące podsumowane w dwunastu atrybutach dobrej firmy (rozdział 6.6), czy też giełdowy indeks HIP Paula Hermana [39]. Ten ostatni opiera się na miernikach etycznego postępowania firmy wobec pracownika, klienta, dostawcy, społeczeństwa i środowiska. Jak się okazuje, firmy o wysokiej pozycji w indeksie HIP przynoszą wyższe zyski niż firmy o pozycji niskiej.

Skąd więc bierze się przekonanie, że etyka w biznesie się nie opłaca? Oczywiście z niewiedzy. Zresztą niektórym ta wiedza nie jest szczególnie potrzebna, bo etyka stanowi element ich wewnętrznego kodeksu postępowania. Ale tam, gdzie grono właścicieli (akcjonariuszy) jest bezmienne, a zarządy zmieniają się co dwa lata, gdzie o notowaniach firmy na giełdzie decydują algorytmy komputerowe widzące jedynie wzrosty i spadki zyskowności, tam warto wiedzieć, że etyka się opłaca, i warto też rozumieć dlaczego.

W moim przekonaniu powody opłacalności postaw i działań etycznych dzielą się na dwie grupy: powody zewnętrzne wobec firmy i powody wewnętrzne.

Powody zewnętrzne dotyczą przede wszystkim społeczeństw bogatych i są związane z rosnącym zainteresowaniem tych społeczeństw wartościami etycznymi. Na przykład w Stanach Zjednoczonych 65% konsumentów chce kupować produkty i usługi, które służą dobru społecznemu wyrażającemu się w uczciwym podejściu do pracownika i środowiska, a nie, zdaniem cytowanego już Hermana, w charytatywnych datkach i CSR. Temu właśnie należy zawdzięczać z jednej strony wysoką korelację indeksu HIP z sukcesem rynkowym, a z drugiej — wizerunkową dewaluację działań pod hasłem społecznej odpowiedzialności biznesu.

Powody wewnętrzne są związane z opisanymi wcześniej mechanizmami motywacyjnymi. Firmy, które zachowują się etycznie wobec wszystkich swoich interesariuszy, umożliwiają pracownikom zaspokajanie ich potrzeb godnościowych, co tworzy pozytywny etos pracy przekładający się na dobry produkt i niskie koszty. Z kolei firmy, które postępują nieetycznie, niszczą ten etos i powodują, że pracownicy czują się zwolnieni z moralnego imperatywu uczciwego traktowania swoich obowiązków. Praca jest niestaranna, a koszty wysokie.

Firma, która chce postępować etycznie, powinna więc dbać również o to, aby nie stawiać swoich pracowników w sytuacjach pokusy (rozdział 7.6) w których człowiek musi wybierać pomiędzy korzyścią, a wartością.

Jak więc ma postępować firma, która chce działać etycznie i osiągać z tego tytułu wysokie zyski? Na to pytanie odpowiedź brzmi: musi postępować etycznie i mądrze. I choć, jak starałem się wykazać, „mądrze” znaczy również „etycznie”, to wynikanie odwrotne nie ma miejsca. Brak etyki prowadzi do porażki, ale sama etyka bez mądrości też nie gwarantuje sukcesu. Zarządzanie to dziś obszerna i szybko rozwijająca się dziedzina wiedzy, której tylko część staram się wyłożyć w tej książce.

*Budżet to zmora korporacyjnej Ameryki.*

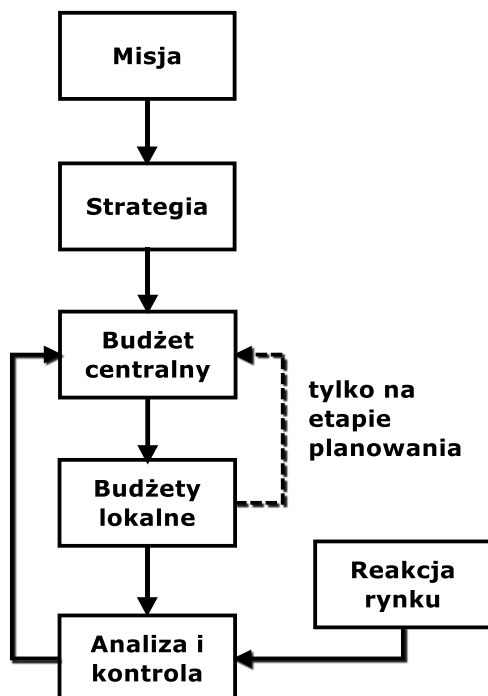
Jack Welch, były prezes General Electric<sup>82</sup>

## 10 Zarządzanie bez budżetu

Czytelnika nie powinien dziwić fakt, że o zarządzaniu finansami będziemy mówić w tej części książki, którą poświęciłem przywództwu. Wszak wynagrodzenia stanowią tylko pozornie temat związany z finansami. Oczywiście tworzą one koszty, ale jak już zdążyliśmy się przekonać, dla firmy jest znacznie ważniejsze, jak wydajemy pieniądze na wynagrodzenia, niż ile ich wydajemy.

Ten rozdział oparłem w głównej mierze na książce Jeremy'ego Hope'a i Robina Fräsera *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap (Poza budżetowaniem. Jak menedżerowie mogą uwolnić się od pułapki rocznej oceny wyniku)* ([40]). Książka ta powstała w wyniku badania przeprowadzonego przez jej autorów w kilkudziesięciu korporacjach, które porzuciły budżetowe zarządzanie finansami. Wszystkie przytaczane niżej dane liczbowe i faktograficzne, a także cytaty pochodzą z tej właśnie książki, chyba że *explicite* wskazałem inne źródło. Pochodzi z niej również wiele opinii, w tym jednak przypadku za wszystkie biorę osobistą odpowiedzialność.

### 10.1 Jak to się zaczęło



Rys. 10.1-1 Roczny cykl tworzenia budżetu

W 1973 r. personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy. Ta planistyczna siła w dużej mierze stanowiła o kluczowej pozycji firmy w obszarze informatyki przemysłowej i biurowej. Przyszłość była przewidywalna, wystarczyło ją ująć w liczby, by plan działania był gotów. Później należało tylko dopilnować, by został dokładnie zrealizowany. Wynagrodzenia menedżerów uzależniano więc od realizacji budżetu.

W drugiej połowie lat 70. przyszedł kryzys energetyczny, który wymusił gwałtowną rewizję kosztów wszystkich firm, w tym także firmy IBM, a następnie pojawił się na rynku mikrokomputer PC, na co IBM zupełnie nie była przygotowana. Dla wszystkich firm zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku. Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami.

Zanim przejdę do omówienia tego sposobu, zastanówmy się, dlaczego układanie rocznego budżetu trwało w IBM (i w wielu podobnych firmach) tyle czasu. Na Rys. 10.1-1 widzimy schemat procesu powstawania budżetu rocznego. Rada nadzorcza rozpoczyna od ustalenia misji i głównych kierunków strategicznych, a następnie



zarząd buduje strategię, którą zatwierdza rada. Ten etap jest stosunkowo krótki, bo misja i strategia przy stabilnym rynku nie zmieniają się z roku na rok zbyt często, jeżeli w ogóle.

Po ustaleniu strategii zarząd przystępuje do budowania centralnego budżetu. Zwykle tworzy w tym celu pierwsze przybliżenie, które jest następnie dzielone pomiędzy wszystkie hierarchicznie ułożone jednostki biznesowe firmy. Ta czynność znana jest pod nazwą *kaskadowania*. Kierownicy każdej jednostki otrzymują preliminarz budżetowy od swojego przełożonego, który swój preliminarz również otrzymał od przełożonego. W ten sposób preliminarze docierają do wszystkich jednostek. Każdy z nich jest wynikiem sekwencji prognoz i przypuszczeń dokonanych przez kolejne szczeble. Zwykle „kaskaderzy” opierają swoje przypuszczenia na założeniu, że jutro będzie tak, jak było wczoraj, z jakąś korektą przychodów i kosztów.

Teraz rozpoczyna się etap najtrudniejszy i trwający najdłużej — negocjowanie. Każdy szczebel stara się wynegocjować od swojego przełożonego jak najniższe przychody i jak najwyższe koszty. Wszak z przychodów będzie rozliczany, a koszty przydzielane są raz w roku i centrala zawsze daje mniej, niż się zaplanuje. Wynegocjowane preliminarze wędrują od dołu do góry, a gdy dotrą do szczebla zarządu, okazuje się, że nie realizują oczekiwań akcjonariuszy. Zarząd proponuje więc kolejny preliminarz i proces negocjacyjny rozpoczyna się od początku. A że IBM jest wielką globalną korporacją zatrudniającą dziesiątki tysięcy ludzi w setkach jednostek biznesowych, i to na całym świecie, w tej firmie proces trwał 18 miesięcy.

Okazuje się jednak, że problem leży nie w tym, ile trwa ten proces i ile kosztuje<sup>83</sup>, bo przecież nie ma takich pieniędzy, których nie warto wydać, aby na tym zarobić. Problem leży w tym, że uzgodnione budżety stają się kontraktami, w których określono kamienie milowe i bonusy za ich realizację. Kamienie milowe biorą się stąd, że zarząd nie może czekać bezczynnie do końca roku, aby zobaczyć, czy dana jednostka zrealizowała budżetowy kontrakt. Nie może też analizować operacyjnych działań każdej z nich, bo na to byłaby potrzebna kolejna armia urzędników. Szefowie jednostek wszystkich szczebli składają więc okresowe raporty z wykonania wskaźników i przesyłają je swoim przełożonym o jeden szczebel wyżej. Każdy wie, że niezrealizowanie kamieni milowych oznacza kłopoty. Można utracić okresową premię, a już na pewno trzeba się gęsto tłumaczyć.

Po zebraniu raportów okresowych budżet centralny bywa aktualizowany, a następnie jest kaskadowany w dół, ale już bez negocjacji. Nie można bowiem od nowa rozpocząć procesu, który trwa wiele miesięcy.

Cały ten tryb postępowania nie jest taki groźny, dopóki rynek jest przewidywalny i rośnie. Gorzej, gdy zaczyna się zachowywać w sposób, którego nikt w firmie nie przewidział, i gdy spada. Firma powinna reagować szybko, ale na to właśnie nie pozwalają zamrożone budżety.

W latach 80. niektóre międzynarodowe korporacje zaczęły zdawać sobie sprawę, że przewidywalność rynku odeszła na zawsze do historii. Rozpoczęto więc poszukiwanie modeli zarządzania finansami alternatywnych do tradycyjnego budżetowania. Zresztą takie modele już istniały (choć były nieliczne) i miały się bardzo dobrze. Na przykład bank Svenska Handelsbanken (600 oddziałów, 11 tys. pracowników i 2 mld dolarów dochodu w 2002 r.) zrezygnował z tradycyjnego budżetowania już w roku 1972. Jan Wallander, honorowy prezes tego banku, powiedział, że „budżetowanie to zło, którego należy się pozbyć”.

Jednak zarządzanie bez budżetu to schizma porównywalna z zarządzaniem bez kija i marchewki (rozdział 8) modeli nastąpiło więc dopiero w drugiej połowie lat 90. W 1997 r. powstało międzynarodowe konsorcjum badawcze Beyond Budgeting Round Table, które po sześciu latach skupiało 60 korporacji z całego świata, wśród nich m.in.:

<sup>83</sup> W tym czasie Ford Motor Company wydawała na stworzenie jednego budżetu rocznego 1,2 mld dolarów ([40], str. 6).

- AC Nielsen.
- Barclays Bank,
- British Telecom,
- Deutsche Bank,
- DHL,
- Ernst & Young,
- Europejski Bank Rozwoju,
- KPMG Consulting,
- PricewaterhouseCoopers,
- Siemens,
- Texas Instruments,
- USB.

## 10.2 Budżet kontraktowy

*Budżet kontraktowy*<sup>84</sup> — który zwykle jest nazywany po prostu *budżetem* — to zapis obejmujący trzy elementy:

1. Oczekiwane wpływy i wydatki oraz przychody i koszty w całym okresie planowania.
2. Kamienie milowe i powiązane z nimi bonusy.
3. Działania przewidziane w celu osiągnięcia kamieni milowych.

W swojej pierwotnej intencji budżet miał służyć ochronie interesu udziałowców przez określenie oczekiwanych wpływów i dopuszczalnych wydatków dla każdej jednostki biznesowej firmy. Dzięki budżetowi każdy menedżer w firmie miał wiedzieć, w jakich granicach finansowych może się poruszać, aby interes udziałowców został zaspokojony.

W firmach, w których poprzestano na traktowaniu budżetu jako prognozy — a w małych rodzinnych firmach, wiem to z autopsji, dzieje się tak bardzo często — spełnia on dobrze swoją funkcję. Jest zarówno busolą wyznaczającą kurs, jak i narzędziem pozwalającym na korektę kursu, gdy zawieją nieprzewidziane wiatry. Problem zaczyna się dopiero wtedy, gdy prognoza budżetowa staje się kontraktem, którego nie można zmodyfikować pomimo zmieniających się oczekiwań i reakcji rynku.

To więc brak zaufania leży u podstaw idei budżetu kontraktowego — nie możemy ufać ludziom, bo są niekompetentni i nieuczciwi. Niestety, kończy się to zawsze problemami i stratami dla firmy. Skoro bowiem nie da się zrealizować kontraktu, trzeba oszukać albo proces, albo pomiar (rozdział 19.2). Pojawiają się więc ścieżki obejścia najczęściej prowadzące do nieetycznych zachowań, których wiele przykładów podałem w rozdziałach od 6 do 10. Oto lista takich zachowań wymuszanych przez budżety kontraktowe:

- ❖ Jeżeli pojawiło się zagrożenie przekroczeniem kosztów, to wtedy:
  - kupujemy tańsze, choć gorsze surowce i usługi;
  - obniżamy stany magazynów poniżej poziomu bezpieczeństwa (niech się martwi szef produkcji);
  - nie płacimy żadnych faktur (rozdział 8.7).
- ❖ Jeżeli zanoszą się na to, że wydamy mniej niż zaplanowano, to dokładamy starań, by jednak pieniądze wydać; oszczędności i tak nam przepadną, a na dodatek w przyszłym roku dostaniemy mniej.
- ❖ Cele sprzedażowe realizujemy zgodnie z zasadą „nie wychylać się”:
  - jeżeli plan jest zagrożony, stosujemy dopych (rozdział 8.7),
  - jeżeli zanoszą się na przekroczenie planu, ograniczamy sprzedaż, bo inaczej w przyszłym roku zwiększą nam plan; w trosce o przyszły plan trzymamy też „nagrzanego klienta” (rozdział 8.7).

<sup>84</sup> Pojęcie „budżet kontraktowy” wprowadziłem po to, aby wyraźnie odróżniać tradycyjne zarządzanie finansami od zarządzania alternatywnego, które dalej nazywam *nawigacją finansową*.

- ❖ O zwrot z inwestycji (ROI) — i podobne „wskaźniki ułamkowe” — dbamy zgodnie z zasadą, że jeżeli nie da się powiększyć licznika, to trzeba pomyśleć o zmniejszeniu mianownika.

#### **Podnosimy zwrot z inwestycji**

Podnosimy zwrot z inwestycji. Zwrotem z inwestycji nazywamy stosunek rocznego zysku do wartości aktywów firmy, a więc (z grubsza) kwoty zainwestowanej w firmę. To oczywiście bardzo ważny wskaźnik, bo jeżeli jest niższy niż osiągalny na koncie bankowym, to firma nie ma biznesowego sensu. Należy więc go systematycznie monitorować. Wiele też firm, szczególnie spółek giełdowych, dba o to, aby systematycznie rósł. Problem zaczyna się wtedy — czego czytelnik już się pewnie domyśla — gdy za wzrost tego wskaźnika obiecujemy zarządowi premię. A taką właśnie strategię przyjęły rady nadzorcze dużych firm amerykańskich w drugiej połowie XX w. I co się stało? Otóż w wielu firmach zarządy sprzedały poważne części majątku firmy, a następnie je wydzierżawiły od nowych właścicieli. Zwrot z inwestycji wzrósł o kilka tysięcy procent, mimo że zyski nieco się obniżyły ze względu na nieobecne dawniej koszty dzierżawy.

Oczywiście nie zawsze wystąpią te wszystkie symptomy naraz, ale że wystąpią niektóre, to prawie pewność.

W intencji jego twórców budżet kontraktowy miał służyć dwóm celom:

1. Zmuszenie (leniwego, niekompetentnego i nieuczciwego) podwładnego do realizacji zaplanowanych celów.
2. Umożliwienie przełożonemu przeprowadzanie okresowej kontroli, czy podwładny postępuje prawidłowo i uczciwie.

Przełożony nie może kontrolować podwładnego, śledząc i analizując wszystkie jego decyzje, gdyż potrzebny na to czas byłby porównywalny z czasem, jaki podwładny poświęcił na ich podjęcie i realizację. W tej sytuacji pozostają kamienie milowe, czyli rozłożone w czasie progi, które należy osiągać. A że te progi nie zawsze można osiągnąć, to już problem podwładnego. Przecież dobrowolnie podpisał swój kontrakt.

Podwładny oczywiście zdaje sobie sprawę z konsekwencji podpisania kontraktu, w związku z czym podczas jego negocjacji stosuje następującą strategię:

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie.
- Nigdy nie przedkładaj interesu klienta nad cel sprzedażowy.
- Nigdy nie udostępniaj swoich zasobów i informacji innym zespołom. Oni są twoimi wrogami. Syndrom NTW (nie tu wymyślono).
- Żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz, bo jeżeli ci w ciągu roku zabraknie, to więcej nie dostaniesz i jeszcze powiedzą, że nie potrafisz planować<sup>85</sup>.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań ani żadnych innych informacji, które mogą ci pomóc w osiągnięciu twoich celów.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Jak powiedział Jack Welch ([40], str.21):

*Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.*

<sup>85</sup> Jeżeli więc potrzebujesz 80, to musisz mieć 100, a aby mieć 100, musisz „zabudżetować” 150. A musisz „zabudżetować” 150, bo wiesz, że 30% na pewno ci obetną. A obetną, bo wiedzą, że ty wiesz, że ci obetną, więc od razu planujesz więcej, niż chcesz mieć.

**Harmonogram w projekcie IT**

Oto, co napisał do mnie jeden z czytelników, pan Michał Stachura: „Analogiczna sytuacja spotkała mnie osobiście w kontekście »harmonogramowania projektów IT«. Każdy taki roczny harmonogram, to 2 – 3 miesiące prac. Prac które w okolicach marca już powoli przestawały być aktualne, w czerwcu przestały a we wrześniu bezużyteczne i przeterminowane. Jedyne ich efekty to:

- zapewnienie dodatkowej pracy na tzw. etapie wyjaśniania, kto zawinił i dlaczego są opóźnienia,
- brak elastyczności na wprowadzane przez konkurencję rozwiązania... bo przecież my mamy swój harmonogram,
- ukrywanie błędów oprogramowania, byle tylko oddać,
- ogólna frustracja i zmęczenie w dziale IT od połowy roku, kiedy to wszystko już szło na opóźnieniach i tłumaczeniach”.

## 10.3 Prognoza nawigacyjna

*Gdy tylko uwolnisz się od ograniczeń związanych z budżetowaniem, zaczniesz się koncentrować na naprawdę ważnych pytaniach.*

— Anders Forsberg<sup>86</sup>

*Prognoza nawigacyjna*<sup>87</sup> to przewidywane przychody i wydatki firmy w danym okresie. Prognoza to przewidywanie, a nie zobowiązanie! To nie kontrakt, ale narzędzie służące do ustalania planów operacyjnych jednostek biznesowych i całej firmy. Posługując się żeglarską alegorią, można powiedzieć, że prognoza nawigacyjna to kurs żaglowca, jaki jego kapitan wyznacza przy wyjściu z portu. Taki kurs nie zostaje wyznaczony raz na zawsze. Dwa razy na dobę ustala się aktualne położenie żaglowca i koryguje kurs, aby mimo zmiennych prądów morskich i wiatrów żaglowiec ostatecznie dotarł do celu. Warto w tym miejscu podkreślić, że w odróżnieniu od kapitana żaglowca, który najczęściej płynie do raz ustalonego portu przeznaczenia, w przypadku kapitana firmy port przeznaczenia może być zmieniany kilkakrotnie w czasie podróży.

U podstaw idei prognozy nawigacyjnej leży zaufanie do pracowników firmy. Ufamy, że wykonają swoją pracę jak najlepiej, i, jako zarząd, staramy się im w tym pomagać.

Pomoc zarządu rozpoczyna się na etapie prognozowania i polega na wysłaniu w dół organizacji przewidywań dotyczących oczekiwań klientów i zachowań dostawców. Te przewidywania pochodzą z globalnych badań rynku, do których zarząd ma zwykle lepszy dostęp niż jednostki operacyjne. Z kolei „dół firmy” ma bezpośredni kontakt z klientem, co uzupełnia porcję wiedzy płynącą od zarządu.

Po otrzymaniu przewidywań dotyczących biznesowego otoczenia firmy — a więc prognoz rynkowych, koniunktury gospodarczej itp. — jednostki operacyjne wysyłają swoje prognozy w górę organizacji. Z tych lokalnych prognoz powstaje prognoza globalna, która wskazuje zarządowi, jakich przychodów i kosztów może się spodziewać. Oczywiście prognozy nie są negocjowane, bo to tylko prognozy. Z góry wiadomo, że realizacja nie będzie z nimi zgodna, bo wszystkiego nigdy nie daje się przewidzieć. Prognozy wskazują nam jednak, czy i gdzie istnieją zagrożenia i słabe miejsca, a gdzie mamy szansę na sukces. Wskazują nam też, ile pieniędzy możemy bezpiecznie wydać, a na co stanowczo nas nie stać. Ta informacja zwrotna wędruje teraz w dół organizacji. Skorygowane prognozy lokalne stają się punktem wyjścia do tworzenia planów operacyjnych. Każdy taki plan to sekwencja zadań do wykonania: nie, ile sprzedamy, ale co zrobimy, aby sprzedać co najmniej tyle.

<sup>86</sup> Kontroler finansowy grupy SKF (Svenska Kullagerfabriken AB), sprzedaż w 2012 r. 7,6 mld euro; [40], str. 107

<sup>87</sup> Ten termin również pochodzi ode mnie.

Choć plany operacyjne mogłyby nadawać się na kontrakty — wszak można oczekiwać, że planowane działania zostaną wykonane — to jednak nie stają się kontraktami. Nie stają się, gdyż wszyscy w firmie rozumieją, że zmiany sytuacji rynkowych, które najprawdopodobniej nastąpią, wymuszą rewizję tych planów. Oczekuje się jednak, że przy tworzeniu prognoz i planów działań oraz przy realizowaniu tych ostatnich wszyscy pracownicy firmy będą się kierować następującymi zasadami<sup>88</sup>:

1. Zadowolaj udziałowców przez osiągnięcie stabilnego i konkurencyjnego rozwoju.
2. Pozyskuj dla firmy i utrzymuj w niej najlepszych ludzi.
3. Bądź innowacyjny.
4. Utrzymuj niskie koszty.
5. Zaspokajaj potrzeby klienta z korzyścią dla firmy.
6. Zarządzaj efektywnie.
7. Promuj etyczne raportowanie.

Podczas realizacji planów operacyjnych prowadzona jest analiza i ocena działalności jednostki, jednak nie pod kątem zgodności wyników z prognozą, tylko pod kątem jednego lub więcej z następujących wskaźników porównawczych (benchmarków):

- A. Zgodność działań z oczekiwaniami rynku.
- B. Porównanie wyników danej jednostki z jej wynikami w poprzednim okresie (np. rok do roku).
- C. Porównanie wyników jednostki z aktualnymi wynikami podobnych jednostek firmy.
- D. Porównanie wyników jednostki z jej kluczowymi konkurentami.

Ta analiza nie jest też prowadzona w celu karania lub nagradzania pracowników, ale z zamiarem ewentualnego skorygowania planu. Jest też najczęściej dokonywana przez samą jednostkę, a nie przez nadzorujące ją służby. Natomiast w czasie realizacji planów dba się o zgodność działań z następującymi zasadami:

1. Zarządzaj na podstawie jasno określonych zasad i ograniczeń.
2. Buduj klimat wysokiej wydajności oparty na jawności wskaźników sukcesu (punkty od A do D powyżej) na każdym poziomie zarządzania.
3. Zapewnij menedżerom liniowym swobodę w podejmowaniu decyzji, jeśli tylko pozostają one zgodne z przyjętymi zasadami zarządzania i celami strategicznymi.
4. Uczyń zespoły (a nie indywidualnych menedżerów) odpowiedzialnymi za tworzenie wartości.
5. Niech zespoły koncentrują się na oczekiwaniach klienta.
6. Wspieraj otwarty i etyczny system przepływu informacji.

Przy tak ustalonych zasadach realizacji planów menedżerowie koncentrują się na celach średnio- lub długoterminowych (a nie krótkoterminowych, jak przy zarządzaniu budżetowym) oraz — co bardzo ważne — nie obawiają się stawiania ambitnych celów. Przyjmuje się też zasadę, że im niższy jest poziom zarządzania, tym mniej finansowe, a bardziej operacyjne są cele do osiągnięcia.

---

<sup>88</sup> Takie właśnie zasady są stosowane w firmach zbadanych przez Jeremy'ego Hope'a i Robina Fräsera [40].

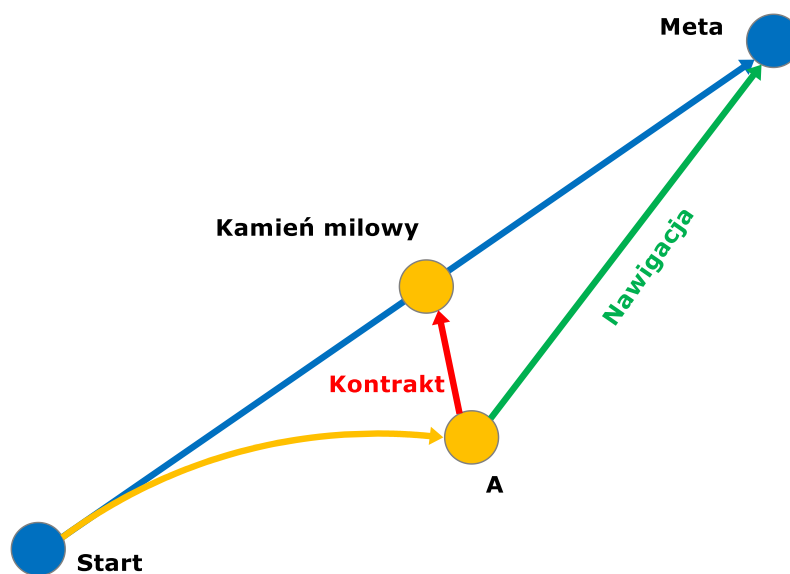
We francusko-angielskiej korporacji chemicznej Rhodia<sup>89</sup> przed wprowadzeniem zarządzania nawigacyjnego przygotowanie budżetu rocznego zajmowało sześć miesięcy. W 1999 r. wprowadzono nowe zasady planowania i zarządzania:

- I. **Nawigacja długookresowa** — co roku na podstawie stanu aktualnego i prognoz ustalamy plany działania na dwa – pięć lat do przodu.
- II. **Nawigacja krótkookresowa** — podobnie, ale raz na kwartał z horyzontem pięciu – ośmiu kwartałów do przodu.
- III. **Bonusy** nie zależą od zgodności realizacji z prognozą, ale od zewnętrznych i wewnętrznych benchmarków; są przyznawane menedżerom przez komisje składające się z menedżerów.
- IV. Firma jest **federacją małych samodzielnych zespołów** mających dostęp do pełnej i jednolitej dla całej firmy informacji finansowej i rynkowej.

Zdaniem wszystkich menedżerów firmy Rhodia zarządzanie nawigacyjne dało im znacznie lepszą podstawę do podejmowania decyzji i zaoszczędziło 95% czasu poświęcanego na planowanie. Jak łatwo policzyć, skrócono go więc z sześciu miesięcy do dziesięciu dni!

## 10.4 Porównanie modeli

Powróćmy na chwilę do alegorii żeglarskiej, gdyż zdaje się ona dobrze wyjaśniać podstawową różnicę pomiędzy modelem kontraktowym a nawigacyjnym. Na Rys. 10.4-1 widzimy symbolicznie przedstawioną drogę żaglowca z punktu *Start* do punktu *Meta*. Wyruszając z portu startowego o 7:00 rano, kapitan żaglowca wyznaczył kurs w kierunku mety. Była to linia prosta, gdyż na drodze nie było żadnych wysp do ominięcia. Ustalono, że o 7:00 rano dnia następnego żaglowiec powinien znajdować się w punkcie, który na Rys. 10.4-1 określono jako *Kamień milowy*.



Rys. 10.4-1 Droga żaglowca

Jednak w ciągu dnia zerwał się silny zachodni wiatr, co spowodowało dryf żaglowca w kierunku wschodnim. Następnego dnia o 3:00 okazało się więc, że znajduje się on w punkcie oznaczonym jako A. Gdyby kapitan miał z armatorem układ kontraktowy, to musiałby teraz popłynąć do kamienia milowego, gdyż od tego zależałoby jego wynagrodzenie. Gdyby jednak cieszył się zaufaniem armatora i miał w związku z tym wolną rękę w wyborze kursu, to wybrałby kurs oznaczony jako *Nawigacja*.

<sup>89</sup> W 2011 r. zatrudnienie na poziomie ponad 14 tys. pracowników, a przychody w wysokości 6,17 mld euro (dane ze strony internetowej firmy).

Dokonajmy teraz porównania dwóch omawianych modeli co do leżących u ich podstawy zasad (Tab.10.4-1)

<b>Budżet kontraktowy</b>	<b>Nawigacja finansowa</b>
Brak zaufania, będziemy cię kontrolować	Zaufanie, będziemy cię wspierać
Kontrakt wyrażony w liczbowych wskaźnikach finansowych	Prognoza wyjściowa oparta na aktualnej wiedzy o otoczeniu biznesowym firmy
Kamienie milowe powiązane z bonusami	Wierzymy ci, że będziesz postępował najlepiej jak potrafisz, a ty wierzysz, że komisja kolegów oceni cię sprawiedliwie podług ustalonych benchmarków
Będziemy regularnie dokonywać pomiaru i oceny twojej pracy	Wierzymy ci, że będziesz regularnie przedstawiał wiarygodne prognozy twoich wyników
Zasoby są rozdzielane raz na rok, więc na początku trzeba wynegocjować jak najwięcej	Wierzysz nam, że zawsze dostaniesz zasoby, które będą ci potrzebne, jeśli tylko potrafisz tę potrzebę uzasadnić
Kontrakt określa twoje z góry ustalone obowiązki wobec zewnętrznych i wewnętrznych kooperantów	Wierzymy, że będziesz na bieżąco ustalał z kooperantami zasady współpracy w celu optymalizowania działań wobec zmieniających się potrzeb rynku
Podążasz za głosem szefa	Podążasz za głosem klienta
W sytuacjach zmiany otoczenia biznesowego jesteś bezradny	Jesteś zdolny do szybkiej adaptacji działań, gdy jest to konieczne
Zachowujesz się nieracjonalnie i nieetycznie, tracisz poczucie wartości swojej pracy i godności własnej	Zachowujesz się racjonalnie i etycznie, budujesz poczucie godności i wartości własnej
Osiągasz stan końcowy zgodny z kontraktem, ale nieoptymalny	Osiągasz stan końcowy niezgodny z prognozą, ale optymalny

**Tab.10.4-1 Najważniejsze różnice pomiędzy kulturą kontraktów a kulturą nawigacji**

Tab.10.4-2 pokazuje, jak to się przekładało na działania operacyjne i konsekwencje tych działań w firmach zbadanych przez Jeremy'ego Hope'a i Robina Frasera.

<b>Budżet kontraktowy</b>	<b>Nawigacja finansowa</b>	<b>Konsekwencje nawigacji</b>
Kontraktowe cele liczbowe ustalane na rok z góry	Dla zarządu liczbowe prognozy wyników, a im niżej w hierarchii zarządczej, tym mniej liczb na korzyść zadań operacyjnych	Skrócenie czasu planowania z miesięcy do dni. Plany nie muszą być redefiniowane w ciągu roku, gdyż zawierają oczekiwania benchmarkingowe
Indywidualne bonusy zależne od osiągniętych celów finansowych. Typowe MBO	Bonusy dla zespołów oparte na benchmarkach	Eliminacja zjawiska gry o premię, zachowań nieracjonalnych i nieetycznych. Wynagradzane są umiejętności w budowaniu wartości firmy, a nie w negocjowaniu kontraktu
Roczny cykl planowania. Plan modyfikowało w ciągu roku jedynie 20% firm, mimo że warunki jego realizacji odbiegały od przewidywanych	Pośrednie i najniższe szczeble zarządzania są odpowiedzialne za kwartalną aktualizację planów w miarę zmieniających się warunków otoczenia biznesowego. Stałe monitorowanie i analiza tych warunków	Zespoły pierwszej linii koncentrują się na tworzeniu wartości, dostosowując działanie do własnych prognoz szans i zagrożeń. Kierownictwo może się zająć udostępnianiem zasobów, co prowadzi do zmniejszenia marnotrawstwa
Zasoby negocjowane i przydzielane pod cele budżetu kontraktowego. Podział zasobów	Zasoby są przydzielane dynamicznie w miarę potrzeb zgłaszanych przez zespoły. Szybka	Firma szybciej reaguje na oczekiwania rynku, a menedżerowie wykorzystują zasoby w sposób

ustalony na rok z góry i niepodlegający zmianom	ścieżka podejmowania decyzji. Wewnętrzny rynek zasobów	bardziej odpowiedzialny. Mniej marnotrawstwa
Raz na rok centralnie ustalany plan działań uzupełniony stałymi kontraktami dostawca – odbiorca. Tendencja do lokalnej optymalizacji bez względu na interes innych zespołów	Na poziomie pierwszej linii plany działań są aktualizowane, by podążać za zmieniającymi się oczekiwaniami klienta i prognozami dotyczącymi tych zmian	Kierunek działań operacyjnych podąża za zmieniającym się popytem. Mniej marnotrawstwa, w tym mniej „produkcji na zapas”
Pomiar odchyłeń od budżetu i odpowiednie działania korygujące. Horyzont planowania w 77% korporacji jedynie do końca bieżącego roku	Jeden zasób informacji dla wszystkich szczebli. Koncentracja na prognozach i trendach (przyszłość), a nie na ocenie wyników (przeszłość). Wielowymiarowy pomiar benchmarkingowy w celu oceny stanu aktualnego	Wszyscy menedżerowie znają wyniki wszystkich pozostałych. Oceny są wiarygodne, gdyż zniknęły powody, aby nimi manipulować. Decyzje są oparte na wiarygodnych ocenach i służą interesowi firmy, a nie lokalnej optymalizacji wyników

**Tab.10.4-2 Różnice kulturowe przełożone na działania operacyjne**

I na koniec kolejne przykłady sukcesów odniesionych dzięki zamianie kultury kontraktowej na nawigacyjną

Firma	Budżety kontraktowe	Nawigacja finansowa
Carnaud Metal Box. Francusko-brytyjska firma opakowaniowa.	1982 rok. Straty. Wartość firmy 19 mln dol..	Rok 1989. Wartość firmy 3 mld dol.. Oceniona przez Fortune Magazine jako jedna z najlepszych europejskich firm w latach 80.
Group Bull. Francuska firma informatyczna.	1990 rok. Straty 5,5 mld FF.	1993 rok. Zysk 600 mln FF. W 1997 roku udana prywatyzacja.
Fokus Bank. Norwegia.	1997 rok. Najgorszy bank w Norwegii.	1999 rok. Najwyższy wśród norweskich banków zwrot z kapitału. Kupiony przez Den Danske Bank za cenę trzykrotnie wyższą niż jego wartość w 1997 roku.

**Tab.10.4-3 Przykłady sukcesów odniesionych dzięki zmianie kultury kontraktowej na nawigacyjną**

## 10.5 Kilka wniosków

Czytelnika, który zapoznał się z rozdziałami od 6 do 9, nie zdziwiła zapewne konstatacja, że kultura oparta na zaufaniu jest skuteczniejsza niż kultura braku zaufania. Tym jednak, co ważne w przytoczonych powyżej rozważaniach i przykładach, jest fakt, że do takiego wniosku doszła grupa firm niezwiązanych ani z kulturą TQM, ani tym bardziej z kulturą turkusową, a przynajmniej niezwiązanych z nimi w sposób świadomy. Warto też zauważyć, że niepełna znajomość kultury zarządzania godnościowego sprawiła, że w sprawie zasad wynagradzania firmy rezygnujące z kontraktów budżetowych zatrzymały się w połowie drogi. Pracownicy są nadal wynagradzani za wyniki, choć ocenie poddawane są zespoły, a nie ludzie; ocena nie odnosi się do ustalonych wskaźników, ale do benchmarków i jest dokonywana nie przez przełożonych, ale przez panele menedżerów. Firmy zarządzane bez budżetów nie potrafiły więc uwolnić się od przekonania, że wynagrodzenie powinno zależeć od jakości i wydajności pracy.

Dziewięć lat po opublikowaniu w 2003 r. książki, na której oparłem ten rozdział, Jeremy Hope wspólnie z innym już autorem — Steve'em Playerem — wydał książkę pt. *Beyond Performance Management (Poza zarządzaniem wydajnością)* [41] pod tytułem *Beyond Performance Management (Poza zarządzaniem wydajnością)*. Dotyczy ona tej samej idei co poprzednia i przedstawia



analizę porównawczą 40 najbardziej znanych technik zarządczych w wersjach budżetowej i nawigacyjnej. Wśród nich znajdują się:

- planowanie strategiczne,
- zrównoważone karty wyników,
- benchmarking,
- zrównoważony rozwój,
- zarządzanie aktywami niematerialnymi,
- zarządzanie relacjami z klientem,
- TQM (niestety, utożsamiane z ISO),
- reengineering procesów biznesowych,
- szczupła (ang. *lean*) produkcja i szczupłe usługi,
- szczupła księgowość,
- kluczowe wskaźniki wydajności,
- schematy podziału zysku.

## 11 System wynagrodzeń

*W dzisiejszym podejściu do mierzenia rezultatów i wynagrodzeń, podejściu mocno skupionym na liczbach, łatwo stracić z oczu wielkie korzyści, jakie mogłoby przynieść organizacji posiadanie dobrze zmotywowanych osób, czerpiących przyjemność z tego, co robią, wierzących w to, co robią, działających w atmosferze uczciwości i w kulturze, która im odpowiada.*

— Russell E. Palmer<sup>90</sup>)

### 11.1 Kształtowanie systemu wynagrodzeń

O tym, że niezwykle ważnym mechanizmem kształtowania stosunków międzyludzkich w firmie są płace, nikogo nie trzeba przekonywać. Niestety, w wielu firmach płace służą do manipulowania ludźmi, czasami w dobrej wierze, czasami w złej, ale zawsze jednakowo nieskutecznie. Również jeżeli w firmie stosuje się metodę kija i marchewki, to podstawową rolę w zastosowaniu tej metody odgrywa system płac z systemem premiowym, prowizyjnym lub bonusowym. Jakimi więc zasadami należy się kierować, tworząc skuteczny system wynagrodzeń? Oto, co zaleca Alfie Kohn [49]:

1. Wynagradzaj dobrze i uczynь wszystko, co jest możliwe, aby pracownicy nie czuli się ani wyzyskiwani, ani też manipulowani za pomocą pieniędzy.
2. Program dokonywania oceny pracownika nie powinien służyć budowaniu rankingu i określaniu wynagrodzenia, powinien natomiast:
  - a. służyć ocenie, w czym przełożony może pomóc podopiecznemu;
  - b. dostarczać informacji, jak podopieczny ocenia przełożonego i firmę oraz jakiej pomocy oczekuje;
  - c. być stały, a nie okresowy.
3. Twórz warunki dla autentycznej motywacji: patrz, słuchaj, rozmawiaj, analizuj.
4. Postępuj według zasad 4W (rozdział 9.2).

To podstawowe zasady, a jak wygląda praktyka? Jak realizować te zasady w konkretnym przedsiębiorstwie, konkretnej sytuacji i w stosunku do ludzi, dla których stanowią one rewolucyjne wręcz wezwanie do zmiany w wyznawanym przez nich systemie pojęć i wartości?

W pierwszym rzędzie należy zdać sobie sprawę, że mimo iż wielu teoretyków i praktyków zaleca postępowanie według tych zasad, wskazując na ich znacznie wyższą skuteczność w porównaniu z systemem tradycyjnym, nikt nie twierdzi, że ich stosowanie jest proste i łatwe. Wymaga ono wiedzy — i to zupełnie nowej wiedzy — głównie po stronie menedżerów, ale też po stronie szeregowych pracowników. Wymaga przełamania wielu stereotypów myślowych zakorzenionych w nas od dzieciństwa. Za skuteczność trzeba płacić wzmożonym wysiłkiem w sferze nauczania i kształtowania mentalności. Nie jest to łatwe, ale jest możliwe. Nie oczekujmy jednak wyników z

---

<sup>90</sup> [61], str. 202

dnia na dzień lub z tygodnia na tydzień. Jako budowniczości nowego krajobrazu naszej firmy czujemy się nie ogrodnikami, ale leśnikami.

Poniżej cytuję dwie wypowiedzi praktyków w sprawie systemów wynagradzania i motywowania pracowników, jakie zostały opublikowane w numerze specjalnym miesięcznika „Harvard Business Review Polska” — o motywacji[35] str. 48 i 52.

#### **Dariusz Kraszewski, partner w Andersen Business Consulting:**

*Od lat przeprowadzamy wśród naszych pracowników ankietę oceniającą satysfakcję z pracy. Okazuje się, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zadowolenie z pracy są: możliwość zdobywania wiedzy, poziom ludzi, z którymi współpracują, perspektywy rozwoju kariery. Dopiero na czwartym miejscu znalazła się wysokość wynagrodzenia, a zaraz za nią: atmosfera pracy, pewność, że zostaniesz oceniony fair przez przełożonych, oraz możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.*

#### **Marcin Śniegocki, dyrektor działu sprzedaży i dystrybucji Philip Morris Polska:**

*Nasze wewnętrzne badania obalają niektóre mity, na przykład powszechne przekonania, że w przypadku handlowców najskuteczniejsza jest motywacja finansowa. Nic bardziej mylnego. Wprawdzie wysokość wynagrodzenia jest dla nich ważna, ale wystarczy, by była na konkurencyjnym poziomie. Coraz większą rolę odgrywają możliwości rozwoju i kariery w strukturach grupy kapitałowej Philip Morris. Nie chodzi tu tylko o awans pionowy, ale także poziomy, co wiąże się ze zmianą zakresu obowiązków.*

*(...) Nic bardziej nie zniechęca do pracy i wpływa demotywująco niż absurdalne, niemożliwe do osiągnięcia cele. Z tego też powodu system wynagrodzeń dla naszych handlowców nie jest powiązany z prowizją uzależnioną od wielkości sprzedaży. Firmie nie zależy jedynie na liczbie podpisanych umów, ale na tym, w jaki sposób handlowiec pracuje z klientami, jak promuje markę, buduje długotrwałe relacje. To bowiem ostatecznie wpływa na jego efektywność i jest brane pod uwagę przy corocznej ocenie kompetencji pracownika, powiązanej m.in. z korektą jego wynagrodzenia. Sprawdzamy i analizujemy, co było przyczyną takiej sytuacji. Nie szukamy od razu winy u pracownika. Ludzie o tym wiedzą i mają większy komfort pracy. Mimo to niektórzy odchodzą. Tak bywa — nie wszyscy w danym momencie mogą dostać awans.*

Bardzo interesujący system wynagrodzeń zastosowano też w firmie Egon Zehnder International, o której piszę w 1.

## **11.2 Przykładowy system wynagrodzeń**

Przedstawiony poniżej system wynagrodzeń jest zbliżony do systemu, jaki obowiązywał w latach 90. w zakładach firmy Toyota w Wielkiej Brytanii<sup>91</sup>. Nie jest on z pewnością idealny, choćby dlatego, że systemy idealne nie istnieją. Uważam jednak, że jest lepszy od wielu innych, jakie widziałem, oraz że skutecznie wspomaga wdrażanie zarządzania kompleksową jakością. Dlatego też ten właśnie system wprowadziłem w mojej firmie w 1997 r.

Zacznijmy od założenia, że przy tworzeniu konkretnego modelu wynagradzania pracowników należy się kierować następującymi zasadami ogólnymi:

1. Reguły wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk.
2. Wysokość wynagrodzenia powinna zależeć jedynie od stanowiska oraz stażu pracy w firmie, stanowisko zaś — od wiedzy, umiejętności i oczekiwanej dyspozycyjności pracownika.

<sup>91</sup> Być może obowiązuje on do dziś, ja jednak usłyszałem o nim od prezesa tej firmy na jednej z konferencji organizowanych w tamtych czasach przez Brytyjskie Towarzystwo im. Edwardsa Deminga.

3. Jeżeli stan finansów firmy na to pozwala, na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagrodzenia powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

Te zasady ogólne realizuje się przez następujące zasady szczegółowe:

1. Opisujemy wszystkie stanowiska pracy przez podanie wymaganych do ich objęcia wiedzy i umiejętności oraz związanych z nimi rodzajów zadań i zakresów odpowiedzialności. Tak opisanym stanowiskom przypisujemy *wynagrodzenia podstawowe* bez tzw. widełek. Każdy pracownik, który przychodzi do pracy w firmie, otrzymuje nieco obniżone wynagrodzenie w okresie próbnym (np. 80% podstawowego) i 100% po zakończeniu tego okresu. Pracownik już zatrudniony w firmie i awansowany na nowe stanowisko otrzymuje od początku 100% nowego wynagrodzenia na tym stanowisku.
2. Jeśli finanse firmy na to pozwalają, wszystkie wynagrodzenia podstawowe rosną okresowo (np. raz na rok) o współczynnik inflacji, wraz z nimi modyfikowana jest wtedy cała siatka płac.
3. W tym samym cyklu wynagrodzenia indywidualne rosną o pewien jednakowy dla wszystkich procentowy współczynnik zwany *dotatkiem stażowym*. W Toyota UK rosły one raz na rok o 2%. Nie jest to dużo, ale po wielu latach daje bardzo wyraźne różnice. Na przykład po 10 latach jest to 22% wzrostu wynagrodzenia, a po 25 aż 64%.
4. Zgodnie z punktami 2. i 3. wynagrodzenie każdego pracownika składa się z wynagrodzenia podstawowego, jednakowego dla wszystkich pracowników zatrudnionych na danym stanowisku, oraz z dodatku stażowego, zależnego od stażu pracy pracownika w firmie. Przy zmianie stanowiska dodatek stażowy podąża za pracownikiem, tj. zostaje dodany do nowego wynagrodzenia.
5. Nie są możliwe indywidualne negocjacje pomiędzy pracownikiem a firmą dotyczące wysokości wynagrodzenia ani przy przyjmowaniu do pracy, ani w jej trakcie. Możliwe są jednak negocjacje dotyczące stanowiska.
6. Jeżeli warunki rynku pracy tego wymagają, zarząd może zdecydować o podniesieniu wynagrodzeń podstawowych przypisanych w siatce wybranym stanowiskom pracy. Oznacza to, że wszyscy pracownicy zajmujący te stanowiska otrzymują jednakowe podwyżki.
7. Rezygnujemy z wszelkiego rodzaju premii, prowizji i okolicznościowych nagród. W szczególności wynagrodzenie sprzedawców nie zależy od osiągniętych przez nich lub przez ich zespół wartości sprzedaży, księgowi nie otrzymują premii za wykonanie bilansu itp. Stosowane są natomiast nagrody pieniężne i dyplomy dla pracowników, których staż pracy w firmie przekroczył dziesięć lat, a następnie po każdym kolejnych pięciu latach.
8. W chwili wprowadzania nowego systemu wynagrodzeń pozbawienie pracowników premii i prowizji nie zmniejsza ich poborów. Wszystkie wcześniej wypłacane dodatki zostają po uśrednieniu dodane do podstawy wynagrodzeń<sup>92</sup>.
9. Na wyższych stanowiskach kierowniczych, tj. od kierownika działu wzwyż, przyjmujemy zasadę zadaniowego rozliczania czasu pracy. Na pozostałych stanowiskach stosujemy formułę wynagrodzenia zryczałtowanego plus ewentualne wynagrodzenie za nadgodziny.

Jak już napisałem, rezygnacja z premii i nagród specjalnych nie oznacza, że w sytuacjach wyjątkowych i nieprzewidzianych, kiedy wykonano wyraźnie nadmiarową ilość pracy, nie można wypłacić pracownikom stosownego dodatkowego wynagrodzenia. W szczególności wszędzie tam, gdzie znajduje to uzasadnienie, zgadzamy się na pracę w godzinach nadliczbowych i wypłacamy pracownikowi należne za nie wynagrodzenie. Chodzi jednak o to, aby nie stosować premii spe-

<sup>92</sup> Zwykle dla firmy może to oznaczać dość poważny wzrost budżetu wynagrodzeń.

cyjnych, jeśli mamy do czynienia z zadaniami przewidywalnymi, powtarzalnymi lub wykonywanymi bez przekroczenia ustawowego czasu pracy, np. z okazji bilansu dla księgowych czy też z tytułu otwarcia ogródka przy kawiarni dla kelnerów.

Przyjęcie zasad od 1. do 5. ma na celu maksymalne wyeliminowanie subiektywnych ocen położonych, a także uniknięcie sytuacji, w których pracownicy odniosą wrażenie, że przy ustalaniu wynagrodzeń liczą się „układy”, „dojścia” lub osobiste zdolności do wynegocjowania z dyrekcją wyższej stawki. Oznacza to również uniezależnienie wynagrodzenia od wydajności, co jednak w żadnym wypadku nie oznacza, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną, o czym pisałem już w rozdziale 8.6.

Ogół warunków pracy pracownika, a więc jego wynagrodzenie w gotówce, materialne korzyści niepieniężne oraz środowisko pracy, czyli zaspokojenie potrzeb emocjonalnych (rozdział 7.1) i realizacja zasady 4W (rozdział 9.2), powinny być kształtowane tak, aby zarówno pracownik, jak i pracodawca mieli poczucie, że znajdują one uzasadnienie na gruncie aktualnego rynku pracy. Pracownik powinien być przekonany, że przy swoich kwalifikacjach zawodowych nie znajdzie gdzieś indziej lepszych warunków pracy, natomiast pracodawca musi mieć poczucie, że za to wszystko, co oferuje danemu pracownikowi, nie znajdzie na rynku pracy lepszego pracownika. Zaburzenie tego obustronnego poczucia równowagi nieuchronnie powoduje, że strona, która czuje się niedoceniona — a może to być zarówno pracownik, jak i pracodawca — będzie poszukiwała innego partnera.

### 11.3 Aktualizacja systemu wynagrodzeń

Opisany system wynagrodzeń może — a nawet powinien — podlegać okresowym analizom i modyfikacjom uzależnionym od dwóch czynników:

- rozwoju firmy,
- aktualnego rynku pracy.

Rozwój firmy może prowadzić do potrzeby zwiększenia kompetencji na niektórych stanowiskach, a co za tym idzie — wysokości wynagrodzeń. Może też prowadzić do powstania nowych stanowisk nieprzewidzianych w aktualnej strukturze.

Nie wyklucza się również sytuacji, że dzięki zwiększeniu efektywności pracy, tj. zmniejszeniu udziału kosztów wynagrodzeń w obrotach, firmę będzie stać na globalne podniesienie wszystkich wynagrodzeń o pewien procent lub też że pewne zawody gwałtownie wzrosną w cenie na rynku pracy, co będzie prowadziło do konieczności podniesienia wynagrodzeń w tej grupie pracowników.

Należy się też przygotować na sytuację, gdy wynagrodzenia trzeba będzie obniżać, np. na skutek trudnej sytuacji ekonomicznej firmy, branży bądź regionu.

### 11.4 Trudny okres transformacji

Przy zmianie systemu wynagrodzeń idącej tak daleko, jak to opisano powyżej, warto zdawać sobie sprawę, że pełen okres transformacji dzieli się na cztery etapy:

1. Szkolenie przygotowawcze.
2. Projektowanie systemu.
3. Wprowadzenie systemu.
4. Utrzymanie i umocnienie systemu.

Pierwsze trzy etapy zostały już opisane. Czym jest i na czym polega czwarty?

Wszelkie zmiany rodzą niepokój mogący być źródłem nieracjonalnych zachowań. Zmiany rewolucyjne rodzą jeszcze większy niepokój. Wzbudzają niepokój u wszystkich, którzy muszą zmienić swoje zasady myślenia i postępowania. Jak to zrobić, jeżeli nie po staremu? Czy dam sobie radę? Jak niepostrzeżenie obejść nowe zasady?

Obiegowe porzekadło głosi: „Nie ma reguł bez wyjątków”. Po ten argument sięgają najczęściej ci, dla których aktualnie przyjęta reguła nie przystaje do realizowanego chwilowo celu. Padają wtedy argumenty, że „trzeba być elastycznym”, że „szkiełko i oko...”, że „co innego teoria, a co innego praktyka”, że „tak byłoby wygodniej, więc dlaczego...”. A wszystko po to, aby uczynić zadość jakiemuś „Wojtusowi”, który dopadł nas gdzieś ze swoim problemem w chwili naszej słabości.

Oczywiście zdarza się też, że „Wojtuś ma rację”. W takiej jednak sytuacji należy zmienić zasadę. Należy się zastanowić, jak często możemy się spotkać z „Wojtusowym przypadkiem”. Nowa zasada nie może bowiem brzmieć: „Dla wszystkich po staremu, ale dla Wojtusia inaczej”. Nowa zasada ma być również dla wszystkich.

*W zarządzaniu nie powinno być wyjątków od zasad.  
Kiedy pojawia się konieczność uczynienia wyjątku,  
należy się zastanowić nad zmianą zasady.*

Można też (i należy) tworzyć zasady alternatywne, tj. uwzględniające różne sytuacje i rekomendujące różne rozwiązania dla każdej z nich.

Wszystkie decyzje operacyjne podejmowane przez zespół kierowniczy każdego przedsiębiorstwa, i to nie tylko decyzje płacowe, powinny być konsekwencjami pewnych ogólnych reguł przyjętych przez ten zespół. To tzw. *myślenie systemowe* stanowi jeden z fundamentów współczesnych metod zarządzania. Chroni ono zespół kierowniczy przed koniecznością codziennego rozważania dziesiątków drobnych problemów, co często prowadzi do ulegania naciskom „potrzeby chwili”, w sytuacji gdy brakuje czasu na głębsze zastanowienie.

Decyzje podejmowane „na kolanie” są też często wynikiem czyjś nacisku, gdyż w przypadku braku dobrze przemyślanych zasad ogólnych trudno o argument, dla którego nie mielibyśmy ulec czyjejś zdeterminowanej perswazji. Podejmowanie decyzji w tym trybie prowadzi zwykle do organizacyjnego chaosu, ponieważ ustalenia wprowadzone przez różne osoby i w różnych okolicznościach bez kontekstu systemowych zasad często stoją ze sobą w sprzeczności.

Pamiętajmy więc, że po zaprojektowaniu i wprowadzeniu systemu wynagrodzeń następuje bardzo trudny okres jego wdrażania. Wiele osób, w tym budowniczy nowego systemu, będzie wykazywało tendencję do wynajdywania ścieżek obejścia. To naturalna tendencja — nie należy się jej dziwić, ale też nie należy jej ulegać. Wykażmy zrozumienie dla tych wszystkich, w których umysłach nowe zasady zasiały wątpliwość: „Czy ja dam sobie radę?”. Pomóżmy im przez pełną gotowość do dyskusji nad istniejącym systemem, przez gotowość dokonywania w nim uzasadnionych zmian. Nie gódźmy się jednak nigdy na łamanie przyjętych zasad.

## 11.5 Reakcje pracowników

Bezpremiowy system wynagradzania został wprowadzony w firmie A. Blikle po kilkumiesięcznym okresie zespołowej pracy nad tym systemem, pracy, w której wzięło udział całe wyższe i średnie kierownictwo (ok. 15 osób). Jest charakterystyczne, że po wprowadzeniu systemu z jednej strony kierownicy zostali uwolnieni od trudnego i niejednokrotnie przykrego obowiązku dzielenia raz na miesiąc premiowej puli, a tym samym wystawiania się na zarzuty, że podział został dokonany niesprawiedliwie, z drugiej jednak poczuli się pozbawieni podstawowego mechanizmu oddziaływania na swoich podopiecznych. Wywołało to przede wszystkim pytania, dlaczego ktoś, kto

pracuje lepiej, nie ma zarabiać lepiej. Odpowiedzi na to pytanie starałem się udzielić w rozdziale 8.6.

Było dość typowe, że brak premii odczuwali boleśniej głównie ci, którzy ją dawali, znacznie mniej natomiast ci, którzy ją otrzymywali, gdyż w chwili likwidowania premii została ona uśredniona i doliczona do pensji. Świadczy o tym opisane poniżej badanie przeprowadzone jakiś czas po wprowadzeniu nowych zasad.

Badanie zostało przeprowadzone metodą *diagramów pokrewieństwa* (ang. *affinity diagrams*) opisaną w rozdziale 15.2. Grupie ok. 20 pracowników z różnych wydziałów, ale głównie niekierowniczych, zadano pytanie, jakie warunki powinien spełniać dobry i sprawiedliwy system wynagradzania, a konkretniej — od czego powinno zależeć wynagrodzenie.

	Opis zasady	Lp.	Udział
1.	Ryczałt, tj. wynagrodzenie stałe zamiast systemu godzinowego	129	11,7%
2.	Przejrzysta siatka płac	97	8,8%
3.	Zaangażowanie w to, co się robi	86	7,8%
4..	Inicjatywa własna	79	7,2%
5.	Dyspozycyjność	70	6,4%
6.	Dodatkowe wynagrodzenie za pracę nocną, w niedzielę, przed świętami itp.	53	4,8%
7.	Wszechstronność	52	4,7%
8.	Wynagrodzenie na podobnym stanowisku w innych firmach	43	3,9%
9.	Postępy w podnoszeniu umiejętności zawodowych	43	3,9%
10.	Nagrody/premie okolicznościowe, np. w postaci bonusów	43	3,9%
11.	Umiejętność pracy w zespole	40	3,6%
12.	Umiejętność organizowania pracy	39	3,5%
13.	Premie	39	3,5%
14.	Staż pracy w firmie	31	2,8%
15.	Możliwość osiągnięcia wyższych zarobków	30	2,7%
16.	Kwalifikacje zawodowe — wykształcenie	29	2,6%
17.	Rodzaj wykonywanej pracy	27	2,5%
18.	Wydajność pracy	25	2,3%
19.	Zatrudnianie na wyższych stanowiskach przede wszystkim własnych pracowników	24	2,2%
20.	Staż pracy w zawodzie	23	2,1%
21.	Przy wynagrodzeniu ryczałtowym bardzo precyzyjne określenie obowiązków	23	2,1%
22.	Przejrzysty i jawny system awansowania	22	2,0%
23.	Stanowisko	13	1,2%
24.	Cechy osobowości i przydatność pracownika	11	1,0%
25.	Jakość wykonywanej pracy	9	0,8%
26.	Wynagrodzenie w systemie godzinowym	8	0,7%
27.	Dodatkowe umiejętności	6	0,5%
28.	Wprowadzenie zwyczaju wyrażania uznania pracownikom w formie pisemnej	5	0,5%
29.	Zamiana wyżywienia na gotówkę	0	0,0%
30.	Motywuujące wynagrodzenie dla młodych pracowników	0	0,0%
	RAZEM	1.099	100,0%

**Tab.11.5-1** Odpowiedzi na pytanie: „Od czego powinno zależeć wynagrodzenie?”

Po zebraniu wszystkich odpowiedzi uszeregowano je, stosując referendum z hierarchią. Wyniki badania są przedstawione w Tab.11.5-1. Jak widzimy, premie znalazły się dopiero na 13. pozycji, podczas gdy pierwsze miejsce zajęło wynagrodzenie zryczałtowane. Warto też zauważyć, że na dwa ostatnie hasła nie głosował nikt, a więc nawet ich autorzy. Widocznie uznali inne hasła za ważniejsze.

#### **Premia czy podwyżka**

Kilka lat po zlikwidowaniu w mojej firmie systemów premiowych i prowizyjnych przyszło do mnie paru pracowników z zapytaniem, czy nie można by na powrót wprowadzić tych systemów. Nieco przewrotnie odpowiedziałem:

— Czemu nie? Porozmawiajmy o szczegółach. Jaką widzieliby państwo proporcję pomiędzy wynagrodzeniem podstawowym a premią? Na przykład czy odpowiadałaby wam premia w wysokości stu procent wynagrodzenia podstawowego?

Byli zaskoczeni.

— Aż tyle?

— Dla mnie to bez różnicy, ale muszę wyjaśnić, w czym rzecz. Otóż jeżeli przyjmujemy, że maksymalna premia wynosi sto procent wynagrodzenia podstawowego, to od przyszłego miesiąca wynagrodzenie podstawowe wynosi połowę dotychczasowego, a druga połowa to ewentualna premia.

— No nie. Myśmy to rozumieli inaczej.

— A jak?

— Wynagrodzenie podstawowe na poziomie dotychczasowego, a do tego dochodzi premia.

— A, rozumiem. Ale to oznacza, że tak naprawdę państwo oczekujecie podwyżki, a nie zmiany systemu wynagradzania. No to porozmawiajmy o podwyżce, ale to wymaga zastanowienia się, co można by zrobić, aby firma zarabiała więcej pieniędzy. Jak zwiększyć sprzedaż i zmniejszyć koszty?

## **11.6 Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem**

Aby było możliwe kreowanie partnerskich stosunków w zespole pracowników, relacja między firmą a pracownikiem czy też pomiędzy przełożonym a podopiecznym powinna być możliwie symetryczna. Co przez to rozumiem, wyjaśnia Tab.11.6-1.

<b>PRACOWNIK</b>	<b>FIRMA</b>
potrzebuje warsztatu pracy	potrzebuje pracy, aby warsztat działał
oferuje swoją pracę, tworzy wartość dodaną	płaci wynagrodzenie, zaspokaja potrzeby godnościowe, realizuje zasadę 4W
oferuje pomoc w zarządzaniu firmą	oczekuje pomocy w zarządzaniu firmą
oczekuje pomocy w wykonywaniu pracy	oferuje pomoc w wykonywaniu pracy

**Tab.11.6-1 Symetryczna relacja między pracownikiem a firmą**

Symetria tej relacji nie oznacza równości pozycji, oznacza jednak, że pracownik w równej mierze potrzebuje firmy, jak firma pracownika. Jedno bez drugiego nie może żyć i funkcjonować. Aby taka relacja powstała i trwała, muszą być spełnione dwa warunki:

1. W wartościach materialnych pracownik otrzymuje tyle pieniędzy, ile jest wart na rynku pracy, a w wartościach niematerialnych wszystko to, co jest mu należne z tytułu jego człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, dostęp do wiedzy, możliwość rozwoju, informację zwrotną itd. Ma też możliwość zaspokajania wszystkich swoich potrzeb, o których była mowa w rozdziale 7.1.
2. Firma otrzymuje najlepszą pracę, na jaką stać pracownika, a jego przełożony otrzymuje ze strony pracownika to wszystko, co się przełożonemu należy z tytułu człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, informację zwrotną itd.



Pamiętajmy też, że partnerstwo, o którym tyle już pisałem i które jest podstawą utrzymania równowagi na linii firma – pracownik, to relacja, w której każda ze stron w równej mierze wspiera stronę przeciwną, ale też każda ze stron ma swoje obowiązki wobec drugiej strony.

## 12 Kompendium zarządzania procesowego

W każdej więcej niż jednoosobowej organizacji spotykamy się z koniecznością synchronizowania działań pomiędzy wykonawcami wspólnego zadania. Chodzi zarówno o to, aby zadania cząstkowe nie kolidowały ze sobą, jak i o to, by na czas otrzymywały potrzebne im zasoby, takie jak: surowce, składniki, narzędzia, środki finansowe, a nawet wykonawców, czyli ludzi. W tradycyjnej strukturze hierarchicznej dba o to wszystko sztab kierowników. W strukturze turkusowej — wykonawcy zadań. To jednak wymaga określenia zasad samoorganizacji, tj. wzajemnego komunikowania się oraz wymiany zasobów.

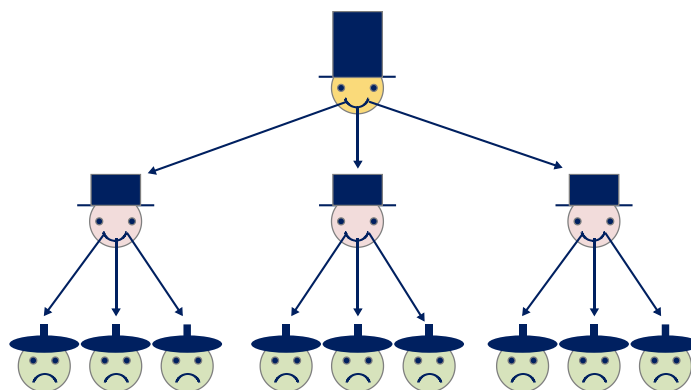
W tym rozdziale pokażę jeden z możliwych modeli samoorganizacji, który nazywam *modelem procesowym*. Łączy on dwie idee — zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą. Inspirowany ideami Edwardsa Deminga skonstruowałem ten model na potrzeby mojej firmy i wdrożyłem w niej pod koniec lat 90. Dziś sądzę, że w mniejszym lub większym stopniu opisuje on mechanizm samoorganizowania się niektórych organizacji turkusowych. Na przykład cechy tego modelu odnajduję we wspominanej już przeze mnie firmie Morning Star (rozdział 2.4.1).

Pełne wdrożenie modelu procesowego wymaga szczegółowego opisanie wszystkich firmowych procesów oraz związków pomiędzy nimi, a także stworzenia księgi procedur. Ta „procesowa biurokracja” nie jest zbyt porywająca, postanowiłem więc umieścić ją w części VI, do której mogą sięgnąć ci czytelnicy, którzy postanowią wdrożyć w swoich firmach model procesowy.

### 12.1 Hierarchiczna struktura organizacyjna

We wczesnym okresie rozwoju kapitalizmu większe firmy produkcyjne były zorganizowane w postaci grup warsztatów rzemieślniczych, z których każdy wytwarzał firmowy produkt — np. strzelbę lub powóz konny — od początku do końca. Ta sytuacja zaczęła się zmieniać na przełomie XIX i XX w., m.in. za sprawą Winsława Taylora, który zaproponował ideę linii produkcyjnej. Miejsce wykwalifikowanych rzemieślników wytwarzających złożone produkty zajęli przyuczeni do zawodu robotnicy, z których każdy wykonywał tylko jeden rodzaj bardzo prostej czynności. Często byli to ludzie niepiśmienni, a w USA dodatkowo nieznający lokalnego języka (emigranci pierwszego pokolenia), co powodowało, że nie ogarniali umysłem całego procesu produkcji. Wiedza każdego z nich ograniczała się do tylko jednej czynności, wprowadzono więc bezwzględny zakaz dokonywania jakichkolwiek zmian w procedurach wykonawczych. Od myślenia było kierownictwo, a od produkcji — pracownicy liniowi. Tych ostatnich nadzorowali majstrowie mający nad sobą kierowników i dyrektorów. Przedsiębiorstwa organizowano na wzór armii, bo był to najlepiej znany wzorzec zarządzania dużymi zespołami ludzkimi.

W strukturze armijnej decyzje są podejmowane przez stosunkowo wąskie grono decydentów zajmujących pozycje w górnych częściach hierarchii władzy. Strzałki na Rys. 12.1-1 wskazują kierunek wydawania poleceń, a więc relację, kto komu podlega.



Rys. 12.1-1 Hierarchiczna struktura organizacyjna

Dzięki wynalezieniu linii produkcyjnej i takiej strukturze organizacyjnej produktywność przemysłu amerykańskiego wzrosła w ciągu 80 lat przełomu XIX i XX w. ponad 50-krotnie.

## 12.2 Zarządzanie wiedzą

Gwałtowny wzrost wydajności pracy, który nastąpił w drugiej połowie XX w. w krajach Ameryki Północnej, Europy i części Dalekiego Wschodu, doprowadził do wzrostu dobrobytu, a wraz z nim do daleko idących zmian w poziomie wykształcenia społeczeństw. Dzięki tym zmianom stała się możliwa najpierw technicyzacja, a później automatyzacja i komputeryzacja gospodarki. To ponownie wywołało skok produktywności, jednocześnie stawiając szeregowym pracownikom przedsiębiorstw większe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności. Stało się też jasne, że w nowych warunkach już nie produktywność firmy<sup>93</sup>, ale jakość jej oferty stanowi o zdolności do utrzymania się na rynku. W ten sposób rozwinięte kraje świata rozpoczęły ewolucyjne przejście od Taylorowskiej epoki walki o produktywność do Demingowskiej epoki walki o jakość. Pojawiły się takie pojęcia, jak: *przedsiębiorstwo tworzące wiedzę*, *gospodarka oparta na wiedzy* i *społeczeństwo wiedzy*. Do świadomości menedżerów zaczął docierać fakt, że wiedza pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, wyposażeniem materialnym, technologią i rynkiem. Przedsiębiorstwa nowej epoki zaczęły nabierać nieznanymi wcześniej cech:

1. Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa, którym należy zarządzać na równi z innymi zasobami — wiedzę można kupować (choć w ograniczonym zakresie)<sup>94</sup>, tworzyć i pielęgnować, wykorzystywać, upowszechniać.
2. Na każdym stanowisku pracy czynności wykonywane jako podstawowe na tym stanowisku wymagają coraz bardziej wyspecjalizowanej wiedzy.
3. Każdy pracownik w coraz większym stopniu wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego, w związku z czym rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, tak jak tradycyjni przełożeni, ale z obszarami wiedzy.

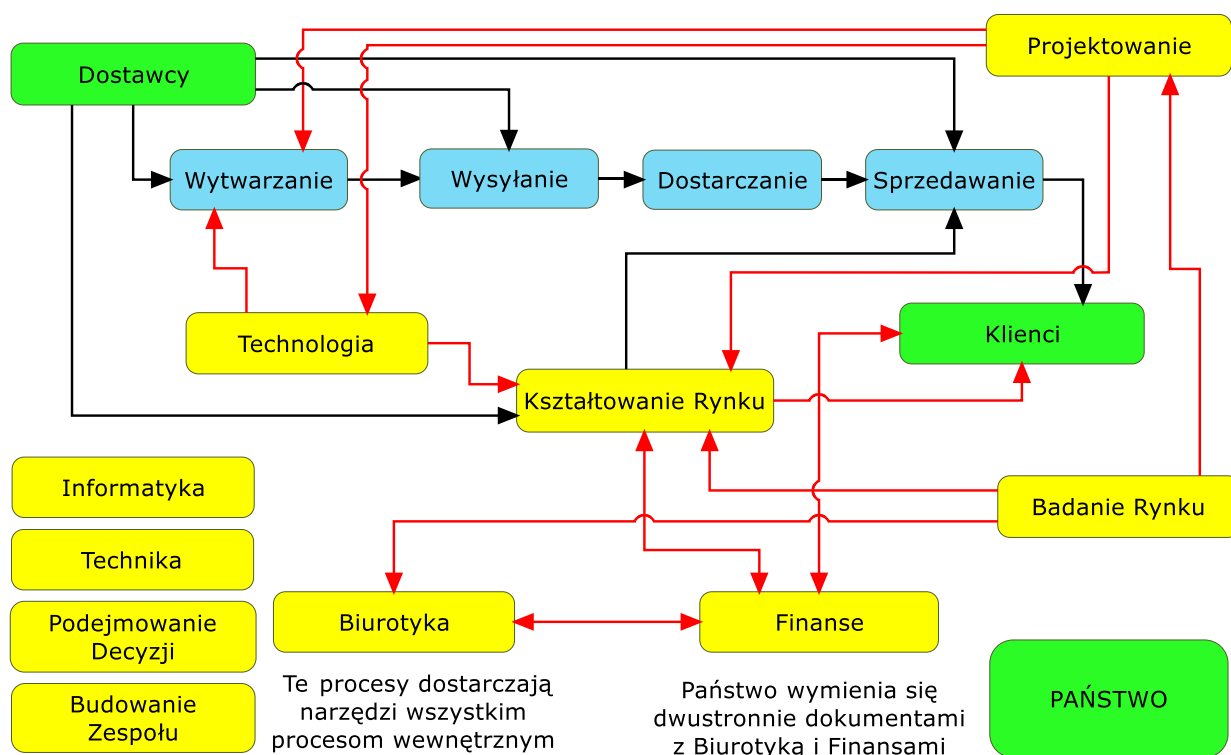
<sup>93</sup> Produktywność nie przestała być oczywiście ważna, jednak w rozwiniętych gospodarkach nie mogła już decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw, gdyż wszystkie liczące się przedsiębiorstwa osiągnęły bardzo zbliżoną do siebie, a zarazem wysoką produktywność. Inna sytuacja zachodzi w krajach mniej rozwiniętych, w których produktywność może być nadal czynnikiem stanowiącym o konkurencyjności przedsiębiorstw.

<sup>94</sup> W każdym przedsiębiorstwie spotykamy dwie warstwy wiedzy. Pierwsza obejmuje wiedzę ogólną o zjawiskach technologicznych, zarządczych, finansowych, psychologicznych i wielu innych. Tę właśnie wiedzę możemy nabywać — czy to w postaci utrwalonej w różnego rodzaju materiałach, czy też w postaci szkoleń oferowanych przez ekspertów. Aby jednak wiedza ogólna mogła być w przedsiębiorstwie wykorzystana, musi zostać dopasowana do specyfiki firmy, co najczęściej odbywa się przez przekładanie jej na język procedur, norm i standardów. Tego drugiego rodzaju wiedzy najczęściej kupić się nie da — ją firma musi wytworzyć własnymi siłami.

4. Obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej, którą jest „zespół”, pojawia się ponadwydziałowa jednostka — „proces” — związana z określonym rodzajem wykonywanych czynności oraz z odpowiadającym tym czynnościom obszarem wiedzy.
5. Procesy nie tworzą struktury hierarchicznej, a relacje pomiędzy nimi dotyczą nie przekazywania poleceń, ale: przesyłania produktu do dalszej obróbki, dostarczania narzędzi, przekazywania oczekiwań co do jakości produktu, dzielenia się wiedzą, a więc szeroko rozumianego wspomaganie jednego procesu przez drugi.
6. Pojawia się potrzeba (i możliwość!) włączenia w obszar zarządzania dostawców i klientów firmy, dla których nie było miejsca w modelu hierarchicznym.
7. Pojawiają się pojęcia *wewnętrznego klienta* i *wewnętrznego dostawcy*, stanowiące ogniwa w łańcuchu jakości prowadzącym od zewnętrznego dostawcy, przez wewnętrznych wykonawców do zewnętrznego klienta.

### 12.3 Procesowa struktura organizacyjna

Alternatywę dla hierarchicznej struktury organizacyjnej stanowi struktura procesowa przedstawiona na Rys. 12.3-1.



**Rys. 12.3-1 Uproszczony przykład mapy procesów firmy produkcyjnej**

W tej strukturze, którą nazywam *mapą procesów*, strzałki opisują relację dostawca – klient, tj. wskazują, kto komu przesyła swoje produkty do dalszej obróbki, a więc kto jest czyim klientem, a kto dostawcą. Strzałki czerwone oznaczają, że produkt dostarczany przez dostawcę nie jest dla klienta surowcem lub składową do dalszego przetwarzania, ale narzędziem do wykorzystania. Na przykład proces *Technologia* dostarcza procesowi *Wytwarzanie* (produkcja) narzędzi, a nie surowców.

Ponieważ pomiędzy procesami istnieje zwykle bardzo wiele dróg przepływu, w celu polepszenia czytelności map stosuję pewne konwencje rysunkowe zmniejszające liczbę strzałek. I tak: strzałka z grotami na obu końcach zastępuje dwie równoległe, ale przeciwnie skierowane strzałki, a dla procesów dostarczających swoje produkty bardzo wielu innym procesom, np.: Informatyka, Technika i Państwo, strzałek nie rysuję w ogóle, ale zastępuję je komentarzem wyjaśniającym,

gdzie prowadzą. Do oznaczania procesów należących do różnych kategorii stosują kody kolorów. Dla przykładu: na Rys. 12.3-1 procesy grupy podstawowej gemba oznaczam kolorem **niebieskim**, procesy wsparcia kolorem **żółtym**, a procesy zewnętrzne kolorem **zielonym**.

To, co jeden proces przekazuje innemu procesowi, zawsze jest dla dostawcy produktem, jednak — jak już zauważyliśmy — dla odbiorcy może to być zarówno materiał (surowiec) do dalszej obróbki, jak i narzędzie. Niektóre procesy, np. Wytwarzanie, dostarczają swoim odbiorcom jedynie materiałów do dalszej obróbki; inne, np. Projektowanie, dostarczają jedynie narzędzi. Na przykład projekt tortu ślubnego przedstawiony w postaci rysunku, będący produktem procesu *Projektowanie*, nie jest dla procesu *Wytwarzanie* materiałem do dalszej obróbki, ale narzędziem, gdyż na podstawie tego rysunku powstanie konkretny tort. Podobnie narzędziami są dostarczane przez proces *Technika* maszyny i urządzenia.

Ogólnie rzecz ujmując, istotna różnica pomiędzy materiałem a narzędziem jest taka, że materiał po przetworzeniu go na nowy produkt znika (mąka, jaja, drożdże i woda znikają, gdy powstanie z nich ciasto), a narzędzie po jego wykorzystaniu może być użyte ponownie.

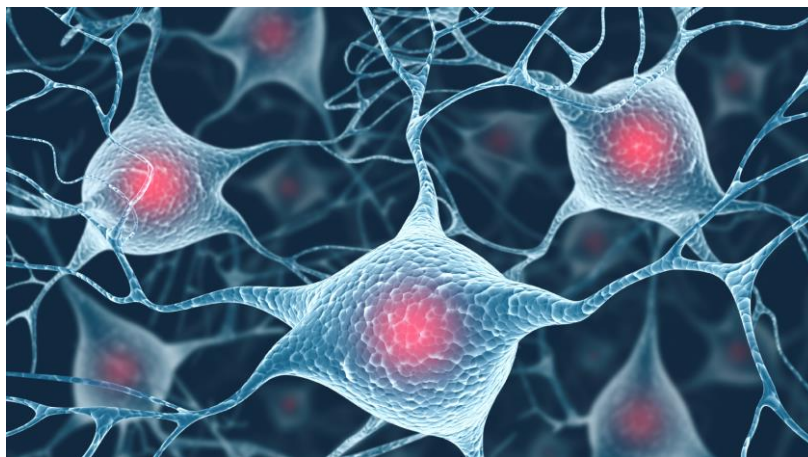
W opisanych powyżej przykładach określenie, czy dany produkt jest dla odbiorcy materiałem do dalszego przetworzenia, czy też narzędziem, jest stosunkowo proste, są jednak sytuacje, które mogą wymagać zastanowienia czy wręcz umowy. Na przykład procesy Biurotyka i Finanse najczęściej wymieniają się informacjami zmaterializowanymi w postaci dokumentów (papierowych bądź elektronicznych), a także w postaci zawartości (stanów) baz danych (np. księgowych i osobowych). Czy te informacje należy traktować jako materiały do dalszego przetworzenia, czy też jako narzędzia? Wydaje się, że to drugie rozwiązanie jest właściwsze, gdyż zapisane na nośnikach informacje na ogół nie znikają po ich wykorzystaniu. Z drugiej jednak strony, jeżeli dział kadr dokonuje wpisów do księgowej bazy danych dotyczących np. liczby godzin przepracowanych przez poszczególnych pracowników, to można uznać, że jeden z procesów kadrowych otrzymuje na wejściu pewną bazę danych, a na wyjściu oddaje inną, bo zmodyfikowaną nowymi danymi. Tu mamy więc przesyłanie „produkt na produkt”. W większości sytuacji procesy pomocnicze dostarczają jednak narzędzi. Należy też powiedzieć, że to, czy dla procesu-odbiorcy nadesłany produkt jest materiałem, czy narzędziem, jest ważne z punktu widzenia dyscypliny pojęciowej, nie jest jednak aż tak istotne — jak się przekonamy za chwilę — z punktu widzenia zarządzania wiedzą i jakością.

Na zakończenie pewna uwaga ogólna. Otóż na rysowanie procesowej mapy organizacji nie należy patrzeć jako na tworzenie struktury procesowej, ale jako na jej opisywanie. Opisywanie struktury, która istnieje w każdej organizacji, tak jak istnieje struktura geograficzna każdego terenu, bez względu na to, czy powstała już jego mapa, czy też nie.

Każdy proces ma swojego opiekuna, którego nazywamy *właścicielem procesu*. Do jego najważniejszych zadań należą (więcej w rozdziałach od 12.9 do 12.12):

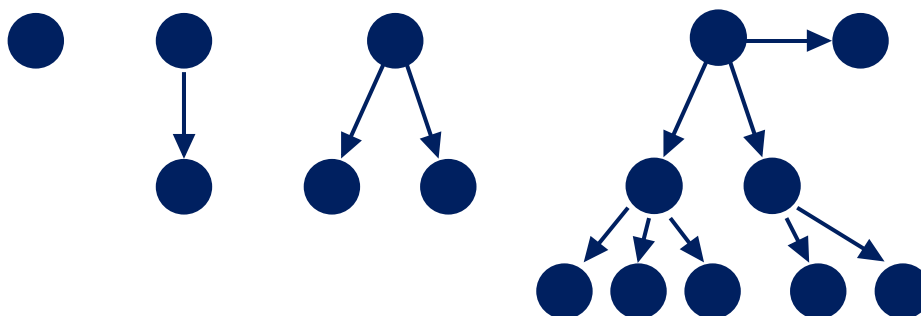
- stałe pozyskiwanie wiedzy związanej z danym procesem;
- udostępnianie tej wiedzy pracownikom, którzy jej potrzebują;
- dbałość o współpracę i komunikację ze wszystkimi dostawcami i wszystkimi klientami danego procesu;
- ustalanie norm jakości oczekiwanych przez klientów i pomiar jakości w kontekście tych norm.

W tak zorganizowanej firmie nikt nikomu nie wydaje poleceń, a właściciele procesu pełnią funkcję mentorów, a nie kierowników i nadzorców. Co i na kiedy dany pracownik ma zrobić, mówi mu nie jego przełożony — którego nie ma — ale jego klient, który składa mu zamówienia i określa normy jakości. Tak właśnie samoorganizują się wielokomórkowe organizmy biologiczne (Rys. 12.3-2), o czym była już mowa w rozdziale 2.3.3.



**Rys. 12.3-2 Procesowa struktura organizmu biologicznego**

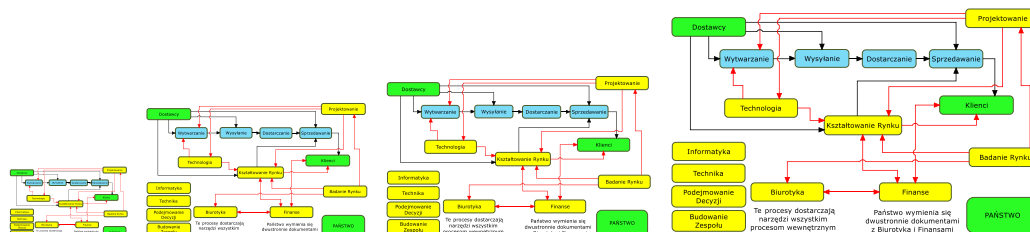
Struktura procesowa różni się od hierarchicznej jeszcze jedną bardzo ważną cechą, a mianowicie paradygmatem rozwoju. Struktura hierarchiczna rozwija się, budując coraz głębszą i szerszą hierarchię, jak na Rys. 12.3-3.



**Rys. 12.3-3 Wzrost struktury hierarchicznej**

W miarę jej wzrostu pojawiają się nowe typy stanowisk i związane z nimi zakresy obowiązków, obszary podejmowania decyzji i kanały komunikacji. Rośnie funkcjonalna złożoność struktury, przybywa ludzi w centrali i na pośrednich szczeblach zarządzania, wydłuża się droga od wykonawcy do decydenta, budżety są kaskadowane na coraz większą liczbę poziomów, przybywa biur i sekretarek.

Wielokomórkowe organizmy biologiczne rosną inaczej. W chwili narodzin mają już strukturę dorosłego osobnika. Nie przybywają im nowe kończyny i nowe organy. Przybywają jedynie nowe komórki, które są kopiami komórek już istniejących. Nie zmieniają się kanały komunikacji ani rodzaje wysyłanych sygnałów, przybywa jedynie odbiorców i nadawców. Jednocześnie organizm się uczy, zdobywa doświadczenie, podejmuje nowe funkcje wykonawcze. Podobnie rosną organizacje o strukturze procesowej (Rys. 12.3-4).



**Rys. 12.3-4 Organiczny wzrost struktury procesowej**

## 12.4 Pojęcie procesu

Przyczyny historyczne spowodowały, że słowo „proces” jest używane w naukach o zarządzaniu w dwóch kompletnie różnych znaczeniach. Znaczeniu pierwszemu, wywodzącemu się z języka statystyki matematycznej, została w całości poświęcona część V, w której będzie mowa o procesach losowych. Tu natomiast zajmiemy się procesami w zupełnie innym znaczeniu, którego źródła należy szukać w teorii organizacji produkcji i w informatyce. Do nauk o zarządzaniu pierwszy wprowadził je chyba Edwards Deming, można więc o nich powiedzieć, że są to w jakiejś mierze *procesy Deminga*. Na początek przyjmijmy następującą definicję procesu:

*Procesem nazywamy zbiór czynności,  
które przetwarzają produkty o podobnym charakterze  
i odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy.*

Jak się nieco później przekonamy, tak zdefiniowane pojęcie procesu pozwala na opisanie wszystkich typów procesów występujących w przedsiębiorstwie, poczynając od tych najbardziej „oczywistych”, jak: Wytwarzanie, Sprzedawanie, Finanse, Informatyka, a kończąc na tych bardziej abstrakcyjnych, jak: Szkolenie, Kształtowanie Rynku czy Zarządzanie<sup>95</sup>.

O typie procesu decyduje rodzaj produktu, jaki jest przez jego czynności tworzony, a także rodzaj wiedzy potrzebny do wykonywania tych czynności. Na przykład proces Wytwarzanie przetwarza surowce i półfabrykaty na wyroby gotowe, a jego wykonawcy muszą legitymować się wiedzą w zakresie odpowiedniej technologii i inżynierii; proces Finanse przetwarza dokumenty finansowe, a jego wykonawcy posługują się wiedzą z zakresu księgowości, ekonomii i prawa finansowego; proces Szkolenie zmienia stan wiedzy grupy osób, a więc — formalnie rzecz ujmując — samą tę grupę. Na „wejściu” otrzymuje grupę niewykszoloną, a na „wyjściu” oddaje grupę przeszkoloną<sup>96</sup>.

Zwiążanie pojęcia procesu z obszarem wiedzy powoduje, że zarządzanie procesowe w opisanym dalej kształcie zawiera bardzo ważny dziś paradygmat *zarządzania wiedzą*, stanowiący praktyczną realizację w firmach i organizacjach niegospodarczych idei społeczeństwa wiedzy opisaną w rozdziałach 1.2 i 12.2. Wielu specjalistów od zarządzania uważa, że dziś o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw decyduje ich zdolność do stałego pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy.

Pojęcie procesu, którym będziemy się posługiwać, jest więc dość odległe od potocznego rozumienia tego słowa, a także od znaczeń przyjętych w takich naukach jak informatyka czy zarządzanie produkcją. Być może należałoby na nasze potrzeby wprowadzić inne słowo niż „proces”, jednak „proces” ma już swoje wieloletnie umocowanie w literaturze zarządzania jakością, pozostaną więc przy tym terminie. Ostatecznie słowo to i tak ma już w języku polskim wiele różnych znaczeń.

Każda czynność procesu powinna podnosić wartość przetwarzanego produktu, czyli tworzyć jego wartość dodaną. Jeżeli nie jesteśmy pewni, czy dana czynność należy do danego procesu,

<sup>95</sup> Nazwy procesów piszę dużymi literami, bo traktuję je jako nazwy własne.

<sup>96</sup> Zdaję sobie sprawę, że mówienie o głęboko humanistycznym procesie edukacyjnym w taki sposób może się niektórym czytelnikom wydawać śmieszne lub wręcz niestosowne. Kto jednak chce zrozumieć idee zarządzania procesowego, powinien opanować ten język, który pozwala na jednolite opisywanie zjawisk pozornie bardzo od siebie odległych. W żadnym też wypadku użycie tych technicznych określeń nie będzie się wiązało z dehumanizacją naszego patrzenia na człowieka.

zastanówmy się, czy z punktu widzenia klientów tego procesu podnosi ona wartość produktu<sup>97</sup>. Na przykład pisanie raportów kasowych przez sprzedawców w żaden sposób nie podnosi wartości sprzedawanych wyrobów, ta czynność nie należy więc do procesu Sprzedawanie, choć jest wykonywana przez pracowników działu sprzedaży. Pisanie raportów podnosi natomiast wartość danych finansowych<sup>98</sup> przesyłanych przez centra sprzedaży do działu księgowego, jest to więc czynność procesu Finanse. Wartość produktu w procesie Sprzedawanie podnosi natomiast zapakowanie go w pudełko ze wstążeczką, ta czynność należy więc do procesu Sprzedawanie.

## 12.5 Hybrydowy model przejściowy

Jeżeli procesowy model samoorganizacji nie powstaje w sposób organiczny razem z firmą, ale jest wdrażany w już istniejącej organizacji o modelu hierarchicznym, to przejście pomiędzy tymi modelami musi następować w sposób ewolucyjny. Zlikwidowanie z dnia na dzień funkcji kierowniczych i wprowadzenie w to miejsce procesowych byłoby szokiem nie do przeżycia dla nikogo. Dlatego transformację od zarządczej hierarchii do procesowej samoorganizacji proponuję podzielić na dwa etapy:

1. Wprowadzanie modelu procesowego równoległe do hierarchicznego.
2. Stopniowe wygaszanie operacyjnej roli kierowników na rzecz ich ról procesowych.

W pierwszym etapie obok kierowników zespołów pojawiają się właściciele procesów. Początkowo ich role są całkowicie rozłączne. Kierownicy odpowiadają na pytanie: „Kto co i na kiedy ma zrobić?”, właściciele procesów — na pytanie: „Jak to zrobić?”. Kierownicy organizują pracę, właściciele procesów uczą. Z biegiem czasu koordynującą rolę kierowników zespołów przejmują klienci, zarówno zewnątrzni, jak i wewnątrzni. To oni mówią, co kto i na kiedy ma zrobić, a wyrażają to, składając zamówienia swoim dostawcom. W ten sposób kierownicy zespołów zostają uwolnieni od wydawania poleceń operacyjnych, co pozwala im koncentrować się na ich najważniejszej roli polegającej na dbałości, aby w zespole panowały dobra komunikacja, partnerstwo i zaufanie. Formalnie rzecz biorąc, stają się pełnomocnikami (o czym dalej) procesu Drużyna, którego zadaniem jest dbałość o te właśnie atrybuty w zespole wszystkich pracowników organizacji. W ten sposób następuje wygaszenie ich roli kierowniczej na rzecz roli procesowej. I tak właśnie wdrażałem zarządzanie procesowe w mojej firmie w latach 1998 – 2010.

W dalszych rozdziałach opisuję głównie model hybrydowy, a więc koegzystencję struktury hierarchicznej z procesową.

## 12.6 Przepływy pomiędzy procesami

Po tych uwagach ogólnych możemy przystąpić do opisu bardzo ważnej z punktu widzenia zarządzania procesowego klasyfikacji rodzajów przepływów pomiędzy procesami. W rzeczywistości bowiem relacja dostawca – odbiorca wyznacza aż dziewięć rodzajów przepływów układających się w trzy grupy odpowiadające produktom, wiedzy o produktach i zamówieniom (Rys. 12.6-1).

<sup>97</sup> W źle zorganizowanym przedsiębiorstwie mogą istnieć czynności, które nie dodają do produktów żadnej wartości. Takie czynności powinny po prostu zostać zlikwidowane. Procesowa struktura przedsiębiorstwa ułatwia identyfikację tych czynności.

<sup>98</sup> Oczywiście nie chodzi tu o wartość w sensie ekonomicznym, ale o wartość z punktu widzenia użytkownika danych finansowych. W tym sensie np. obszerne zbiory danych kasowych w postaci źródłowego wydruku z kasy fiskalnej mają mniejszą wartość od opracowanego na ich podstawie analitycznego raportu.





Rys. 12.6-1. Przepływy pomiędzy procesami — dostawcą i odbiorcą

## 1. Produkty

- 1.1. Przepływ produktów — od dostawcy do odbiorcy.
- 1.2. Przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości produktów — od odbiorcy do dostawcy.
- 1.3. Przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości produktów — od odbiorcy do dostawcy.

## 2. Wiedza o produkcji

- 2.1. Przepływ informacji (wiedzy) o produkcji — od dostawcy do odbiorcy.
- 2.2. Przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości dotyczącej dostarczanej wiedzy — od odbiorcy do dostawcy.
- 2.3. Przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości wiedzy (szkoleń) — od odbiorcy do dostawcy.

## 3. Zamówienia

- 3.1. Przepływ zamówień — od odbiorcy do dostawcy.
- 3.2. Przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości zamówień — od dostawcy do odbiorcy.
- 3.3. Przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości zamówień — od dostawcy do odbiorcy.

Omówię teraz wszystkie dziewięć rodzajów przepływów. Należy pamiętać, że dotyczą one nie tylko kontaktów firmy z klientami i z dostawcami zewnętrznymi, ale również wszystkich kontaktów dostawca – odbiorca wewnątrz firmy.

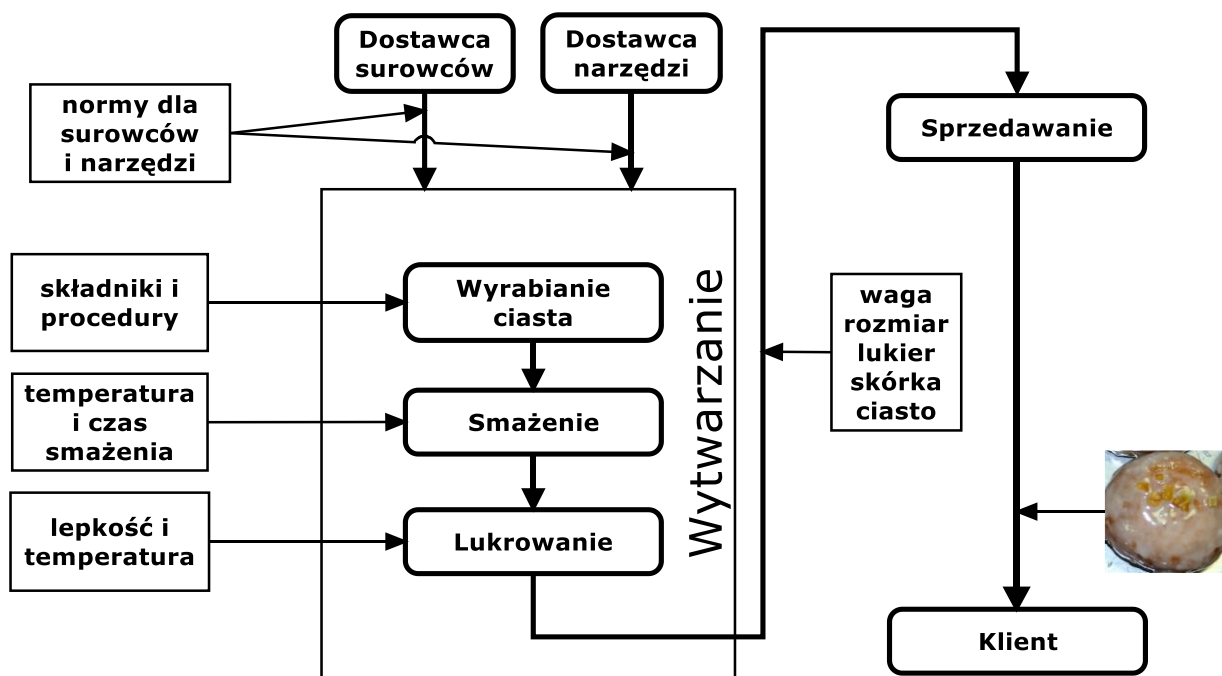
W pierwszym rzędzie zauważmy istotną prawidłowość. W każdej z trzech grup mamy do czynienia z przepływem jakiegoś *przedmiotu*, z którym są związane dwa przepływy pochodne służące do zarządzania jakością tego przedmiotu:

1. **Pierwszy** służy poinformowaniu dostawcy o jakościowych oczekiwaniach odbiorcy, a więc o oczekiwanej normie jakości.
2. **Drugi** przekazuje dostawcy informację o tym, jak oceniana jest jakość aktualnie wysyłanych przedmiotów.

W przypadkach produktów i wiedzy (dwie pierwsze grupy) przedmioty płyną od dostawcy do odbiorcy, w przypadku zamówień — w kierunku przeciwnym.

Pierwsza grupa przepływów wiąże się z produktami. Od dostawcy do odbiorcy płyną produkty wytwarzane przez proces, a w kierunku przeciwnym — informacje o jakości tych produktów. Zwykle na początku współpracy dostawcy z odbiorcą ustalana jest oczekiwana norma jakości.

Ponieważ to klient informuje dostawcę o tym, jakiej jakości oczekuje, informacje o oczekiwanej normie jakości płyną w kierunku przeciwnym do przepływu produktów — od klienta do dostawcy. Ta sytuacja dotyczy wszystkich klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W ten sposób norma wyznaczona przez oczekiwania końcowego klienta, a także informacja o aktualnie realizowanej jakości docierają metodą kaskadową do wszystkich procesów, a wewnątrz procesów do wszystkich „zainteresowanych czynności” w sieciach działań. Do każdego stanowiska pracy (czynności) ta informacja powinna jednak docierać w takiej formie, aby nadawała się do wykorzystania przy wykonywaniu czynności na tym stanowisku. Ktoś musi zatem przełożyć normę jakości z języka klienta na język dostawcy. Tym kimś jest zawsze dostawca produktu, to on bowiem zna swoją technologię. Ale oczywiście musi też rozumieć język swojego klienta.



**Rys. 12.6-2** Przepływ informacji o jakości od klienta do dostawcy

W celu zilustrowania opisanego mechanizmu rozważmy normę dotyczącą jakości pączka (Rys. 12.6-2). Klient cukierni określa tę normę swoimi zachowaniami zakupowymi. Jedne pączki kupuje, innych nie, te pochwali, a tamte skrytykuje. Na tej podstawie sprzedawcy budują normę obowiązującą „na wejściu” procesu *Klienci*, a więc „na wyjściu” procesu *Sprzedawanie*. Ta norma określa teksturę i smak ciasta, wielkość, kształt i kolor pączka, właściwości glazury (błyszcząca i pyłosucha), smak marmolady stanowiącej nadzienie oraz ilość, jakość i rozmieszczenie skórki pomarańczowej na powierzchni pączka. Norma sprzedawcy trafia niezmienną do procesu *Dostarczanie* (transport), a stąd do procesu *Wysyłanie* (przygotowywanie do wysyłki), bo w obu tych procesach jest dostatecznie zrozumiała na wszystkich stanowiskach pracy. Proces *Wysyłanie* przekazuje tę normę do procesu *Wytwarzanie*, gdzie jest (wewnętrznie) przesyłana na kolejne stanowiska produkcyjne. Najpierw trafia na stanowisko lukrowania, gdzie część dotycząca lukru zostaje z niej wydzielona i zamieniona na normę określoną w cechach obserwowalnych na tym stanowisku, np.: skład, temperatura i lepkość lukru w stanie płynnym. Dalej norma przepływa na stanowisko smażenia, gdzie informacja o kolorze pączka zostaje zamieniona na temperaturę smalcu i czas smażenia. W kolejnym kroku — wciąż posuwamy się „pod prąd” strzałek w sieci działań —

norma zostaje wyrażona w parametrach technicznych surowego ciasta drożdżowego, a także wadze pojedynczego surowego pączka. Te wszystkie normy przesłane na poziom magazynu przełożą się na parametry technologiczne mąki, lukru i smalcu, które stamtąd zostaną przekazane zewnętrznym dostawcom surowców.

Oczywiście niezależnie od przebiegu informacji o jakości półproduktów i surowców na poszczególnych stanowiskach pracy — w związku z pojawieniem się na nich normy na pączki — mogą się też pojawić oczekiwania dotyczące jakościowej normy dla narzędzi. Stanowisko lukrownia będzie oczekiwać, że lukrownica będzie utrzymywała odpowiednią lepkość płynnego lukru, smaźnik będzie prawidłowo mierzył czasy smażenia i utrzymywał oczekiwaną temperaturę smalcu, a miesiarka (maszyna do wyrabiania, czyli miesienia ciasta) będzie miała prawidłowe obroty zapewniające właściwą teksturę surowego ciasta. Oczekiwania jakościowe mogą również dotyczyć narzędzi intelektualnych, takich jak składy surowcowe półproduktów nadsyłane przez proces Technologia i oczekiwany wygląd produktu nadsyłany przez proces Projektowanie.

Należy też zauważyć, że na skutek procesu doskonalenia produktu, pojawiania się innowacji technologicznych czy też zmieniających się zwyczajów konsumpcyjnych klienta wymagana przez klienta norma jakości może co pewien czas ulegać zmianie. Te zmiany stanowią bardzo istotny element realizacji zasady stałego doskonalenia (rozdział 13.6).

Po ustaleniu norm jakości oczekiwanych na każdym stanowisku pracy następuje faza wykonawcza kontraktu. Tworzenie i przesyłanie produktów powoduje pojawianie się informacji o zgodności dostarczanych produktów z oczekiwaną normą. Ta informacja — zarówno generowana przez klienta, jak i będąca wynikiem pomiarów dokonywanych przez dostawcę — jest rozprowadzana na stanowiska pracy w ten sam sposób, w jaki była rozprowadzana norma jakości. I oczywiście dokonuje się nie jednorazowo, ale w sposób ciągły, zgodnie z zasadą stałego doskonalenia.

Druga grupa przepływów dotyczy przygotowania odbiorcy do posługiwania się produktem, a więc jego wiedzy o produkcie. Są to wszelkiego rodzaju instrukcje, które w bardziej zaawansowanych przypadkach przyjmują formę szkoleń. W prostych przypadkach kontaktów z masowym klientem zewnętrznym mogą to być informacje wydrukowane na opakowaniu lub na dołączonej do produktu ulotce, np.: dotyczące składu surowcowego, obecności alergenów, sposobu przechowywania i daty przydatności do spożycia w przypadku produktów żywnościowych.

Nawet w przypadku tak prostego produktu, jakim jest pączek, wiedza o produkcie może być dla klienta nie tylko istotna, ale też nieoczywista. Na przykład klient cukierni może uważać, że skoro wiele produktów żywnościowych przechowuje się w lodówce, to tej samej regule powinny podlegać pączki. Tymczasem pączki w lodówce szybko czerstwieją, a lukier na nich robi się mokry i lepki. Pączki najlepiej przechowywać w temperaturze pokojowej, a w zimie nie powinno się zostawiać ich na dłuższy czas w samochodzie na parkingu. Aby dzielić się z klientem tą wiedzą, w 1991 r. firma A. Blikle wprowadziła specjalne ulotki z hasłem „Pączki nie lubią chłodu”.

Formalnie rzecz biorąc, wiedza o produkcie jest częścią produktu, a więc również powinna podlegać zarządzaniu jakością. Dobra wiedza o produkcie przekłada się na jego prawidłowe wykorzystanie i w rezultacie na zadowolenie klienta. Stąd kolejne dwa przepływy (punkty 2.2 i 2.3). W tym miejscu należy zauważyć, że o ile świadomość konieczności pozyskiwania od klienta informacji o jakości produktu jest już wśród firm dość powszechna, o tyle ta świadomość w sprawie jakości dostarczanej wiedzy jest w fazie raczej początkowej. Stąd powszechne narzekania na jakość wszelkiego rodzaju instrukcji użytkowania produktów. Bardzo często są one niejasne, niekompletne i nie opisują aktualnej wersji produktu, ale którąś z poprzednich. Szczególnie zła sytuacja w tym zakresie dotyczy narzędzi informatycznych (np. komputerów) czy telefonów komórkowych<sup>99</sup>.

<sup>99</sup> Jedną z przyczyn tej sytuacji jest niczym nieuzasadnione przekonanie użytkowników systemów, że umiejętność posługiwania się komputerem jest rodzajem wiedzy tajemnej dostępnej jedynie „komputerowym geniuszom”. O ile mechanika samochodowa czy też hydraulika określimy po prostu mianem fachowca,

Trzeci rodzaj przepływów to *zamówienia* na dostawy. Te oczywiście płyną od odbiorcy do dostawcy. Nie zawsze mają charakter formalny, choć niekiedy mogą przyjmować postać papierowych lub elektronicznych dokumentów, a nawet obszernych kontraktów. Uwzględniamy ten przepływ w naszym modelu, bo od jakości zamówienia może w dużym stopniu zależeć jakość dostawy. Ujmując rzecz nieco alegorycznie, dostawca zwraca się do klienta słowami: „Jeżeli chcesz, abym dostarczał ci produkty oczekiwanej jakości i zgodnie z nadsyłanymi zamówieniami, to twoje zamówienia muszą spełniać określone warunki. Na przykład muszą być kompletne, jednoznaczne i nadsyłane w odpowiednim czasie”. Dostawca określa więc normę jakości dla zamówień nadsyłanych przez klienta.

Podsumowując: aby klient mógł spodziewać się zrealizowania przez dostawcę swoich oczekiwań jakościowych dostawy, musi sam realizować oczekiwania jakościowe dostawcy co do zamówienia. Jest to szczególnie widoczne, gdy klient nie jest anonimowy, a tworzony dla niego produkt jest „szyty na miarę”. Tak dzieje się np., gdy klient zamawia dom u architekta, statek w stoczni czy system informatyczny dla swojej firmy. W przypadku gdy klient jest anonimowy, a produkt ma charakter masowy, obowiązki klienta wobec dostawcy przejmuje wynajęta przez dostawcę agencja badania rynku. Ona określa oczekiwane przez klienta cechy funkcjonalne produktu, co stanowi odpowiednik normy jakości. Z badań rynku motoryzacyjnego może np. wynikać, że w klasie tanich samochodów małowitrazowych klient oczekuje ceny nieprzekraczającej 10 tys. euro i gwarancji bezusterkowości na 100 tys. km.

## 12.7 Interesariusze procesu

Interesariusze danego procesu to wszystkie osoby z firmy, a niekiedy także spoza niej, które albo mają wpływ na funkcjonowanie procesu (wykonawcy i dostawcy), albo też proces ma wpływ na funkcjonowanie ich samych (odbiorcy). Wśród interesariuszy znajduje się też *właściciel procesu* wraz ze swoimi *pełnomocnikami*. Interesariusze procesu dzielą się więc na następujące cztery grupy:

1. Właściciel procesu wraz z pełnomocnikami.
2. Wykonawcy procesu: główni i pomocniczy.
3. Odbiorcy produktów: wykonawcy i właściciele procesów-odbiorców.
4. Dostawcy składników i narzędzi: wykonawcy i właściciele procesów-dostawców.

Jak wynika z tej klasyfikacji, każdy pracownik firmy będzie na ogół interesariuszem kilku procesów. Dla jednych będzie wykonawcą, ale dla innych odbiorcą lub dostawcą. Jeden pracownik może też wykonywać czynności należące do wielu procesów. Na przykład w firmie A. Blikle sprzedawcy w cukierniach sprzedają (proces Sprzedaż), prowadzą promocje (proces Budowanie Rynku), piszą raporty kasowe (proces Finanse), dekorują wystawy (proces Plastyka i Ergonomia), archiwizują pliki na dysku komputera (proces Informatyka), wymieniają przepalone żarówki (proces Technika), dekorują owocami tarty z kruchego ciasta (proces Produkcja Podstawowa). Dla sprzedawców proces Sprzedaż jest procesem podstawowym, natomiast pozostałe procesy są procesami towarzyszącymi.

*Zespołem wykonawców procesu* nazwiemy grupę pracowników wykonujących czynności danego procesu. Jak już mogliśmy zauważyć, zespoły wykonawców procesów nie są rozłączne, co oznacza, że jeden pracownik na ogół wykonuje czynności należące do wielu różnych procesów. Z

---

o tyle podobnie wykształconego technika informatycznego nazywamy komputerowym geniuszem. Czy słyszał ktoś o „geniuszu samochodowym”? W umysłach „geniuszy komputerowych” przekonanie o swojej genialności przekłada się na poczucie, że ich klienci to idioci, do których należy przemawiać bądź językiem siedmiolatków, bądź też pisać cokolwiek, bo i tak niczego nie rozumieją. To przekonanie jest niekiedy widoczne w tytułach podręczników szczególnie dobitnie sformułowanych w języku angielskim. Na przykład w USA znana jest seria podręczników typu *Word for Idiots*, *Excel for Idiots*, na język polski tłumaczonych w mniej dosadny sposób, np. jako *Excel nie tylko dla ołów*.

każdym procesem jest jednak związana grupa jego *wykonawców głównych*. Na przykład sprzedawcy są głównymi wykonawcami procesu Sprzedaż, a cukiernicy — procesu Produkcja Podstawowa. Na ogół każdy pracownik należy do grupy wykonawców głównych tylko jednego procesu.

## 12.8 Obowiązki wykonawców procesu

Obowiązki wykonawców procesów można z grubsza podzielić na dwie grupy:

- I. Wykonywanie czynności procesowych i okołop procesowych.
- II. Stosowanie się do zasad związanych z procesową organizacją firmy.

Czynności realizowane przez wykonawców procesów są następujące:

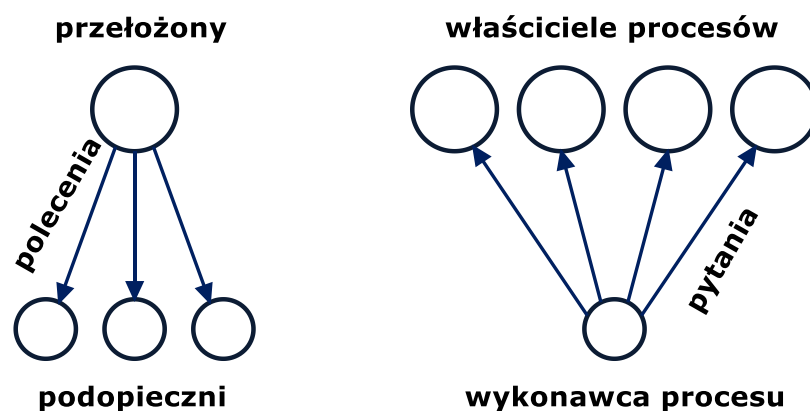
1. Czynności procesowe danego procesu; ich przykłady będą opisane w rozdziale 21.4.
2. Czynności procesowe innych procesów (jak wyżej).
3. Czynności okołop procesowe:
  - 3.1. Obowiązki wobec procesu własnego:
    - 3.1.1. Doskonalenie czynności i procedur dla podnoszenia:
      - 3.1.1.1. Jakości produktów.
      - 3.1.1.2. Wydajności pracy.
      - 3.1.1.3. Jakości warunków pracy.
    - 3.1.2. Pozyskiwanie i doskonalenie własnej wiedzy w zakresie procesu.
  - 3.2. Obowiązki wobec procesów-odbiorców:
    - 3.2.1. Odbieranie zamówień i dostarczanie produktów, określanie jakości zamówień.
    - 3.2.2. Dostarczanie wiedzy potrzebnej do posługiwania się dostarczonymi produktami; doradztwo w tym zakresie.
    - 3.2.3. Pozyskiwanie informacji na temat oczekiwanej przez odbiorców jakości produktów.
  - 3.3. Obowiązki wobec procesów-dostawców:
    - 3.3.1. Przekazywanie informacji na temat aktualnej i oczekiwanej jakości otrzymywanych produktów.
    - 3.3.2. Stosowanie się do zaleceń dostawców w zakresie wykorzystywania otrzymywanych od nich produktów.
    - 3.3.3. Stosowanie się do oczekiwań dostawców dotyczących jakości zamówień.

Określenie pozostałych obowiązków wykonawców procesów wymaga gruntownego przewartościowania pojęć związanych z relacją przełożony – podwładny. W tradycyjnym rozumieniu relacja ta przestaje być aktualna, w miejsce bowiem jednego przełożonego, który wydaje polecenia, co i jak należy robić, pojawiają się trzy źródła pozyskiwania wiedzy co do sposobu wykonywania pracy:

1. Normy, instrukcje i procedury, które powinny opisywać wszystkie złożone czynności rutynowe; o powstanie tych opisów dbają właściciele procesów.
2. Merytoryczne doradztwo właścicieli procesów w sytuacjach nierutynowych.
3. Operacyjne decyzje kierowników zespołów w sytuacjach bieżących; tę funkcję z czasem przejmują klienci.

Jednocześnie każdy pracownik staje się menedżerem zarządzającym swoim stanowiskiem pracy, co wiąże się z wykorzystywaniem trzech podanych wyżej źródeł wiedzy. W osobie kierownika zespołu pracownik powinien znaleźć opiekuna (o czym dalej), w osobach właścicieli procesów — nauczycieli. Na Rys. 12.8-1 widzimy dwa paradygmaty komunikacyjne: tradycyjny (hierarchiczny), w którym podwładny słucha poleceń swojego przełożonego, i procesowy, gdzie pracownik zadaje pytania właścicielom tych procesów, które realizuje.

Może się wydawać, że w opisanej strukturze pracownik jest pozbawiony wszelkiej inicjatywy — musi się stosować do instrukcji, procedur i norm, a do tego jeszcze słuchać swojego kierownika zespołu i na ogół wielu właścicieli procesów.



**Rys. 12.8-1. Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy)**

W rzeczywistości jednak dopiero teraz możemy mówić o pojawieniu się pola do prawdziwie twórczych inicjatyw. Jedną z najważniejszych zasad zarządzania procesowego głosi bowiem, że:

*Normy i procedury powinny podlegać nieustającemu doskonaleniu,  
a w tym doskonaleniu powinni brać udział przede wszystkim  
bezpośredni wykonawcy.*

Inicjatywa pracownika wyraża się więc nie w dowolności na poziomie wykonywania czynności, ale w analizie i doskonaleniu norm, procedur, instrukcji oraz regulaminów. W tym miejscu warto przypomnieć, że prekursorem idei opierania działalności firmy na standardach tworzonych z udziałem ich późniejszych wykonawców był Frederick Winslow Taylor, o czym pisałem już w 1.2.

## 12.9 Obowiązki właściciela procesu

*Właściciel procesu* to menedżer wiedzy odpowiedzialny za wszystko, co jest związane z jego procesem. Jego zakres obowiązków jest następujący:

1. Zarządzanie w strukturze procesu (o tym więcej w rozdziale 21.2.10):
  - 1.1. Dbłość o odpowiedni poziom wiedzy wykonawców procesu.
  - 1.2. Dbłość o powstawanie i realizowanie procedur, instrukcji, norm itp. dotyczących zarówno produktów procesu, jak i narzędzi służących do tworzenia tych produktów.

- 1.3. Dbłość o prawidłowy przepływ produktów od dostawcy do odbiorcy oraz oczekiwań jakościowych od odbiorcy do dostawcy; w szczególności ustalenie kryteriów jakości wewnątrz procesu.
- 1.4. Dbłość o prawidłową realizację procesu.
2. Zarządzanie strukturą procesu:
  - 2.1. Ustalenie w porozumieniu z właścicielami innych procesów, które czynności należą do danego procesu, a które nie<sup>100</sup>.
  - 2.2. Przypisanie każdej czynności w procesie odpowiadającego jej zakresu wiedzy obejmującego zarówno wiedzę ogólną (np. technologia cukiernicza), jak i szczególną dla danej firmy (procedury, instrukcje, normy jakości).
  - 2.3. Przypisanie do każdej czynności odpowiednich stanowisk pracy.
  - 2.4. Ustalenie relacji dostawca – odbiorca pomiędzy czynnościami procesu (graf czynności).
  - 2.5. Ustalenie relacji dostawca – odbiorca między procesem własnym a pozostałymi procesami.
  - 2.6. W miarę potrzeby dodawanie nowych czynności lub podprocesów i, odpowiednio, usuwanie niepotrzebnych elementów procesu.

Oczywiście z założenia, że właściciele procesów mają zapewnić realizację wszystkich wiążących się z ich procesem obowiązków, nie wynika, że wszystkie te obowiązki muszą realizować osobiście. Jedną z podstawowych zasad wiążących się z zarządzaniem procesowym jest delegowanie uprawnień i obowiązków swoim podopiecznym, dla których właściciel procesu powinien być przede wszystkim nauczycielem. Stąd koncepcja pełnomocnika właściciela procesu opisana nieco dalej (rozdział 12.12).

Wprowadzenie stanowisk właścicieli procesów to daleko idąca rewolucja w zarządzaniu. Po pierwsze, wszyscy pracownicy — również szczebla kierowniczego — dowiadują się, że oprócz swojego bezpośredniego przełożonego mają „nad sobą” właścicieli tych wszystkich procesów, w których wykonywanie są zaangażowani. Po drugie, pracownicy szczebla kierowniczego, którzy dotychczas byli związani z procesami w sposób nieformalny, a często też nieświadomy, i którzy jako swój obszar zarządzania widzieli jedynie głównych wykonawców procesu, obecnie rozszerzają ten obszar na wszystkich jego interesariuszy. Jeżeli np. dyrektor finansowy zostanie właścicielem procesu Finanse (co następuje najczęściej), to jego obszar odpowiedzialności za wiedzę pracowników, który do tej pory rozciągał się jedynie na księgowych, powiększa się o pozostałych wykonawców procesu Finanse, do których należą: wszystkie osoby tworzące jakiegokolwiek dokumenty finansowe (np. faktury i raporty kasowe), wszystkie osoby dokonujące jakichkolwiek zakupów (bo przyjmują faktury), a także osoby, które powinny umieć czytać ze zrozumieniem raporty finansowe. Ta ostatnia grupa może obejmować nawet wszystkich pracowników, jeżeli firma zdecyduje się na prowadzenie polityki otwartości w zakresie finansów zgodnie z modelem pełnej partycypacji w zarządzaniu, o którym pisałem w rozdziale 2

W rozdziale 2.4.4 opisuję firmę będącą piramidą sprzedażową składającą się, oprócz centrali, z 1,8 mln „niezależnych konsultantek kosmetycznych”, gdzie jedyną strukturą zarządczą jest hierarchia mentorów. Tam znów (współ)pracownicy są dla siebie swoimi menedżerami, a rola centrali sprowadza się do organizowania przepływu wiedzy i do dostaw produktów.

---

<sup>100</sup> W większości przypadków jest to zadanie łatwe, w niektórych jednak może sprawiać trudności, a nawet prowadzić do konieczności przeprowadzenia negocjacji. Na przykład czy tworzenie miesięcznej listy płac należy do procesu Finanse, czy Biurotyka?

## 12.10 O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu

Właściciel procesu to menedżer wiedzy. Powinien on dbać przede wszystkim o wiedzę i umiejętności wykonawców swojego procesu — zarówno głównych, jak i pomocniczych. Na przykład właściciel procesu Finanse powinien dbać nie tylko o wiedzę księgowych, ale także o wiedzę tych pozostałych pracowników firmy, którzy mają kontakt z dokumentami finansowymi.

Właściciel procesu powinien również dbać o właściwy poziom wiedzy (w zakresie swojego procesu) tych pracowników, którzy są wykonawcami w procesie będącym odbiorcą jego procesu. Na przykład w firmie A. Blikle wszyscy sprzedawcy powinni mieć podstawową wiedzę w zakresie produkcji (dostawcy procesu Sprzedaż), aby móc wyjaśnić klientowi, dlaczego tortu nie można wykonać z dnia na dzień; powinni też mieć podstawową wiedzę na temat technologii, aby umieć odpowiedzieć na pytanie, jakie surowce znajdują się w danym produkcie, a zwłaszcza jakie zawiera on alergeny<sup>101</sup>. Cukiernicy powinni znać zasady pracy i obsługi elektrycznych mieszarek do kremu (dostarczanych im przez proces Technika), ponieważ codziennie się nimi posługują. Pracownicy wykonujący czynności administracyjne powinni mieć określoną wiedzę na temat informatycznych narzędzi tworzenia dokumentów dostarczanych im przez proces Informatyka.

Właściciel procesu dba też o wiedzę (w zakresie swojego procesu) wykonawców procesów dostawczych wobec jego procesu.

Aby wyjaśnić te zasady na przykładzie, poniżej podaję listę grup pracowników firmy A. Blikle, o których wiedzę powinien być dbać właściciel procesu Wytwarzanie:

1. Główni wykonawcy procesu — cukiernicy.
2. Pomocniczy wykonawcy procesu — sprzedawcy wykonujący dekoracje wyrobów na terenie cukierni.
3. Odbiorcy wyrobów — wszyscy pozostali sprzedawcy, a także klienci (tak!).
4. Dostawcy surowców — mąki, jaj, przetworów owocowych itp.
5. Dostawcy narzędzi — technicy dostarczający i prowadzący serwis narzędzi do produkcji cukierniczej (maszyny i urządzenia).

Jak widać, zarządzanie procesowe sprawia, że przekazywanie i zdobywanie wiedzy stają się czynnościami o pierwszoplanowym znaczeniu. Wielu pracowników jest zaangażowanych w przekazywanie wiedzy, wszyscy — w jej zdobywanie i pogłębianie.

Zdobywanie i przekazywanie wiedzy awansuje z poziomu czynności o charakterze akcyjnym na poziom czynności codziennej, na poziom czynności, którą należy na stałe wpisać do harmonogramu pracy. We współczesnych przedsiębiorstwach pracę bez ciągłego uczenia się można przyrównać do anegdotycznego biegania z pustą taczka, której z nawału pracy nikt nie ma czasu załadować.

*Właściciele procesów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia wszystkich procesów od strony organizacyjnej, technologicznej i sprzętowej. W szczególności do ich obowiązków należy merytoryczna opieka nad pracownikami realizującymi dany proces.*

<sup>101</sup> Alergeny to mogące wywoływać alergie składniki pokarmowe, np.: orzechy, jajka czy czekolada. Normy bezpieczeństwa żywności wymagają, aby informacje o podstawowych alergenach zawartych w danym produkcie były udostępniane konsumentowi.



## 12.11 Uprawnienia właściciela procesu

Bardzo ważną zasadą związaną z edukacyjną rolą właściciela procesu jest brak uprawnień po jego stronie do wydawania operacyjnych poleceń pracownikom, typu co i kiedy mają zrobić. Do wydawania tego typu poleceń są uprawnieni jedynie kierownicy zespołów, a na wyższym etapie wdrożenia modelu procesowego — składający zamówienia klienci. Właściciel procesu jest natomiast osobą, która odpowiada na pytania typu jak to zrobić. W bardzo szczególnych przypadkach, w których nieprawidłowe wykonywanie czynności przez pracownika może zagrozić czyjemuś życiu lub zdrowiu, lub innemu ważnemu interesowi firmy, właściciel procesu może wydać polecenie wstrzymania działania. W takim przypadku powinien jednak w najkrótszym możliwym czasie poinformować o tym bezpośredniego przełożonego tego pracownika.

To bardzo rygorystyczne oddzielenie kompetencji właściciela procesu od kompetencji kierownika zespołu służy m.in. temu, aby pracownik nie otrzymywał dwóch sprzecznych ze sobą poleceń. Służy również temu, aby kierownik zespołu mógł przyjąć na siebie odpowiedzialność za wykonywanie zadań zleczanych jego zespołowi.

## 12.12 Pełnomocnicy właścicieli procesów

Właściciele procesów mają wiele zadań do wykonania, a ich osobowy obszar działania zwykle obejmuje bardzo wielu pracowników firmy — czasami nawet wszystkich. W tej sytuacji powinni oni delegować swoje obowiązki i swoje prawa do podejmowania decyzji pełnomocnikom. Pełnomocników można ustanawiać zarówno w strukturze poziomej (procesy), jak i pionowej (zespoły).

Pełnomocnicy w strukturze poziomej to osoby odpowiedzialne za podprocesy danego procesu głównego. Na przykład w firmie A. Blikle właściciel procesu *Produkcja Podstawowa* może ustanowić swoich pełnomocników na obszar takich podprocesów, jak: *Produkcja Wyrobów Drożdżowych*, *Produkcja Tortów*, *Produkcja Lodów* itp. Będą oni właścicielami tych podprocesów ze wszystkimi obowiązkami dydaktycznymi i organizacyjnymi właściciela procesu, tyle że zarządzają procesem o merytorycznie mniejszym zasięgu.

Pełnomocnicy w strukturze pionowej to osoby odpowiedzialne za realizację podprocesu w określonym zespole. Na przykład właściciel procesu *Produkcja Podstawowa* może ustanowić swoich pełnomocników na obszar każdej z cukierni, gdzie wykonuje się prace wykończeniowe przy wybranych produktach. Inny przykład to kierownicy zespołów, którzy z racji pełnionych obowiązków są w naturalny sposób pełnomocnikami właściciela procesu *Budowanie Zespołu* na obszary swoich zespołów.

Poza oczywistą rolą organizacyjną, ustanawianie pełnomocników odgrywa dodatkowo bardzo ważną rolę motywacyjną. W zasadzie każdy pracownik ma szansę stać się pełnomocnikiem jakiegось właściciela procesu, a więc specjalistą od określonego obszaru wiedzy i doradcą innych pracowników w tym zakresie. Oznacza to, że każdy może w swojej pracy wykonywać nowe, inspirowane, nierutynowe czynności o charakterze twórczym, takie jak: analiza i doskonalenie standardów, pomiary jakości, przekazywanie wiedzy.

## 12.13 Kierownicy zespołów

Jak już pisałem, wprowadzenie procesowej struktury firmy niekoniecznie likwiduje jej strukturę kierowniczą. Jeżeli na stałe, lub choćby na razie, utrzymujemy strukturę kierowniczą, to każdy kierownik stoi na czele jakiegось zespołu, a do jego obowiązków należy:

1. Kreowanie przyjaznego środowiska pracy, życzliwych i nacechowanych otwartością stosunków międzyludzkich, etosu pracy zespołowej.
2. Podejmowanie działań zapewniających rozwój pracowników, koordynacja szkoleń.

3. Udzielanie pomocy pracownikom w zakresie zawodowym, socjalnym i osobistym, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy członkami zespołu.
4. Podejmowanie decyzji operacyjnych: co kto i na kiedy ma zrobić.
5. Organizacyjna dbałość o przestrzeganie w zespole procedur i instrukcji ustalonych przez właścicieli procesów.
6. Określanie rodzaju i liczby stanowisk w zespole (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów).
7. Materialne wyposażanie stanowisk pracy (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów).
8. Przypisywanie stanowisk pracy członkom zespołu.
9. Ocena i koordynacja przebiegu procesów realizowanych przez zespół.
10. Grafiki pracy, urlopy, zastępstwa itp.
11. Przyjęcia pracowników do pracy, ustalanie stanowiska pracy, awanse, przesunięcia pomiędzy stanowiskami itp.
12. Czasowe zastępowanie nieobecnych pracowników w sytuacjach awaryjnych, gdy inne zastępstwo jest niemożliwe.

*Kierownicy zespołów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia zespołu pracowniczego, panujących w nim stosunków międzyludzkich i najogólniej rozumianego środowiska pracy. Kierownicy zespołów koordynują też pracę pracowników, przydzielając im stanowiska i zadania do realizacji, oraz dbają o przestrzeganie procedur.*

W tak rozumianej roli kierownicy zespołów to pełnomocnicy właściciela procesu *Budowanie Zespołu* na obszar swoich zespołów. Kierownikiem zespołu jest każdy, począwszy od prezesa zarządu, a skończywszy na brygadziście, dla kogo określono zespół jego podopiecznych.

W miarę wygaszania modelu kierowniczego obowiązki kierowników są rozdzielane pomiędzy trzy grupy osób:

- obowiązki 1., 2. i 3. przejmuje pełnomocnik na dany zespół właściciela procesu *Budowanie Zespołu*;
- obowiązek 4. przejmują procesowi klienci dla danego zespołu;
- wszystkie pozostałe obowiązki przejmują na siebie członkowie zespołu, czy to indywidualnie (np. samoopowiedzialność za przestrzeganie procedur), czy to zbiorowo (np. przyjmowanie nowych osób do pracy).

## 12.14 Dyżurni zespołów

Przy tradycyjnej organizacji firmy kierownicy zespołów, szczególnie zespołów leżących niżej w hierarchii zarządczej, wykonują wiele codziennych czynności pomocniczych o niezarządczym charakterze. Przykłady takich czynności to: awaryjny przydział stanowisk w czasie absencji, przygotowywanie dziennego raportu kasowego sklepu, wezwanie ekipy technicznej do usunięcia awarii, zamykanie lokalu po wyjściu ostatniego pracownika, obsłużenie reklamacji, gdy klient żąda „rozmowy z kierownikiem”. Taki przydział zadań kierownikowi zespołu wymaga jego stałej fizycznej obecności w zespole, co w praktyce oznacza, że musi on mieć zastępcę (lub nawet dwóch).

W modelu procesowym dla wykonywania tych wszystkich czynności tworzy się funkcję *dyżurnego zespołu* z następującą listą obowiązków:

1. Obsługa awarii: zadzwonić, wezwać pomoc, ale też odebrać reklamację klienta.
2. Specyficzne zadania rutynowe związane z danym zespołem, np. pisanie dyspozycji produkcyjnej w pracowni produkcyjnej czy też przygotowywanie raportów kasowych w cukierniach.
3. Ustawianie pracowników na stanowiskach pracy na okres jednej zmiany, szczególnie w przypadkach awaryjnych absencji.
4. Awaryjne przydzielanie pracownikom niespodziewanie pojawiających się nierutynowych czynności do wykonania.

Poza tymi obowiązkami każdy dyżurny wykonuje rutynowe zadania własne związane z przypisanym mu na stałe stanowiskiem pracy.

Funkcja dyżurnego nie jest stanowiskiem, a jej powierzenie pracownikowi jest dokonywane na ściśle określony okres, np. jednej zmiany czy kilku dni, i jest zaznaczane w grafiku pracy. Oczywiście aby mógł pełnić tę funkcję, pracownik powinien mieć odpowiednie umiejętności.

W każdym zespole powinno być kilka osób mogących pełnić funkcję dyżurnego. Zapewniałoby to ciągłość pracy zespołu bez wymogu stałej obecności jego kierownika.

O tym, jakie umiejętności są potrzebne do pełnienia obowiązków dyżurnego, decyduje kierownik zespołu wspólnie z właścicielami procesów realizowanych przez ten zespół. Funkcję dyżurnego tworzy się jedynie w tych zespołach, w których jest to konieczne. Dotyczy to najczęściej zespołów niższych szczebli. Na przykład funkcje dyżurnych są konieczne w punktach sprzedaży i w produkcji, a nie są zapewne konieczne na poziomie działów i wyżej. Należy też pamiętać, że dyżurni zespołów w zasadzie nie wykonują podstawowych czynności kierownika zespołu, należących do procesu *Budowanie Zespołu*. Te czynności wykonuje przede wszystkim kierownik. Nie wymagają one jednak jego stałej obecności w zespole. Kierownik może pojechać na urlop lub przebywać na zwolnieniu lekarskim bez zaniechania tych obowiązków.

W zespołach turkusowych można rotacyjnie powoływać dyżurnych do wykonywania zadań 1. i 2. Zadania 3. i 4. są realizowane spontanicznie dzięki dobrej współpracy członków zespołów.

## 12.15 Zarządzanie procesowe a tradycyjne

Wprowadzanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie to rewolucja trudna do przeprowadzenia. Trudna organizacyjnie, bo wprowadza nowe struktury zarządcze, jakimi są procesy, trudna też psychologicznie, bo właściwie wszystkich pracowników firmy stawia w nowych dla nich rolach.

Jest rzeczą całkowicie naturalną, że ludzie obawiają się zmian, szczególnie gdy ich konsekwencje nie są dla nich dostatecznie jasne. Dlatego należy zadbać o to, aby najpierw kierownictwo firmy, a później wszyscy jej pracownicy dokładnie zrozumieli, co niesie ze sobą model procesowy i dlaczego warto podejmować wcale niebagatelny trud jego wprowadzenia. Oto tabelka pokazująca, jak na pytania podstawowe z zarządczego punktu widzenia odpowiada się na gruncie zarządzania tradycyjnego i zarządzania procesowego (Tab.12.15-1):

Pytanie	Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie procesowe
Jakie działania są podejmowane w celu poprawienia jakości lub wydajności pracy?	Apele do pracowników o lepszą pracę. Systemy nagród i kar oraz premii i upomnień	Analiza i optymalizacja procesu z udziałem jego wykonawców. Ustalenie norm jakości i prowadzenie regularnych pomiarów jakości

Co jest przedmiotem doskonalenia jakości?	Produkt końcowy, ten, który trafia do klienta	Wszystkie produkty i ich składniki, narzędzia do ich wytwarzania oraz procedury wytwarzania
Kto dba o jakość?	Komórka do spraw jakości	Wszyscy pracownicy, dostawcy, a nawet klient
Kto z perspektywy indywidualnego pracownika wyznacza normę jakości jego pracy? Kto tę jakość ocenia?	Bezpośredni przełożony	Bezpośredni odbiorca, czyli klient wewnętrzny lub zewnętrzny, a także właściciele procesów, każdy w zakresie odpowiednich czynności
W jaki sposób określane są zasady postępowania przy wykonywaniu czynności służbowych?	Określa je bezpośredni przełożony. Często nie są one opisane, podlegają niejasnym dla pracownika zmianom oraz interpretacjom zależnym od aktualnej potrzeby przełożonego	Są określone w procedurach tworzonych z udziałem ich przyszłych wykonawców. Procedury stanowią oficjalne dokumenty, a wprowadzane w nich zmiany wymagają analizy i dyskusji z udziałem zainteresowanych
Co ważniejsze — współpraca czy współzawodnictwo?	Współzawodnictwo, rankingi, najlepszy sprzedawca, lokalna optymalizacja, każdy dba o swoje, wygrał – przegrał	Współpraca, organizowanie i optymalizacja współpracy, wygrał – wygrał, eliminacja współzawodnictwa
Jaki jest stopień samodzielności pracownika?	Wykonywanie poleceń przełożonych	Zarządzanie własnym miejscem pracy: udział w tworzeniu standardów, korzystanie z doradztwa właścicieli procesów

**Tab.12.15-1 Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym**

Czytelnik odnosi zapewne wrażenie, że wiele atrybutów procesowego zarządzania, takich jak chociażby istnienie norm i procedur, znajdziemy w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach. I rzeczywiście tak jest. Dzisiejsze przedsiębiorstwa ewoluują w kierunku procesowym co najmniej od drugiej połowy XX w., mimo że dopiero ostatnio zaczęto ten fakt nazywać i analizować. Przedsiębiorstw zbudowanych na czystym modelu Taylora jest obecnie mniej niż na początku XX w., choć pewnie nadal większość. Podsumujmy więc najważniejsze cechy przedsiębiorstw zarządzanych procesowo:

1. Przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem ludzie. Aby doskonalić działalność przedsiębiorstwa, analizujemy i usprawniamy procesy oraz kształcimy ludzi. Gdy coś dzieje się źle, w pierwszym rzędzie poszukujemy przyczyny w procesie, a nie winnego pracownika.
2. Doskonalenie procesów to nie tylko doskonalenie ich struktury (relacja dostawca – odbiorca), ale też wyposażenia narzędziowego, w tym wiedzy ich wykonawców.
3. O wiedzy mówi się w sposób wyraźny jako o zasobie, którym należy zarządzać, tj. który należy pomnażać i pielęgnować. Firma realizuje koncepcję przedsiębiorstwa tworzącego wiedzę.
4. W firmie istnieją menedżerowie (właściciele procesów) odpowiedzialni za cały obszar procesu i związanej z nim wiedzy, a nie jedynie za obszar jednego zespołu.
5. Właściciele procesów ustanawiają pełnomocników, co znacznie poszerza zakres merytorycznego awansu pracowników wszystkich szczebli. Właściwie każdy pracownik ma szansę na procesowe stanowisko kierownicze, co pozwala osiągnąć znacznie dalej idące zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, a także uatrakcyjnić tę pracę.
6. Kierowników zespołów zwalnia się z (zupełnie nierealnego) obowiązku bycia ekspertem we wszystkim, czym zajmują się członkowie zespołu. W sprawach merytorycznych pracownicy zwracają się do właścicieli procesów.

7. Rynkowe normy jakości wyznacza klient zewnętrzny. Przy wykorzystaniu relacji dostawca – odbiorca te normy przenikają do wnętrza firmy i są następnie rozpisywane na stanowiska pracy.
8. Fakt, że to relacja dostawca – odbiorca wyznacza funkcjonalną strukturę przedsiębiorstwa, determinuje podstawową zasadę relacji pomiędzy zespołami wykonawców. Tą zasadą jest współpraca, a nie poziome współzawodnictwo i pionowe dyscyplinowanie.
9. Obszarem optymalizacji działania jest proces, a nie zespół, a warunki zewnętrzne optymalizacji wyznacza norma jakości określona przez klienta procesu. W ten sposób unika się negatywnego zjawiska optymalizacji lokalnej. W tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach prowizyjnie wynagradzani sprzedawcy prowadzą lokalną optymalizację swojej działalności, co zwykle stoi w sprzeczności z globalnym długoterminowym interesem całej firmy. Wiele miejsca poświęciłem temu zagadnieniu w rozdziale 0. przy omawianiu archetypu przemocy,
10. Wszystkie czynności rutynowe są opisane za pomocą standardów mających formę procedur, instrukcji, regulaminów, norm jakości itp. Te standardy są tworzone przy udziale ich późniejszych użytkowników — zmiany w standardach wymagają analizy i dyskusji w gronie użytkowników, co zapewnia ich emocjonalne zaangażowanie się w późniejsze przestrzeganie tych standardów.

Podsumowując tę analizę, można powiedzieć, że zarządzanie procesowe to takie zarządzanie, które uwzględnia (obiektywnie istniejącą) procesową strukturę przedsiębiorstwa, uwzględnia tezę, że suma lokalnych optymalizacji (współzawodnictwo) będzie najczęściej gorsza, a nigdy lepsza, od optymalizacji globalnej (współpraca), tezę, że o jakości powinien decydować klient, a także współczesną wiedzę na temat motywacji skłaniających człowieka do pracy.

Zarządzanie procesowe tak ma się do tradycyjnego jak medycyna współczesna do medycyny sprzed okresu, kiedy zaczęto interesować się bakteriologią. Zarządzanie procesowe jest z pewnością trudniejsze od tradycyjnego, wymaga też opanowania zupełnie dotąd nieznanymi menedżerom obszarów wiedzy. Stąd nierzadki opór wobec tej metody, do złudzenia przypominający sytuację z okresu wczesnej działalności Louisa Pasteura, kiedy wielu lekarzy nie przyjmowało do wiadomości istnienia bakterii. Uważam, że zarządzanie procesowe, a w drugiej kolejności — turkusowe, stanie się w przyszłości standardem, tak jak standardem jest dziś „pasteurowska” medycyna. Warto zacząć myśleć o tym już dziś.

## 12.16 Model kariery pracownika

Jedną z bardzo ważnych różnic pomiędzy hierarchiczną strukturą organizacji a strukturą procesową dotyczy modelu kariery pracownika. W strukturze hierarchicznej awansowanie polega na zajmowaniu kolejnych poziomów w hierarchii władzy. To też jedyna ścieżka, która pozwala na osiągnięcie kolejnych poziomów wynagrodzenia. W strukturze procesowej dróg awansu jest znacznie więcej, bo tyle, ilu właścicieli procesów i ich pełnomocników. Można je też dobierać do zróżnicowanych zdolności i predyspozycji zawodowych. Porównanie tych dwóch modeli kariery widzimy w Tab.12.16-1 (zalecam czytanie wiersz za wierszem).

Hierarchia kierownicza	Struktura procesowa
Awans oznacza obejmowanie stanowisk kierowniczych, jest więc w zasadzie dostępny jedynie dla osób o zdolnościach kierowniczych	Awans oznacza obejmowanie stanowisk właścicieli procesów i podprocesów, jest więc dostępny dla osób o różnorodnych zdolnościach
Stanowisk kierowniczych jest niewiele. Tworzą się naciski i grupy interesów	Stanowisk procesowych (z podprocesami) jest znacznie więcej. Można obdzielić wszystkich zainteresowanych

Awansując fachowca w swojej branży na stanowisko kierownicze, najczęściej obniżamy poziom wykorzystania go jako fachowca	Awansując fachowca na odpowiadające mu stanowisko procesowe, dajemy mu lepsze możliwości rozwoju w swoim fachu i zyskujemy nauczyciela dla innych
Cofnięcie pracownika na niższe stanowisko kierownicze to degradacja, jest więc bardzo rzadko stosowane. Pracownik albo zostaje na swoim stanowisku mimo braku kompetencji (prawo Parkinsona), albo odchodzi z firmy	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko procesowe nie jest degradacją, łatwo można więc korygować błędy w obsadzaniu stanowisk
Trudno dokonać oceny zdolności kierowniczych na danym stanowisku przed awansem na to stanowisko	Oceny zdolności związanych z procesem łatwiej jest dokonać przed awansem na stanowisko właściciela procesu

**Tab.12.16-1 Porównanie stanowiskowych systemów awansowych**

W tradycyjnie zarządzanych firmach panuje niepisana zasada, że przełożony musi zarabiać więcej od swojego podopiecznego. Wynika to z — również niepisanego — założenia, że przełożony jest od podopiecznego z definicji „lepszy”.

Zasada, że wynagrodzenie rośnie wraz ze stanowiskiem, bierze się też z przekonania, że wysokość wynagrodzenia buduje autorytet. Wiele razy słyszałem, że gdyby podopieczny zarabiał więcej lub choćby tyle samo co przełożony, to ucierpiałby na tym autorytet przełożonego. W myśl tej zasady restauracja nie może zatrudnić wybitnego kuchmistrza, który zarabiałby więcej od kierownika restauracji, szpital nie może zatrudnić wybitnego chirurga, który zarabiałby więcej od ordynatora szpitala, a teatr wybitnego aktora, który zarabiałby więcej od dyrektora teatru. Niekiedy firmy radzą sobie z tym problemem, stawiając wybitnego fachowca na stanowisku kierowniczym. To jednak powoduje, że zamiast wykorzystać specjalistę w zakresie jego specjalności, narzuca mu się obowiązki administracyjne, do których pełnienia najczęściej wcale nie jest przygotowany.

Jedynym rozsądnym rozwiązaniem problemu jest rezygnacja z przekonania — całkiem zresztą fałszywego — że wysokość wynagrodzenia buduje autorytet. Jest ono nie tylko fałszywe, ale i głęboko szkodliwe. Gdy przełożeni wierzą, że autorytet buduje się w ten właśnie sposób, nie starają się budować go tak, jak rzeczywiście należy to czynić, a więc przez rozwój osobisty, doskonalenie wiedzy i umiejętności oraz kształtowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami. Nierzadko pozwalają sobie na arogancję, uważając, że w taki sposób podkreślają swoją pozycję. W rezultacie rujną swój autorytet, a później nie mogą zrozumieć, dlaczego osoby od nich zależne zachowują się w sposób pasywny, wykrętny, a czasami wręcz wrogi.

# Część IV: DROGA DO JAKOŚCI

## 13 Zasady podstawowe

### 13.1 Filozofia jakości a filozofia turkusowa

Pierwsze sformalizowane zasady i narzędzia zarządzania kompleksową jakością (ang. *Total Quality Management* — TQM) pojawiły się na początku drugiej połowy XX w. w Japonii za sprawą Edwardsa Deminga oraz jego amerykańskich i japońskich współpracowników (rozdział 13.3). W drugiej połowie tego półwiecza zaczęły przenikać do Stanów Zjednoczonych, a stamtąd do Europy. Mimo że były ideologicznie nastawione na doskonalenie produktów i usług — co miało zapewniać firmom przede wszystkim przewagę rynkową — od samego początku akcentowały fundamentalną rolę przywództwa opartego na dobrej komunikacji, partnerstwie, zaufaniu i współpracy. Wychodząc od celów całkowicie merkantylnych, twórcy TQM doszli do wniosku, że realizacji tych celów najlepiej służy przywództwo partnerskie. To nie kto inny jak Deming napisał jeszcze w latach 70., że *uzależnienie wynagrodzenia od jakkolwiek rozumianej jakości i wydajności pracy jest najpoważniejszym hamulcem zachodniej gospodarki* (rozdział 8.6).

Od tego czasu TQM zostało wdrożone w setkach tysięcy firm na całym świecie i wszędzie, gdzie udało się to zrobić, przynosi wymierne korzyści finansowe, a także poprawę warunków pracy. Niestety, do dziś nie jest tak popularne, jak by na to zasługiwało, czego przyczyna leży nie w złożoności jego procedur i narzędzi, ale w trudności wdrożenia partnerskiego przywództwa. Jak jest to trudne i jakich działań wymaga, czytelnikowi mojej książki nie muszę już tłumaczyć. Znałe mi są też przykłady firm, gdzie procedury i narzędzia TQM lub podobne zostały formalnie włączone do zakresów obowiązków wszystkich pracowników, a „mimo to” poprawa jakości i wydajności nie nastąpiła (za to obowiązki biurokratyczne wyraźnie wrosły). W rzeczywistości stało się tak nie „mimo to”, a właśnie dlatego. Edwards Deming wielokrotnie podkreślał, że wdrożenie TQM musi przede wszystkim obejmować autentyczne zaangażowanie się ludzi w doskonalenie swojej pracy.

Jak wynika z tych obserwacji, turkusowa filozofia i kultura stanowią znakomity fundament do posadawienia na nim kultury zarządzania jakością. TQM stanowi też ich naturalne uzupełnienie, bo w ręce pracowników organizacji turkusowej oddaje narzędzia sprawdzone w ciągu ponad pół wieku. Czysty turkus — jeżeli tak można powiedzieć — buduje autentyczne zaangażowanie, a więc najważniejsze paliwo każdej organizacji. Jednakże paliwo bez silnika pozostaje jedynie potencjałem. Silnikiem jest w tym przypadku baza wiedzy i umiejętności branżowych pracowników. Dodanie ponadbranżowej wiedzy o tym, jak doskonalić produkty i usługi, stanowi naturalne poszerzenie tej bazy.

### 13.2 Dwa słowa wstępu

Zarządzanie kompleksową jakością to uniwersalna metoda podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Metoda ta, choć dziś jeszcze najczęściej wykorzystywana w zarządzaniu przed-



siębiorstwami, ma znacznie szerszy zasięg, stosuje się ją bowiem również do zarządzania instytucjami administracji publicznej<sup>102</sup> i samorządowej, szkolnictwa, służby zdrowia, a nawet w policji i w wojsku.

Z pojęciem jakości spotykamy się, gdy mowa o produkcie lub usłudze. Dobrej lub złej jakości może być telewizor, samochód, pączek, a także obsługa klienta w restauracji, banku, sądzie, szkole lub szpitalu. Wszyscy w zasadzie zgadzamy się co do tego, że jakość powinna być dobra, nie zawsze jednak do końca wiemy, jak ją oceniać (czym ją mierzyć) oraz jak ją osiągnąć. Z okresu PRL znane są nam niektóre typowe dla tamtych czasów metody dbania o jakość: plakaty w halach produkcyjnych, transparenty na płotach, system przodowników pracy i wreszcie gdzieś tam komórki kontroli jakości prowadzące wyrywkową ocenę jakości produkcji. O jakości usług nie mówiło się w ogóle.

Wszystkie wymienione powyżej „metody” nie przyczyniały się oczywiście do poprawy jakości. Zależała ona niezmiennie od tego, czy ludzie pracujący przy produkcji chcieli i potrafili o nią dbać. Czasami chcieli, ale nie potrafili, bo nie stwarzano im ku temu żadnych warunków; innym razem potrafili, ale nie chcieli, gdyż oceniano ich za przekraczanie lub niewykonywanie planów, a nie za jakość. Podobne błędy popełniano zresztą również w Europie Zachodniej oraz USA, tyle że tam poziom techniczny produkcji był znacznie wyższy, zupełnie inne były także oczekiwania rynku, co wymuszało na producentach i usługodawcach wyższą jakość. Prawdziwej rewolucji w sferze jakości dokonali jednak Japończycy za sprawą pewnego Amerykanina.

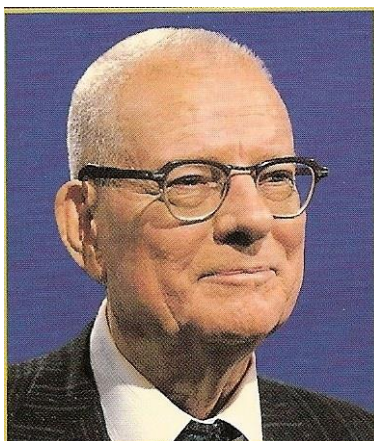
### 13.3 Edwards Deming w Japonii

Mniej więcej od 1980 r. na międzynarodowych listach najbardziej niezawodnych samochodów osobowych czołowe miejsca zajmują samochody japońskie. Od tego też czasu coraz więcej japońskich samochodów i motocykli jeździ po szosach Europy i obu Ameryk. Japońskie aparaty fotograficzne, kalkulatory, telewizory, aparatura muzyczna wypierają z rynku tych kontynentów rodzime produkty. Określenie „wyrób japoński” oznacza najwyższą jakość.

Latem 1950 r. zawitał do Japonii amerykański specjalista od zagadnień zarządzania Edwards Deming (1900 – 1993). Był członkiem grupy ekspertów, którzy w ramach pomocy udzielanej Japonii przez Stany Zjednoczone po II wojnie światowej mieli za zadanie pomóc Japończykom w budowie konkurencyjnego przemysłu<sup>103</sup>. Deming — o czym wspominałem już w rozdziale 1.2 — miał swój udział w zwycięstwie Ameryki nad niemieckim faszyzmem, gdyż to w dużej mierze on doprowadził do rozwoju przemysłów stoczniowego i optycznego na skalę niezbędną do prowadzenia przez USA wojny na odległym kontynencie europejskim. Do tych przemysłów, a także do przemysłu zbrojeniowego, wprowadził opracowane przez siebie zasady zarządzania jakością, te właśnie, którym jest poświęcona moja książka. To dzięki niemu i wprowadzeniu przez niego metod statystycznego sterowania procesami (część V) zaopatrujące amerykańską armię w Europie statki, tzw. *liberty ships*, przestały tonąć „bez wyraźnej przyczyny”, jak to określały amerykańskie media, co zdarzało się na początku wojny.

<sup>102</sup> Na przykład w 1998 r. Europejską Nagrodę Jakości przyznaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością otrzymała angielska firma zbierająca podatki w imieniu skarbu państwa, zatrudniająca ponad 1000 pracowników i obsługująca 7 mln podatników oraz 26 mln rachunków ([27]).

<sup>103</sup> Edwards Deming (dr nauk fizycznych) pracował w Japonii jako doradca Japońskiego Związku Doradców i Inżynierów (ang. *Japanese Union of Scientists and Engineers* — JUSE). Na podstawie stenogramu jego wykładu prowadzonego latem 1950 r. powstała książka, za którą Deming otrzymał od JUSE dość wysokie honorarium. Zwrócił je JUSE z przeznaczeniem na rozwój jakości w Japonii. Stało się ono podstawą późniejszej japońskiej Nagrody im. Deminga. W 1960 r. Deming otrzymał z rąk cesarza Japonii Order Świętego Skarbu II klasy za podwyższanie jakości i doskonalenie japońskiego przemysłu za pomocą statystycznej kontroli jakości.



**Rys. 13.3-1 Edwards Deming**

Niestety, zaraz po wojnie amerykański przemysł przestał się interesować metodami Deminga. Doskonale nie było mu potrzebne, gdyż i bez tego nie miał na świecie żadnej liczącej się konkurencji. Deming pojechał więc do Japonii, rozumiał bowiem, że ten zniszczony i pogiębiony przez przegraną kraj jak żaden inny potrzebuje wsparcia w budowaniu konkurencyjnej gospodarki.

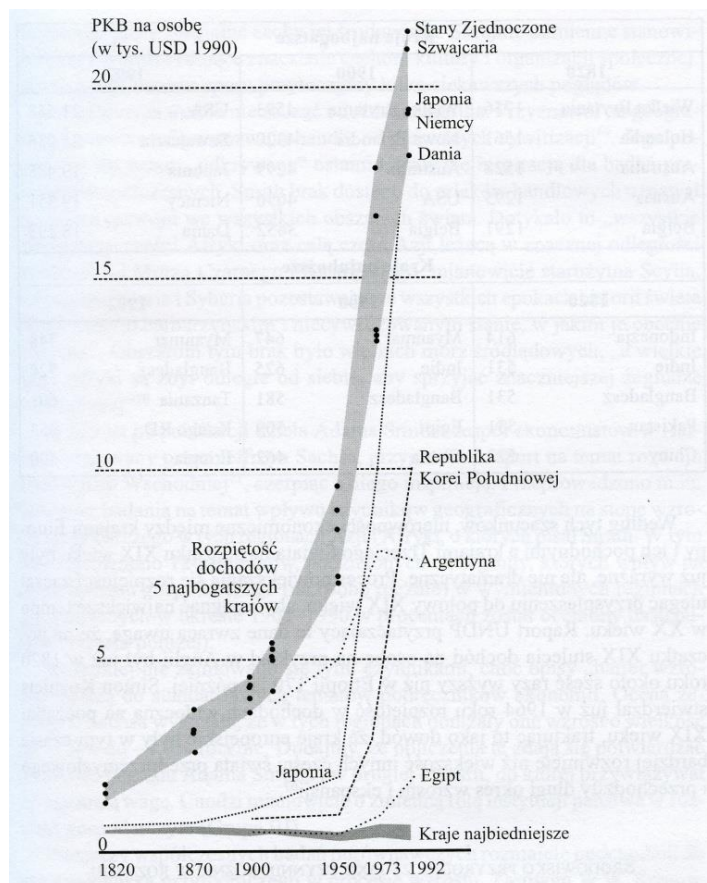
Mało kto dziś pamięta, że na początku lat 50. japońskie produkty przemysłowe były uznawane za tandetę. Japończycy nie śmieli marzyć o wejściu na rynki amerykańskie i europejskie. Kraj był zniszczony wojną, a społeczeństwo emocjonalnie zdruzgotane przegraną. Co zatem tak radykalnie zmieniło Japonię z kraju trzeciego świata w kraj, którego przemysł szanują dziś największe potęgi gospodarcze?

Swoje pierwsze spotkanie z szefami japońskiego przemysłu Deming rozpoczął od takich mniej więcej słów: „Przyjechałem uczyć was nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami. Nie będę jednak pokazywał wam tych metod zarządzania, które stosuje się dziś w mojej ojczyźnie, ponieważ amerykańskie przedsiębiorstwa są zarządzane źle. Ja was nauczę zarządzać dobrze i przewiduję, że jeżeli pójdziecie wskazaną przeze mnie drogą, to za około ćwierć wieku wyprzedzicie w rozwoju gospodarczym Stany Zjednoczone”.

Przepowiednie Deminga sprawdziły się z dużą dokładnością. W drugiej połowie lat 70. japońskie samochody, sprzęt elektroniczny i optyczny zaczęły zdobywać rynki europejski i amerykański. Dla Amerykanów był to prawdziwy szok, nigdy bowiem nie doświadczyli konkurencji zagranicznych samochodów<sup>104</sup>, kalkulatorów, sprzętu hi-fi oraz aparatów fotograficznych na własnym rynku. Okazało się też, że USA, które od lat zajmowały pierwsze miejsce w rankingu produktu narodowego brutto na osobę, spadły na pozycję siódmą, a pierwszą zajęła Japonia (Rys. 13.3-2).

---

<sup>104</sup> Tryumfalne wejście samochodów japońskich na rynek amerykański nie zakończyło się na tym. Warto w tym miejscu zacytować E. Russella Palmera ([61], str. 58): „Przez wiele lat mieszkałem w Detroit i przeprowadzałem audyty dwóch firm motoryzacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, panował w nich bardzo autorytarny styl zarządzania, a liderzy byli przekonani o własnej wszechwiedzy i nieomyślności. W owym czasie, pod koniec lat 50. i na początku 60., Wielka Trójka kontrolowała lwią część rynku motoryzacyjnego w Stanach Zjednoczonych. Później ta sytuacja uległa dramatycznej zmianie: w styczniu 2007 roku do General Motors, Forda i Chryslera należało łącznie niewiele ponad 50% amerykańskiego rynku, podczas gdy firmy azjatyckie — japońskie i koreańskie — zdobyły ponad 40%. Wielu specjalistów uważa, że ten trend będzie się pogłębiał”.



Rys. 13.3-2 Wzrost PKB per capita<sup>105</sup>

Prasa amerykańska rozpoczęła więc gorączkowe poszukiwania źródeł japońskiego sukcesu. Wywiady z szefami największych japońskich firm wyraźnie wskazywały na Edwardsa Deminga. W tym czasie powrócił on do Stanów Zjednoczonych, gdzie wykładał na jednym z uniwersytetów. Dziennikarze NBC odnaleźli go w jego biurze, które zresztą znajdowało się w suterenie, co świadczyło o tym, że Deming cieszył się w swoim kraju niezbyt wysokim uznaniem. Kilka dni później, 24 czerwca 1980 r., NBC wyemitowała słynny dwudziestominutowy wykład Deminga zatytułowany *If Japan can... why can't we?* (*Jeżeli Japonia może... dlaczego nie możemy my?*). W odpowiedzi nadeszły tysiące próśb o nagrania audycji i spotkania. Deming z dnia na dzień stał się gwiazdą. Rozpoczęła się współpraca z wielkimi korporacjami. Bardzo interesującą relację z jego współpracy z Ford Motor Corporation zawiera pamiętnik jednego z prezesów tej firmy, Donalda Petersena [63]. W tamtym też okresie Deming organizował słynne czterodniowe kursy TQM, na które przyjeżdżały setki słuchaczy. Dwóch z nich wydało później książkę (William Latzko, David Saunders [55]) zawierającą notatki z tych wykładów i będącą kopalnią anegdot i przykładów wziętych z życia. Stamtąd też pochodzi następująca anegdota, obrazowo wyjaśniająca różnice w pojmowaniu problemu jakości w Stanach i w Japonii tamtych lat.

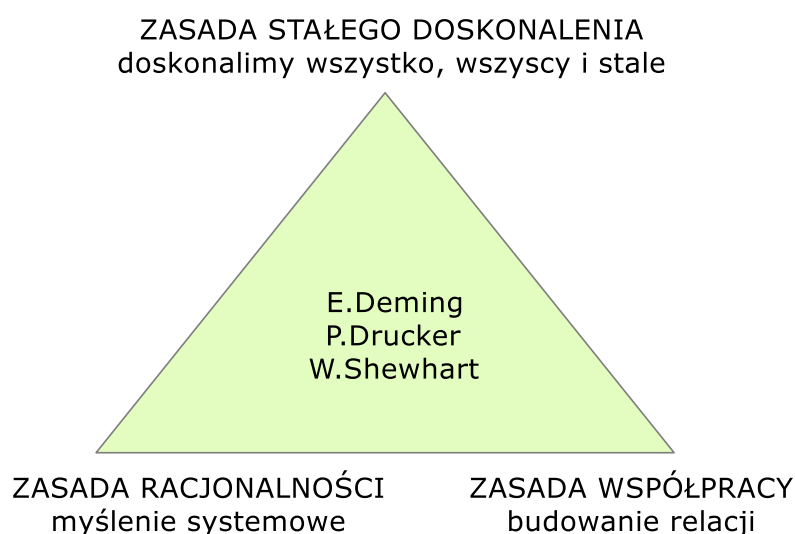
#### Cztery wadliwe sztuki

Pewien amerykański producent komputerów nie był zadowolony z jednego ze swoich amerykańskich dostawców. Postanowił więc spróbować współpracy z Japończykami. W zamówieniu napisał, że oczekuje, aby na każde 10 tys. produktów nie było więcej niż średnio 4 wadliwe, co było zgodne ze stosowaną wówczas w USA wojskową normą 105D. Japończycy zamówienie przyjęli i jakiś czas po tym nadeszła dostawa urządzeń, a wraz z nią list, w którym napisano: „My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 tys. zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to panów zadowala”.

<sup>105</sup> Źródło: [55].

## 13.4 Doktryna Jakości

Dziś coraz więcej firm na całym świecie wprowadza japońsko-amerykańską metodę Deminga do swojej codziennej praktyki. Obok firm produkcyjnych, które były pionierami tej metody, mamy wśród nich coraz więcej firm usługowych, takich jak choćby banki, szpitale i szkoły, mamy administrację publiczną i samorządową, wreszcie — w niektórych krajach — policję i armię. Oto kilka przykładów ze świata: Toyota, Honda, Sony, Philips, General Motors, Ford, Royal Dutch Shell brytyjska izba skarbowa, amerykańska marynarka wojenna i amerykańska administracja publiczna. W ostatnich latach Fiat oficjalnie przyjął we wszystkich swoich zakładach na świecie tzw. *Drogę Toyoty*. W Polsce też można wskazać kilka przykładów: Zelmer, Polmo Łomianki, niektóre licea i gimnazja, niektóre urzędy administracji samorządowej, a nawet policja. Oczywiście zarówno na świecie, jak i w kraju jest znacznie więcej firm i innego rodzaju instytucji (np. szkół średnich i wyższych), które poszły tą drogą. Na razie są w mniejszości, ale ich znaczenie i pozycja rosną.



**Rys. 13.4-1. Trzy zasady Doktryny Jakości<sup>106</sup>**

Na czym polega ta metoda, która przekształciła Japonię z kraju zacofanego gospodarczo w lidera światowej gospodarki i która od ponad 30 już lat rozwija się we wszystkich zaawansowanych gospodarkach świata? Jej idea sprowadza się do trzech podstawowych zasad przedstawionych na Rys. 13.4-1, które razem wzięte nazwałem kiedyś *Doktryną Jakości*<sup>107</sup> i tak już pozostało. W następnym rozdziale postaram się poglądowo wyjaśnić, skąd się wzięły te hasła i jak je należy rozumieć. Rozpocznę od pewnej obrazowej analogii, która zresztą powodzi od Edwardsa Deminga.

## 13.5 Wady są jak zarazki

Najprostsza definicja dobrej jakości to „brak wad”. A wady są jak zarazki — przenoszą się z produktu na produkt, z firmy na firmę.

Wyobraźmy sobie, że ktoś usiłuje walczyć z zarazkami w sali operacyjnej tradycyjnymi metodami. Wywiesza na ścianach plakaty „Chroń się przed zarazkami” i powołuje do życia kontrolera

<sup>106</sup> Wszystkie rysunki, dla których nie podaję źródeł są mojego autorstwa.

<sup>107</sup> Termin *Doktryna Jakości* pochodzi ode mnie i został pomyślany jako hasło, które ma symbolizować ten nurt w grupie metod kompleksowego zarządzania jakością, który to nurt łączy się z osobami Edwardsa Deminga, Petera Druckera i Waltera Shewharta. Komputerowy słownik języka polskiego (PWN 1998) podaje, że doktryna to „ogół poglądów, twierdzeń, założeń z określonej dziedziny wiedzy (filozofii, teologii, polityki itp.) właściwy danemu myślicielowi lub szkole (...)”. Hasło piszę wielkimi literami, bo uważam je za nazwę własną.

sanitarnego, który ma wrywkowo sprawdzać ilość zarazków na narzędziach chirurgicznych, usuwać te narzędzia, na których jest zbyt wiele zarazków, oraz składać do dyrekcji wnioski w sprawie kar lub nagród dla załogi w zależności od ilości wykrytych w danym miesiącu bakterii.

Zapewne każdy uzna takie działanie za zupełnie bezsensowne, by nie powiedzieć: idiotyczne. Po pierwsze, nie prowadzi ono do poprawy stanu sanitarnego, po drugie, powoduje rozgoryczenie pracowników, których nie tylko nie przygotowano do walki z zarazkami, ale też postanowiono ich karać właśnie za ten brak przygotowania. Tak postępuje jednak wiele przedsiębiorstw, by zmniejszyć liczbę wad w swoich produktach.

Co zatem należy robić, by skutecznie opanować problem zarazków (błędów, wad)? Oto kilka dość oczywistych rad:

1. Wszyscy i ciągle — a nie jedynie kontroler sanitarny i nie wrywkowo — powinni dbać o stan sanitarny sali operacyjnej (**stałe doskonalenie**).
2. Należy dbać o stan sanitarny wszystkiego, co znajduje się w sali operacyjnej, a nie tylko o narzędzia chirurga. Nie unikniemy zarazków na narzędziach, gdy będą one na fartuchach, rękawiczkach, stole operacyjnym itp. (**doskonalenie wszystkiego**).
3. Dbłość o stan sanitarny musi polegać na przyjęciu i przestrzeganiu takich procedur postępowania, które zagwarantują określony poziom tego stanu. Kontrola zewnętrzna (jeśli jeszcze nie jesteśmy turkusowi) powinna dotyczyć jedynie przestrzegania procedur. Prowadzenie pomiarów należy powierzyć pracownikom sali operacyjnej, bo skoro oni mają być odpowiedzialni za stan sanitarny, to właśnie oni, a nie kto inny, powinni na bieżąco śledzić jego poziom (**myślenie systemowe**).
4. Aby pomiary były prowadzone rzetelnie, pracownicy sali operacyjnej nie mogą być oceniani i wynagradzani w zależności od stanu sanitarnego tej sali, gdyż w takim przypadku mogliby mieć skłonność do ukrywania złych wyników. Nie oznacza to jednak, że ich przełożeni nie mają się tym stanem interesować. Powinni zadbać o zorganizowanie odpowiednich szkoleń i udzielać pracownikom stałej pomocy i wsparcia w zakresie ich pracy nad stanem sanitarnym (**zasada współpracy**).
5. Należy pamiętać, że to, co naprawdę ważne dla pacjenta, to (minimalny) stan sanitarny, jaki możemy zawsze zagwarantować, a nie ten (maksymalny), który udaje nam się czasami osiągnąć. Tylko odpowiednio wysoki poziom minimalny gwarantuje przeżycie pacjenta. Poziom maksymalny ma znaczenie jedynie wtedy, kiedy jego osiągnięcie wskazuje nam drogę do podniesienia poziomu minimalnego (**myślenie systemowe**).
6. Nie wystarczy zajmować się zarazkami jedynie w sali operacyjnej. Trzeba pomyśleć również o tym, aby zmniejszyć ilość zarazków w całym szpitalu (powszechna czystość), a może i w całym mieście (czystość i profilaktyka), czy wręcz w całym kraju (**myślenie systemowe**).
7. Załoga sali operacyjnej powinna być stale szkolona w zakresie metod walki z zarazkami oraz metod pomiaru stanu sanitarnego. Konieczne jest szkolenie stałe, a nie jednorazowe przeszkolenie, bo wciąż pojawiają się nowe zarazki oraz nowe metody ich zwalczania (**stałe doskonalenie**).
8. Wszyscy pracownicy sali operacyjnej powinni zgodnie współpracować w zwalczaniu zarazków zarówno pomiędzy sobą, jak i z innymi zespołami w szpitalu oraz poza szpitalem. Nie współzawodnictwo — u kogo mniej zarazków — ale współpraca może zagwarantować właściwy stan sanitarny. Nie skarga do dyrektora szpitala, że pralnia przysyła źle uprane fartuchy (niech to ich walnie po premii!), ale rozmowa z pracownikami pralni, w czym leży problem (**budowanie relacji**).

Stosowanie się do tych rad można by nazwać *Doktryną Czystości*. O czystość dbają wszyscy i dotyczy ona wszystkich przedmiotów w zasięgu naszego stanowiska pracy oraz stanowisk pracy naszych kooperantów. Dbają też o nią stale, a nie jednorazowo. Jeżeli w powyższej liście zaleceń

zamienimy „stan sanitarny” na „jakość”, to otrzymamy praktyczną wykładnię trzech podstawowych zasad Doktryny Jakości:

1. Zasada stałego doskonalenia.
2. Zasada współpracy.
3. Zasada racjonalności.

## 13.6 Zasada stałego doskonalenia

*Zawsze można pozostać przeciętnym. Ale jakąż to perspektywą?*

— Akademia Białego Kruka we Wrocławiu<sup>108</sup>

Na tę zasadę składają się trzy zalecenia. Po pierwsze, aby praca nad jakością produktu końcowego (lub końcowej usługi) — a więc tego produktu (lub usługi), który trafia do klienta — była skuteczna, nie może się ograniczać do pracy nad jakością jedynie tego produktu. Musi obejmować wszystko, co robimy i jak robimy, a więc również: surowce, półprodukty, narzędzia, procesy, organizację pracy, warunki pracy, a także zasoby wiedzy i umiejętności, jakimi dysponują pracownicy firmy. Ten tzw. *łańcuch jakości* powinien się rozciągać również na dostawców i kooperantów. Ilustruje to prosta analogia: nie da się oczyścić wody w Wiśle jedynie przy jej prawym brzegu. Aby była czysta na prawym, musi być czysta w całym biegu rzeki.

Po drugie, w proces utrzymywania i doskonalenia jakości powinni być włączeni wszyscy pracownicy firmy, a nie jedynie „specjaliści od zapewnienia jakości”. Każdy musi dbać osobiście o jakość swojej pracy, bo bez jego zaangażowania i udziału nie da się wiele osiągnąć. Przyjęcie zasady, że to nie my, ale ktoś za nas dba o jakość naszej pracy, byłoby równie absurdalne jak założenie, że ktoś dba o nasze zdrowie, gimnastykując się za nas co rano i chodząc za nas na basen. Nie oznacza to jednak, że na swojej „drodze do jakości” pracownik ma pozostawać sam. Praca nad jakością musi być pracą zespołową, najczęściej też — szczególnie w początkowym okresie wdrażania Doktryny Jakości — powinna być wspomagana wiedzą i doświadczeniem wyspecjalizowanych trenerów. Jeżeli w procesie produkcji stosujemy zaawansowane technologie, to może też być potrzebne specjalistyczne laboratorium.

Po trzecie wreszcie, praca nad jakością nigdy nie ustaje. Nie ma takiego momentu, w którym można uznać, że jakość w naszej firmie nie wymaga dalszego doskonalenia, tak jak nie ma takiego momentu w życiu, od którego nie musimy już dbać o zdrowie. Doskonalenie jakości powinno być procesem ciągłym, prowadzonym równoległe do pracy wytwórczej i organizacyjnej przez cały okres życia firmy. Oczywiście zawsze możemy je zakończyć, ale to oznacza rezygnację, a nie osiągnięcie celu.

## 13.7 Zasada współpracy

Aby podnosić jakość, trzeba ją stale mierzyć, by wiedzieć, czy dokonuje się postęp i w jakim kierunku. W pierwszym rzędzie trzeba więc wszystkim nauczyć mierzenia jakości. To zadanie jest stosunkowo proste, gdyż wiedza o mierzeniu jakości jest wiedzą techniczną, którą każdy w zakresie swojej specjalności zawodowej może dość łatwo opanować. Znacznie trudniej doprowadzić do tego, by wszyscy chcieli tę jakość mierzyć, a także by byli gotowi dzielić się wynikami pomiarów ze swoimi współpracownikami i szefami. A to właśnie jest konieczne, gdyż każdy ma wśród nich swoich dostawców, od których jakości pracy zależy jakość jego pracy, oraz swoich odbiorców, uzależnionych od jakości jego pracy.

<sup>108</sup> [22] str. 17

Najogólniej rzecz ujmując, pomiar jakości sprowadza się do pomiaru liczby defektów w produktach lub usługach. Im mniej defektów, tym wyższa jakość. Wiele firm „motywuje” więc pracowników do dbałości o jakość, wiążąc wysokość wynagrodzenia z tak rozumianą jakością pracy. Im mniej błędów popełnisz, tym większa będzie „premia za jakość”. Czy w takim przypadku można jednak liczyć na to, że pracownicy będą chętnie i wnikliwie mierzyli jakość? Czy można oczekiwać, że będą otwarcie dyskutowali o problemach jakości? Nawet ten najuczciwszy będzie się zastanawiał, czy błąd w jego pracy nie jest aby wynikiem błędu popełnionego wcześniej przez dostawcę. Bo skoro tak, to dostawca, a nie on sam, powinien uwzględnić ten błąd w raporcie. Zrodzą się podejrzenia, oskarżenia i nieporozumienia. Miejsce współpracy zajmie walka.

Problem wydaje się nie do rozwiązania — i rzeczywiście taki jest — tak długo, jak długo stosuje się tę z pozoru racjonalną zasadę, że za lepszą pracę płacimy więcej, a za gorszą mniej (rozdział 8.6). Jak więc widzimy, proste rozważania na temat pomiarów jakości prowadzą nas na grunt turkusowego zarządzania.

### 13.8 Zasada racjonalności

Zasada racjonalności powiada: „Jeżeli chcesz zmienić bieg jakiegoś zjawiska, upewnij się wpierw, że dobrze i całościowo rozumiesz mechanizm, jaki nim powoduje”. Wielu odpowie: „Ależ to całkiem oczywiste. Przecież jeżeli nie rozumiem, jak działa komputer, nie wezmę się do jego naprawiania za pomocą nożyczek”. Rzeczywiście, w przypadku komputera jest to oczywiste, bo uczyliśmy się fizyki kilka lat w szkole, a niektórzy jeszcze kilka lat na uczelni, więc w tym zakresie wiemy, czego nie wiemy. W tym przypadku jesteśmy na drugim z czterech poziomów prowadzących od pełnej niewiedzy do pełnej wiedzy:

1. **Nie wiem, że nie wiem** — moje babcie nie wiedziały, że nie potrafią się posługiwać komputerem.
2. **Wiem, że nie wiem** — moi rodzice wiedzieli, że nie potrafią się posługiwać komputerem.
3. **Wiem, że wiem** — ja i moje dzieci wiedzieliśmy, że potrafimy się posługiwać komputerem.
4. **Nie wiem, że wiem** — moje wnuki nie wiedzą, że potrafią się posługiwać komputerem; dla nich jest to umiejętność tak naturalna jak chodzenie i oddychanie<sup>109</sup>.

Jak się okazuje, przy zarządzaniu firmą — a ogólniej: przy zarządzaniu zespołem — istnieje wiele sytuacji, w których nie wiemy, że nie wiemy. Na przykład niejeden dzisiejszy menedżer nie wie, że nie zna praw psychologii społecznej (nauki o podstawowym znaczeniu przy budowaniu relacji międzyludzkich), nie wie, na czym polega statystyczne sterowanie procesami metodą kart kontrolnych Shewharta, nie wie, co to jest archetyp wzrostu itd. A nie wiedząc tego wszystkiego, menedżer uważa, że świat jest znacznie prostszy, niż jest w rzeczywistości. Zabiera się więc do rozwiązywania problemów, nie znając ich ukrytej istoty, i oczywiście skazuje się na niepowodzenie.

Na szczęście tego wszystkiego można się nauczyć. Aby jednak przystąpić do nauki, trzeba wpierw rozstać się z pewnymi mitami. Trzeba się pozbyć narosłych od pokoleń nawyków myślowych, np. takich, że od siebie i innych należy oczekiwać perfekcji, że ludźmi najlepiej zarządzać za pomocą kija i marchewki, że współzawodnictwo przyczynia się do podniesienia wydajności zespołu czy też że jakość kosztuje, w związku z czym nie warto podnosić jej ponad pewien poziom.

<sup>109</sup> W pierwszym wydaniu mojej książki z 2014 r. użyłem w tym zdaniu czasu przyszłego. Dziś zorientowałem się, że muszę go zmienić na teraźniejszy (wnuczka ma sześć lat, a wnuk osiem).

## 13.9 Czym jest jakość

Wbrew pozorom problem prawidłowego zdefiniowania pojęcia jakości wcale nie jest problemem akademickim. Przedsiębiorstwo, które chce w sposób zgodny z oczekiwaniem rynku panować nad jakością swojej oferty, musi przede wszystkim dobrze określić tę jakość na swój użytek. Najczęstszym błędem popełnianym przez firmy jest takie zdefiniowanie jakości, jakie jest wygodne dla firmy (choć być może odpowiada ono oczekiwaniom klienta).

### Klimatyzatory w Café Blikle

Na początku lat 90. pewna firma zainstalowała w kawiarni Café Blikle urządzenia klimatyzacyjne w postaci wiszących na ścianie paneli. Niestety, po kilku dniach okazało się, że poza chłodem panele te produkują również małe kawałki lodu, które wyrzucają co pewien czas prosto na głowy klientów. Czasami nawet udaje im się umieścić taki zimny nabój za czymś kołnierzem lub na talerzu. Upomniany przez klientów, zwróciłem się do producenta paneli o natychmiastową zmianę tego stanu rzeczy. Brak jakiegokolwiek reakcji spowodował, że napisałem „gniewny list” do prezesa firmy. Tym razem otrzymałem odpowiedź, z której dowiedziałem się, że nie powinienem zabierać głosu w sprawach, na których się nie znam. Zdaniem pana prezesa fakt, że na chłodnicach gromadzi się lód, świadczy o tym, że pracują bardzo wydajnie. Wszak ich zadaniem jest właśnie chłodzenie. Nie mam więc żadnych podstaw do kwestionowania jakości wykonanej usługi.

Jedna z trafniejszych, moim zdaniem, definicji jakości jest następująca<sup>110</sup>:

*Jakość produktu to miara braku wad w tym produkcie (im mniej wad, tym wyższa jakość), a wadą produktu jest każda taka negatywna cecha produktu — negatywna z punktu widzenia klienta — której klient ma się prawo nie spodziewać.*

Na przykład klient kupujący lodówkę ma prawo nie oczekiwać, że będzie ona wylewała skropliny na podłogę, kupujący pączka — że będzie on czerstwy, a kupujący usługę dentystyczną — że wraz z plombą otrzyma w prezencie gronkowca.

Jakość produktu jest więc cechą, którą zawsze należy odnieść do pewnego kontekstu. Gdy ktoś pokaże nam przedmiot o nieznanym dla nas przeznaczeniu, to nie będziemy mogli ocenić jego jakości. Zauważyli to już dość dawno specjaliści od marketingu, wprowadzając pojęcie *miksu marketingowego*, w literaturze anglosaskiej znanego jako *four p's* (4P): *product, place, promotion, price*.

Miks marketingowy produktu składa się z czterech elementów, z których pierwszy jest właściwym produktem, a trzy pozostałe wyznaczają marketingowy kontekst, w jakim ten produkt jest oferowany klientowi:

1. *Produkt* — przedmiot (materialny lub intelektualny) albo usługa, np.: pączek, samochód, program komputerowy, licencja, usługa restauracyjna, medyczna, prawna.
2. *Miejsce* — miejsce, w którym produkt jest oferowany do sprzedaży, np.: sklep, restauracja, biuro, Internet.
3. *Opis* — całość informacji, jaką klient (użytkownik produktu) otrzymuje na temat danego produktu; może to być objaśnienie udzielane przez sprzedawcę, opis wydrukowany na opakowaniu, broszura z instrukcją użytkowania, przekaz reklamowy, to, co inni klienci o

<sup>110</sup> Tę bardzo trafną definicję jakości usłyszałem od śp. profesora Leszka Wasilewskiego, jednego z pionierów zarządzania jakością w Polsce oraz jednego z moich pierwszych mentorów w zakresie TQM.



tym produkcie wiedzą i mówią (tzw. rekomendacja osobista), lub też to, co o tym produkcie powszechnie wiadomo.

4. *Cena* — kwota, jaką klient płaci za dany produkt.

Miejsce, opis i cena stanowią kontekst, w którym można oceniać jakość produktu. Innymi słowy: pojęcie jakości można odnosić jedynie do całego miksu, a nie do jego pierwszego elementu. Oto przykłady dwóch produktów wysokiej jakości, które oceniane w nieprawidłowych kontekstach byłyby z pewnością uznane za produkty o całkowicie nieakceptowalnej jakości

Produkt	Miejsce	Opis	Cena
Aparat fotograficzny niezdatny do użytku po wykonaniu pierwszych 24 zdjęć	Kioski w miejscach atrakcyjnych turystycznie	Aparat jednorazowego użytku, który kupujemy, gdy chcemy zrobić zdjęcie z wycieczki, a nie wzięliśmy aparatu z hotelu	10 dolarów
Zepsute surowe mięso z piaskiem	Ogród zoologiczny	Niektóre mięsożerne zwierzęta (np. lwy) muszą mieć takie mięso w swojej diecie	1,5 dolara/kg

**Tab.13.9-1 Przykłady produktów pozornie niskiej jakości**

Jak widzimy, jakość nie może być traktowana jako właściwość produktu w oderwaniu od jego kontekstu.

## 13.10 Jakość a wartość

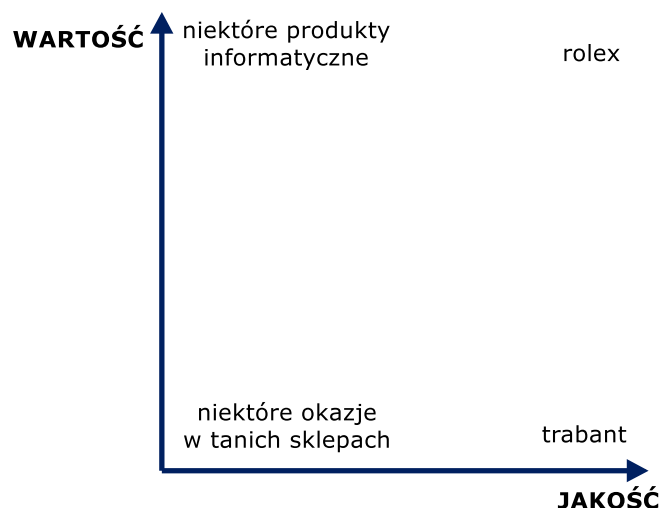
Innym błędem związanym z rozumieniem pojęcia jakości produktu jest pomylenie pojęcia *jakości* z pojęciem *wartości*. W rzeczywistości są to dwa zupełnie różne i niezależne od siebie pojęcia. Istnieją bowiem zarówno produkty wysokiej wartości (luksusowe) i złej jakości, jak i niskiej wartości (pospolite) i dobrej jakości (Rys. 13.10-1).

Na przykład produkowany niegdyś w Niemieckiej Republice Demokratycznej samochód marki Trabant był produktem pospolitym wysokiej jakości, a wiele złożonych i drogich systemów informatycznych to produkty niskiej jakości.

Trabant był brzydki, ciasny, hałaśliwy, gorący w lecie i zimny w zimie, w dodatku z rury wydechowej wypuszczał gryzący dym. Był jednak samochodem o stosunkowo niskiej cenie, a jego użytkownik dokładnie wiedział, co kupuje. Zużywał ponadto mało benzyny, i to najtańszej, a jego części i usługi serwisowe też nie należały do drogich. Na trabanta nikt więc nie narzekał, a każdy jego użytkownik uważał, że ma to, czego oczekiwał. „Widziały gały, co brały” — jak zwykł był mawiać Leszek Wasilewski.

Inaczej rzecz ma się z wieloma systemami i narzędziami informatycznymi. Mimo nierzadko dość wysokiej ceny systemy te można nabyć jedynie pod warunkiem całkowitego zrzeczenia się wszelkich roszczeń do producenta związanych ze szkodami, jakie mogą powstać na skutek błędów w systemie. Ponadto usuwanie tych błędów odbywa się na koszt klienta pod niewinną nazwą „usługa serwisowa”.

Za przykład produktu o równie wysokiej wartości i jakości może posłużyć szwajcarski zegarek marki Rolex, a przykłady produktów i usług niskiej wartości (niewiele się po nich spodziewamy) i niskiej jakości (a dostajemy jeszcze mniej) nadal można niestety znaleźć w supertanich ofertach niektórych sklepów. Na przykład pewna moja znajoma kupiła w ramach takiej oferty kilka par niezwykle tanich rajstop. Wyszła z założenia, że nawet jeżeli każda para będzie wymagała wyrzucenia po jednym dniu noszenia, to i tak zakup się opłaci. Niestety, rajstopy nie nadawały się do noszenia nawet przez jeden dzień, gdyż długości nogawek różniły się o 10 cm.



**Rys. 13.10-1 Jakość a wartość**

O ile jakość produktu określamy w odniesieniu do jego kontekstu marketingowego, o tyle jego wartość (poziom luksusu) określamy przez odniesienie cech produktu do cech innych analogicznych produktów na rynku. Z pewnym uproszczeniem można powiedzieć, że:

*Produkt jest tym bardziej luksusowy, im więcej obiecuje klientowi,  
a tym lepszej jakości, im bardziej te obietnice są spełnione.*

W tym kontekście warto podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru, czy jej produkt ma być niskiej, czy też wysokiej wartości, jest sprawą marketingowej strategii. Możemy oferować tani produkt masowy lub drogi produkt niszowy. W pierwszym przypadku wyposażamy nasz produkt jedynie w cechy podstawowe, produkujemy i sprzedajemy dużo i tanio, musimy mieć rozległą sieć sprzedaży oraz wydawać dużo pieniędzy na reklamy w mediach. W drugim przypadku wyposażamy produkt w wiele wyjątkowych cech, nasza produkcja jest mniejsza i droższa, liczba punktów sprzedaży stosunkowo niewielka, a do klienta docieramy środkami raczej indywidualnymi. Nie musimy angażować w nasze przedsięwzięcie tak dużych kapitałów jak w pierwszym przypadku, ale też nigdy nie osiągniemy tak dużych zysków, choć zyskowność będziemy mieli pewnie większą.

Nie jest natomiast sprawą strategii, czy jakość produktu ma być wysoka, czy też niska. Decyzja o utrzymywaniu niskiej jakości produktu jest kardynalnym błędem z zakresu zarządzania. Tym problemem zajmę się w najbliższym rozdziale.

### 13.11 Niska jakość kosztuje

Wśród menedżerów często można posłyszeć opinię, że jakość kosztuje, a więc powyżej pewnego poziomu jest już dla firmy nieopłacalna. Taki pogląd to nieporozumienie mające najczęściej jedno z dwóch źródeł (albo też oba naraz):

1. Pomylenie pojęć jakości i wartości (o czym już była mowa).
2. Przekonanie, że wszystko, co co dla dostawcy produktu lub usługi jest kosztem, jest dla klienta jakością.

Rozważmy następujący przykład. Producent luksusowych mechanicznych zegarków szwajcarskich gwarantuje, że jego chronometry w ciągu miesiąca mogą się opóźnić lub przyspieszyć nie więcej niż o 15 s. Taka cecha zegarka świadczy o jego wartości, a fakt, że obietnica jest dotrzy-

mywana — o jego jakości. Przypuśćmy teraz, że ten sam producent zamierza zwiększyć dokładność zegarków do 1 s w skali roku. To oczywiście będzie bardzo dużo kosztowało, jednak dla klienta nie podniesie jakości produktu, bo taka dokładność nie jest mu po prostu potrzebna<sup>111</sup>. Pamiętajmy więc, że jakość i wartość produktu wiążą się jedynie z takimi jego cechami, które są lub mogą być oczekiwane przez klienta.

Natomiast firmie — i to zawsze — niska jakość produktu przysparza poważnych kosztów, oznacza ona bowiem, że produkt trafiający do klienta nie spełnia jego oczekiwań. Wtedy ma miejsce realizacja jednego z dwóch scenariuszy:

1. Klient żąda naprawy lub wymiany produktu plus ewentualnie pokrycia strat, jakie poniósł na skutek wad produktu (chyba, że jest to system informatyczny). Wiąże się to dla firmy z pewnym kosztem, daje jej jednak szansę na utrzymanie nabywcy w gronie klientów.
2. Klient definitywnie odchodzi od firmy, zraża do niej aktualnych i przyszłych klientów, być może też wywołuje kampanię prasową przeciw firmie. W związku z takim zachowaniem klienta firma nie ponosi żadnych widocznych (księgowych) kosztów, jej straty są jednak najczęściej znacznie wyższe niż w poprzednim przypadku.

Warto też pamiętać, że:

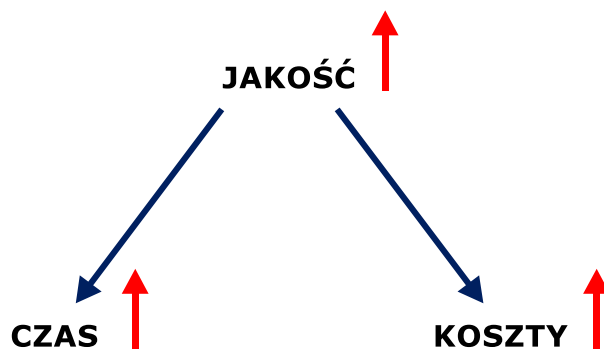
*Koszt usunięcia skutków wywołanych przez wadę w produkcji rośnie bardzo szybko wraz z liczbą etapów produkcyjnych i handlowych pomiędzy etapem powstania wady a etapem jej wykrycia.*

Szczególnie dobrego przykładu na uzasadnienie tej tezy dostarcza przemysł produkcji oprogramowania komputerów. Przy takiej produkcji, jeżeli usunięcie błędu na poziomie projektu koncepcyjnego kosztuje jedną jednostkę, to usunięcie tegoż błędu na poziomie projektu technicznego kosztuje 100 jednostek, na poziomie kodu programu 10 tys. jednostek, na poziomie testowania programu 1 mln jednostek, a u użytkownika programu jeszcze więcej.

#### **Błąd w mikroprocesorze Intela**

W połowie lat 80. jeden z użytkowników komputera PC z zainstalowanym mikroprocesorem Intela odkrył, że pomnożenie przez siebie dwóch wskazanych przez niego liczb dawało błędny wynik. Skoro znaleziono dwie takie liczby, to mogło być ich znacznie więcej, każdy wynik mnożenia stawał się więc niewiarygodny. Do tej wady można było nie dopuścić, wykonując odpowiednią matematyczną analizę algorytmu mnożenia, co kosztowałoby firmę, włączywszy w to szkolenie programistów, może kilkaset tysięcy dolarów. Tego jednak nie uczyniono, w wyniku czego firma wydała setki milionów dolarów na wymianę wadliwych mikroprocesorów w komputerach klientów. Na kilka lat obniżyło się też zaufanie klientów do produktów firmy, co zapewne spowodowało spadek sprzedaży.

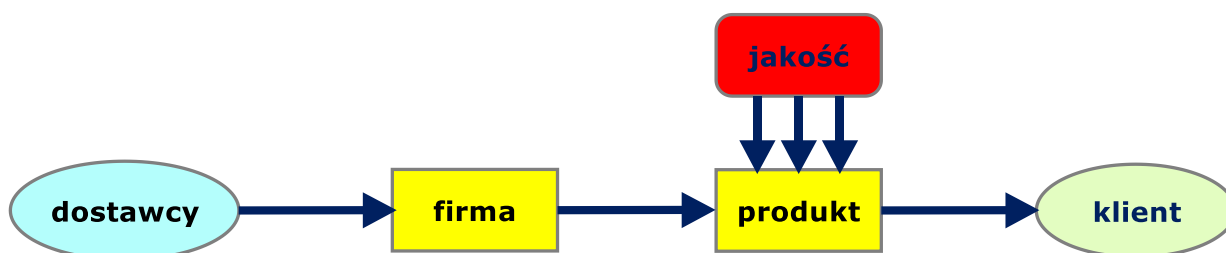
<sup>111</sup> Oczywiście mówimy o kliencie, dla którego zegarek ma wartość użytkową. Kolekcjonerzy drogich zegarków (widziałem takie) są gotowi zapłacić za nie nawet 20 mln euro. Ale taki zegarek to już zupełnie inny produkt na zupełnie innym rynku.



Rys. 13.11-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością a czasem i kosztem wytworzenia

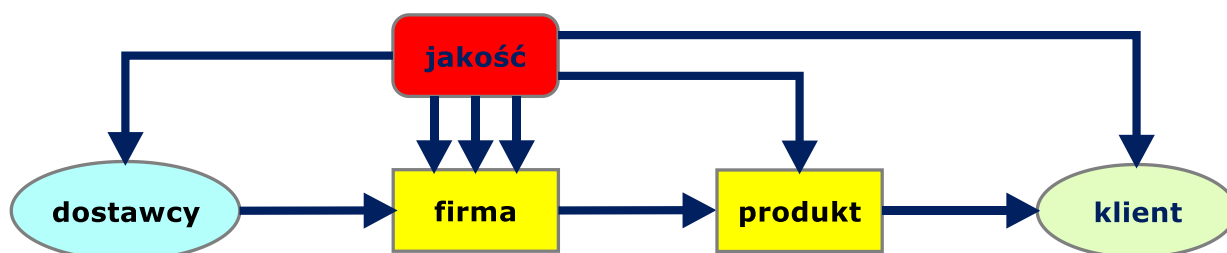
Innym źródłem poglądu, że wysoka jakość kosztuje, jest tradycyjna metoda zapewniania jakości przez dokonywanie statystycznej kontroli, polegającej na losowaniu produktów z każdej ich partii, a następnie ocenie wylosowanych próbek i na tej podstawie dopuszczaniu lub odrzucaniu całej partii. Uzyskiwanie jakości taką drogą rzeczywiście kosztuje, i to sporo. Stąd tradycyjny pogląd, że jakość pochłania zarówno czas, jak i pieniądze. Ten sposób myślenia dobrze ilustruje Rys. 13.11-1. Aby wzrosła jakość produktu, muszą się zwiększyć czas i koszt wykonania produktu.

W tradycyjnej metodzie statystycznej kontroli jakości zakładamy, że na błędy popełniane w procesie produkcji mamy niewielki wpływ, a ich eliminacja odbywa się dopiero na etapie kontroli jakości. Po zbadaniu jakości statystycznej próbki partii towaru albo odrzucamy całą partię wraz z wieloma produktami bez wad, albo też wypuszczamy na rynek partię z pewną liczbą wadliwych produktów. Ta droga odpowiada przedstawionemu na Rys. 13.11-2 tradycyjnemu schematowi patrzenia na program jakości w firmie.



Rys. 13.11-2 Tradycyjny model zapewniania jakości

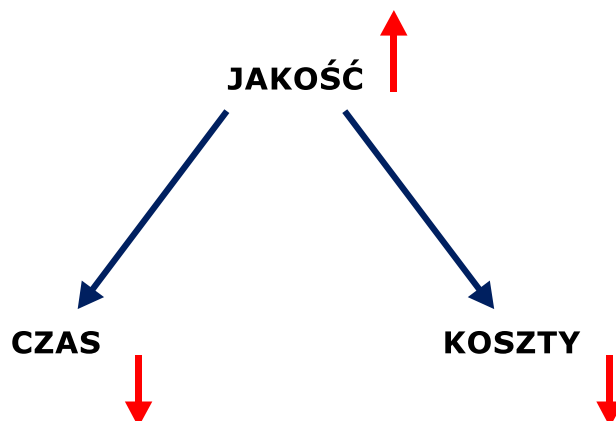
W modelu tradycyjnym skupiamy się na jakości produktu, a dodatkowo, jeżeli stosujemy statystyczną kontrolę jakości, to *gros* naszych pro jakościowych działań dokonuje się, gdy produkt jest już gotowy. Takie działanie stoi w sprzeczności ze znaną nam już zasadą stałego doskonalenia. Doskonalenie produktu końcowego nie da oczekiwanych wyników, gdy nie będziemy doskonalić surowców, narzędzi, procesów i całego środowiska, w którym ten produkt powstaje. Zasadę stałego doskonalenia obrazuje Rys. 13.11-3.



Rys. 13.11-3 TQM-owski model zapewniania jakości

W ujęciu TQM-owskim dbamy o cały łańcuch jakości rozpoczynający się u dostawcy, a kończący u klienta. W samej firmie doskonalimy przede wszystkim sposoby tworzenia produktu wraz z całym szeroko rozumianym środowiskiem pracy. Przy takim podejściu do jakości zmieniają się

kierunki strzałek na Rys. 13.11-1 . Wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności czasu i pieniędzy, jak to pokazuje Rys. 13.11-4<sup>112</sup>.



**Rys. 13.11-4. TQM-owska zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia**

Czas wykonania produktu ulega skróceniu, ponieważ doskonalimy procesy wytwórcze, usuwając z nich zbędne czynności. Jest to tzw. *wyszczuplanie procesów* opisane w 14.2. Koszty spadają, ponieważ wyszczuplaliśmy procesy, zmniejszamy marnotrawstwo, a do klienta trafia mniej wadliwych produktów, co prowadzi do oszczędności na kosztach usług gwarancyjnych. Najwięcej jednak oszczędzamy na kosztach związanych z utratą klienta. Utrata klienta to bowiem albo zmniejszenie przychodów, co obniża zyskowność, albo też koszt pozyskania na to miejsce nowego klienta, bez zwiększenia przychodów, a najczęściej obie te sytuacje naraz.

## 13.12 Dobra praca to lekka praca

Utarło się uważać, że dobrze pracuje ten, kto pracuje ciężko. Prawda jest tymczasem taka, że ciężka praca jest zawsze mniej wydajna od lekkiej. Koronnym tego przykładem może być niewolnicza praca więźniów w radzieckich gułagach. Budowa Kanału Białomorsko-Bałtyckiego pochłonęła setki tysięcy istnień ludzkich i z pewnością wiązała się z wielkimi kosztami logistycznymi, przynosząc zero rezultatów. Kanał powstał, ale nigdy nie nadawał się do żegluga.

Jeżeli weźmiemy dwie kontrolne grupy pracowników wykonujących te same czynności — np. pierwszą i drugą zmianę tej samej linii produkcyjnej — i jednej zlecimy zwiększenie wydajności i jakości pracy, a drugiej poprawienie warunków pracy przez zidentyfikowanie i usunięcie wszystkiego, co w tej pracy przeszkadza, to wzrost wydajności i jakości drugiej grupy z reguły przewyższy taki wzrost w grupie pierwszej. Dzieje się tak, bo drugiej grupie wskazaliśmy najwłaściwszą drogę podniesienia efektywności pracy, którą jest eliminacja barier. Pierwsze zadanie, jakie stawia się przed tzw. *inkubatorami jakości* (rozdział 15), brzmi zatem: „Przeprowadźcie analizę barier najbardziej utrudniających waszą pracę i postarajcie się je usunąć”. Inkubatory jakości wyposaża się też w narzędzia poszukiwania i usuwania takich barier.

Właśnie z tego powodu, że praca lekka jest bardziej wydajna od pracy cięższej, w olbrzymiej większości przedsiębiorstw na świecie istnieje poważny niewykorzystany potencjał produktywności pracowników tłumiony niewłaściwą organizacją pracy oraz złymi stosunkami międzyludzkimi. Jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, a także z moich własnych doświadczeń, w przeważającej liczbie firm podstawowym hamulcem wydajności, przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników jest zła atmosfera w pracy związana z nieprawidłowymi stosunkami między ludźmi, w tym pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Tym zagadnieniom poświęciłem więc w książce szczególnie dużo miejsca.

<sup>112</sup> Koncepcje wszystkich rysunków w tym rozdziale udostępnił mi Helmut Gläser, za co gorąco mu dziękuję.

### 13.13 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą menedżerów, którzy za swoją filozofię zarządzania przyjęli *kaizen* — japoński odpowiednik TQM.

„Nie oczekuj perfekcji — mówią wyznawcy *kaizen* — bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś kiedykolwiek uznał, że ją osiągnąłeś, byłby to koniec twojego rozwoju.

Ale oczekuj postępu! Na postęp zawsze jest miejsce i czas. Postęp jest zawsze możliwy. Jest równie możliwy, jak perfekcja możliwa nie jest. Zamiast więc budzić się co rano przygnębiony, że nie jesteś doskonały, pokłoń się wschodzącemu słońcu w podzięce za to, że co dzień możesz być lepszy”.

W codziennej praktyce firmy przełożeni nie powinni oczekiwać, że podopieczny nigdy nie popełni błędu, nie powinni więc też za błędy karać, a za ich brak nagradzać. Powinni natomiast dbać, aby w zakresie eliminacji przyczyn błędów dokonywał się stały postęp, a także aby firma i jej pracownicy potrafili sobie radzić, gdy pojawi się błąd. To brak postępu w zakresie jakości, a nie obecność błędów, powinien być dla przełożonego sygnałem, że w jego zespole dzieje się źle.

W firmie Toyota za dobry proces produkcyjny lub zarządczy uważa się nie taki, w którym nie wystąpią błędy, ale taki, który zakłada, że błędy mogą się pojawić, i w związku z tym ma wbudowane procedury radzenia sobie w takich sytuacjach ([56], s. 282).

### 13.14 Myślenie systemowe

Wstępny egzamin na kurs nurkowania z butlami obejmuje w Clubie Méditerranée zadanie polegające na przepłynięciu 50 m z twarzą zanurzoną w wodzie bez podwodnych okularów, ale z tzw. fajką do oddychania. Nie wolno też trzymać się za nos lub zatykać go w inny sposób, a dla pewności, że się nie ulegnie pokusie, ręce trzeba unosić nad wodą. Osoby nieznające tego ćwiczenia najczęściej starają się oddychać bardzo ostrożnie, by nie wciągnąć wody nosem. Wszystkie bez wyjątku po kilku metrach mają nos pełen wody i muszą przerwać ćwiczenie. Sam kiedyś doświadczyłem takiej porażki.

Opisana historia stanowi typowy przykład sytuacji, w której do uporania się z problemem konieczne jest zrozumienie mechanizmu systemu, w ramach którego działamy. Myślenie niesystemowe podsuwa nam rozwiązanie intuicyjnie najbardziej oczywiste: „Jeżeli nie chcesz wciągnąć wody do nosa, oddychaj ostrożnie”. Dopiero analiza i zrozumienie systemu pozwala odkryć rozwiązanie prawidłowe, które jest przeciwne intuicyjnemu: „Oddychaj bardzo intensywnie, gdyż wtedy wzrośnie ciśnienie powietrza w całym przewodzie oddechowym, co zapobiegnie wdarciu się wody do nosa”.

Inny przykład to walka pływaka z wciągającym go wirem wodnym. Rozwiązanie niesystemowe (intuicyjne) to oczywiście nie dać się wciągnąć, a więc odpłynąć jak najdalej od wiru. Niestety, wygrać można jedynie ze słabym wirem, z silnym nie mamy szans. Prędzej czy później zmęczony pływak zostanie wciągnięty i utonie. Rozwiązanie prawidłowe (systemowe) to zaraz na początku, gdy mamy jeszcze siły, nabrać powietrza do płuc i dać się wciągnąć bez walki lub nawet zanurkować jak najgłębiej. U podstawy wiru traci swoją moc, tam bez wysiłku uwolnimy się więc z pułapki.

Myślenie niesystemowe, a zatem opierające się na niepopartej wiedzy intuicji, prowadzi nas często do fałszywych rozwiązań. Doskonale o tym wiedzą przedstawiciele nauk ścisłych i technicznych, gorzej z menedżerami, którzy często uważają, że do podejmowania prawidłowych decyzji wystarczy mieć „głowę do interesów”. Typowy przykład to szybko rosnące przedsiębiorstwo, które raptem napotyka tzw. *barierę wzrostu* (Rys. 13.14-1). Na początku wszystko idzie bardzo dobrze. Nakłady na marketing powodują wzrost sprzedaży, wzrost sprzedaży pozwala zwiększać wydatki na marketing. Cykl zwany *pętlą wzrostu* działała bez zarzutu i sam się napędza,

jednak tylko do czasu. W pewnym momencie sprzedaż zaczyna spadać mimo rosnących wydatków na reklamę. Wydajemy więc na reklamę i promocję jeszcze więcej i osiągamy krótkotrwały wzrost. Niestety, po jakimś czasie sprzedaż znowu spada poniżej poziomu sprzed wzrostu, a wraz z nią — wobec zwiększonych wydatków — spada również stopa zysku. Dlaczego tak się dzieje?

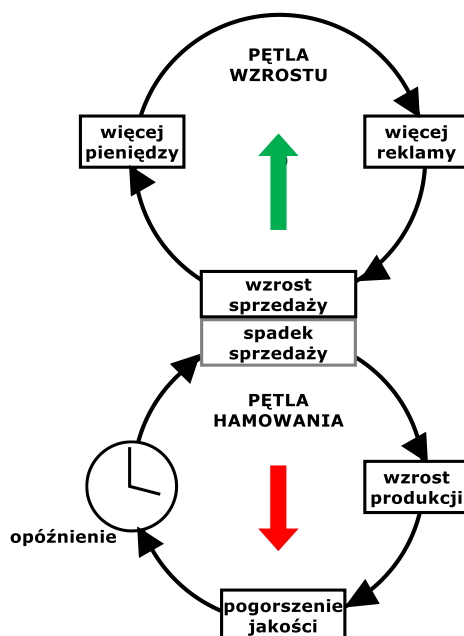
W większości systemów obok pętli wzrostu działa również tzw. *pętla hamowania*. Reklama napędza sprzedaż, wzrost sprzedaży pozwala zwiększyć nakłady na reklamę. Jednak wzrost sprzedaży może też wywołać negatywne skutki uboczne: obniżenie jakości produktów spowodowane poczuciem, że i tak wszystko się sprzedaje, nasycenie rynku, tendencja przedsiębiorstwa do nadmiernego podnoszenia ceny. Mogą również działać czynniki niezależne od nas, takie jak konkurencja czy też ogólne osłabienie koniunktury gospodarczej. Wszystko to są elementy pętli hamowania. Dodatkowo w pętli hamowania nierzadko występuje zjawisko opóźnienia reakcji rynku na zachodzące zmiany. Na przykład pogorszyła się jakość produktu, ale zanim klienci to zauważą, zwykle upływa jakiś czas. W tym czasie firma nasila czynniki hamujące popyt, ale ponieważ popyt nie maleje, nie przeciwdziała tym czynnikom.

Systemowe zalecenie dla przedsiębiorstw, które napotkały barierę wzrostu, brzmi więc:

*Przestań zajmować się pętlą wzrostu!  
Zajmij się pętlą hamowania, czyli przyczynami hamującymi wzrost.*

Przyjrzyj się jakości i cenom, pomyśl o innowacjach i nowych rynkach. Odzyskaj zaufanie klienta.

Opisana sytuacja jest typowa i powtarza się w różnych wariantach w wielu przedsiębiorstwach. Odpowiada ona schematowi zwanemu *archetypem granicy wzrostu*. Kilkaście najważniejszych archetypów występujących w przedsiębiorstwach opisał w znakomitej książce Peter Senge [70]. Archetypy są niezwykle ważnym narzędziem myślenia systemowego, pozwalają bowiem zrozumieć istotę wielu zjawisk.



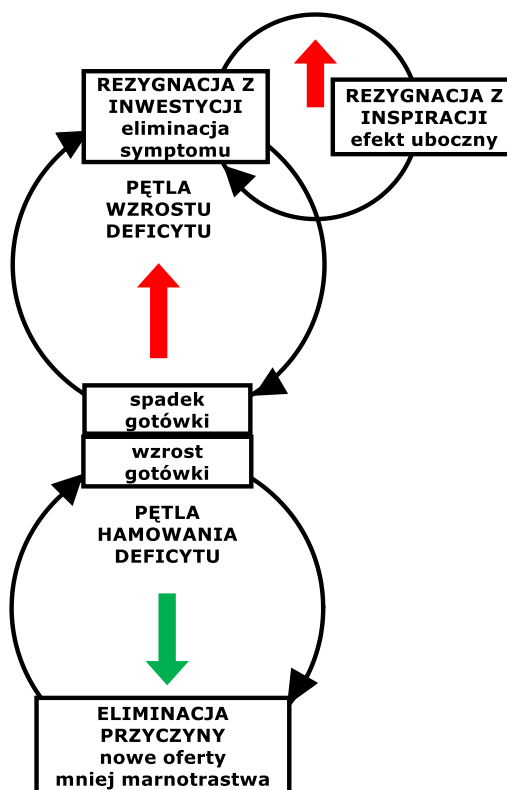
Rys. 13.14-1. Archetyp bariery wzrostu<sup>113</sup>

<sup>113</sup> Źródło P.M. Senge [70].

Inny typowy archetyp to *przerzucanie brzemienia*. Przykład ilustrujący ten archetyp (Rys. 13.14-2) to sytuacja przedsiębiorstwa, któremu brak środków na konieczne inwestycje. Często popełnianym w takiej sytuacji jest rezygnacja z inwestycji. Takie rozwiązanie eliminuje symptom zjawiska (już nie widać, że brakuje środków, bo zrezygnowano z inwestycji), nie usuwa jednak jego istoty — środków na konieczne inwestycje nadal brak.

Takie działanie napędza też pętlę wzrostu deficytu (w tym przypadku wzrost jest czynnikiem negatywnym): mniej środków, mniej inwestycji, jeszcze mniej środków. Jej efektem ubocznym może być pętla wzrostu: *rezygnacja z inspiracji* — gdy raz nauczymy się rezygnować, staje się to nawykiem.

Alternatywą dla eliminacji symptomów jest oczywiście eliminacja przyczyn zjawiska, którymi mogą być: marnotrawstwo, złe zarządzanie gotówką, niepotrzebne wydatki. Zamiast więc eliminować symptomy, przeciwdziałajmy zjawisku. To nauka, jaka płynie z archetypu *przerzucania brzemienia*.



Rys. 13.14-2. Archetyp przerzucania brzemienia<sup>114</sup>

Kolejną sytuacją, w której potrzebne jest rozumienie mechanizmów zjawiska, jest rozwiązywanie konfliktów. Kiedyś w naszej firmie podczas spotkania grupy pracowników biorących udział w kursie instruktorów jakości doszło do ostrej wymiany zdań, która zaczęła się od zarzutu postawionego przez pracowników działu sprzedaży pracownikom działu produkcji. Zarzut brzmiał: „Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam wybrakowany towar do sklepów?”. Oczywiście wywołało to ostrą reakcję ze strony pracowników produkcji, na co nie mniej ostro zareagowali sprzedawcy, na co producenci odpowiedzieli, na co sprzedawcy zareplikowali itd. Po jakimś czasie zanosilo się już na wojnę obu zespołów.

Taki tryb prowadzenia dyskusji jest klasycznym przykładem niesystemowego myślenia. Myślenia, w którym popełnia się dwa podstawowe błędy:

1. Zakłada się, że druga strona stołu to przeciwnik (a nie partner), który świadomie działa w złej wierze.

<sup>114</sup> Źródło tamże.



2. Zakłada się, że problem jest prosty, jednorodny i może mieć proste rozwiązanie.

Zamiast kontynuować nieprowadzącą do niczego dyskusję, użyliśmy *metody rybiej ości* do identyfikacji przyczyn, dla których do sklepów czasami trafia zły produkt (tę metodę omawiam dokładnie w 15.7). W wyniku analizy zidentyfikowano osiem grup podproblemów naszego problemu, grupujących 26 jego potencjalnych przyczyn. Dla wszystkich stało się jasne, że zadając pytanie: „Kiedy wreszcie przestaniecie...?”, nie możemy liczyć na rozsądną odpowiedź, gdyż problem jest znacznie bardziej złożony, niż nam się to początkowo wydawało.

Ostatnim przykładem myślenia systemowego, który chciałbym przytoczyć, jest wskazywana już wcześniej obserwacja dokonana przez Edwardsa Deminga i Josepha Jurana, którzy na podstawie wielu badań przeprowadzonych w Japonii stwierdzili, co następuje:

*85% problemów z jakością wynika z błędów w systemie,  
a tylko 15% można przypisać pracownikom.*

Deming, po przeprowadzeniu analogicznych badań w USA, zwiększył później udział problemów wynikających z systemu do ponad 95%. Te odkrycia miały fundamentalne znaczenie dla kwestii poszukiwania źródeł błędów i niepowodzeń. Zamiast karać i „naprawiać” ludzi, najczęściej należy naprawić system.

## 13.15 Czternaście zasad Edwardsa Deminga

W czasie swoich pierwszych wizyt i wykładów w Japonii w latach 50. Edwards Deming sformułował słynne dziś 14 zasad stanowiących jeden z kanonów zarządzania jakością. Zasady te były później wielokrotnie publikowane przez różnych autorów, co doprowadziło do mnogości sformułowań, które często dość wyraźnie się od siebie różnią. Poniższy tekst pochodzi bezpośrednio od Deminga ([15], str. 23) i jest przedstawiony w moim nieco swobodnym tłumaczeniu. Dla czytelników znających język angielski załączam również tekst w brzmieniu oryginalnym.

### *Czternaście skondensowanych zasad zarządzania*

*Te 14 zasad stanowi podstawę transformacji amerykańskiego przemysłu. Nie wystarczy rozwiązać problemy, czy to małe, czy też duże. Dopiero przyjęcie i wdrożenie 14 zasad jest sygnałem, że kierownictwo (firmy) zamierza przetrwać na rynku i chronić interesy zarówno właścicieli, jak i pracowników. Ten system stanowił też podstawę do nauki dla kierownictw firm japońskich w 1959 r. i w latach następnych.*

*Czternaście zasad ma zastosowanie wszędzie: w małych i dużych organizacjach, firmach usługowych i produkcyjnych, a także w wewnętrznych wydziałach firm.*

1. *Stale dąż do doskonalenia produktów i usług, by stać się konkurencyjnym, nie dać się wyprzeć z rynku i tworzyć miejsca pracy.*
2. *Przyjmij filozofię nowej ery w gospodarce. Zachodnie kierownictwa firm muszą się obudzić, by podjąć wyzwanie, muszą się nauczyć nowych obowiązków i przejąć przywództwo w dążeniu do zmian.*
3. *Porzuć kontrolę na rzecz zapewnienia jakości. Eliminuj (statystyczną) kontrolę jakości na rzecz tworzenia jakości wraz z produktem.*
4. *Porzuć praktykę wybierania dostawców według najniższej ceny. W zamian za to minimalizuj koszt całkowity. Dla każdego z zakupywanych produktów zwiąż się z tylko jednym dostawcą. Dokonaj tego przez budowanie długoterminowych relacji lojalności i zaufania.*

5. *Stale doskonal system produkcji i usług, aby podnieść jakość oraz wydajność i w ten sposób trwale obniżyć koszty.*
6. *Wprowadź instytucjonalną zasadę szkolenia pracowników.*
7. *Buduj przywództwo. Celem nadzoru powinno być niesienie pomocy ludziom i maszynom w lepszym wykonywaniu przez nich pracy. Należy zrewidować dotychczasowe metody nadzoru zarówno kierownictwa, jak i pracowników pierwszej linii.*
8. *Usuń strach, aby każdy mógł efektywnie wykonywać swoją pracę dla firmy.*
9. *Usuń bariery pomiędzy wydziałami. Ludzie z laboratoriów, biur projektowych, działu sprzedaży i produkcji powinni pracować jak jedna drużyna, tak by potrafili przewidywać problemy, jakie można napotkać zarówno w fazie wytwarzania, jak i przy użytkowaniu produktu lub usługi.*
10. *Porzuć slogany, upomnienia i cele typu „zero defektów” lub „nowy poziom wydajności”. Takie zaklęcia wzbudzają jedynie sprzeciw, ponieważ istota niskiej wydajności i niskiej jakości pracy leży po stronie systemu, a więc poza zasięgiem pracowników [co więcej, leżą one w zasięgu kierownictwa — przyp. mój].*
11. (a) *Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem.*  
(b) *Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO). Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.*
12. (a) *Usuń bariery, które pozbawiają szeregowego pracownika prawa do odczuwania dumy z wykonywanej pracy. Odpowiedzialność przełożonego powinna dotyczyć jakości, a nie gołych liczb.*  
(b) *Usuń bariery, które pozbawiają kierownictwo prawa do odczuwania dumy ze swojej pracy. To oznacza m.in. odejście od rocznych ocen i zarządzania przez cele.*
13. *Stwórz solidny program edukacji i samodoskonalenia.*
14. *Zaangażuj wszystkich w program transformacji firmy. Transformacja to zajęcie dla wszystkich.*

### ***Condensation of the 14 Points of Management***

*The 14 points are the basis for transformation of American industry. It will not suffice merely to solve problems, big or little. Adoption and action on the 14 points are the signal that the management intends to stay in business and aims to protect investors and jobs. Such a system formed the basis for lessons for top management in Japan in 1959 and in subsequent years.*

*The 14 points apply anywhere, to small organizations as well as to large ones, to the service industry as well as to manufacturers. They apply to division within a company.*

1. *Create constancy of purpose toward improvement of product and service, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs.*
2. *Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.*
3. *Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.*
4. *End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any item, on a long-term relationship of loyalty and trust.*

5. *Improve constantly and forever the system of production and services, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease cost.*
6. *Institute training on the job.*
7. *Institute leadership. The aim of supervisions should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers.*
8. *Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.*
9. *Break down barriers between departments. People in research, design, sale, and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with product or service.*
10. *Eliminate slogans, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.*
11. (a) *Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership.*  
(b) *Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.*<sup>115</sup>
12. (a) *Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality.*  
(b) *Remove barriers that rob people in management and in engineering of their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objectives.*
13. *Institute a vigorous program of education and self-improvement.*
14. *Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.*

## 13.16 Sześć śmiertelnych chorób

Obok 14 punktów pozytywnych, które powinny stanowić drogowskaz dla kierownictwa każdej firmy, Edwards Deming opisał też siedem śmiertelnych chorób, jakie niszczą wiele amerykańskich przedsiębiorstw (por.[14], str. 97 i [55]. str. 118). Omówię tu pierwszych pięć, pomijając szóstą (nadmierne koszty związane z ochroną zdrowia pracowników) i siódmą (nadmierne koszty prawnicze), nie są bowiem charakterystyczne dla polskich przedsiębiorstw. W to miejsce dodałem inną, o której Deming również bardzo wiele pisał, choć nie wymienił jej na liście siedmiu chorób.

### 13.16.1 Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu

Zdaniem Deminga:

*Brak wytyczonego kierunku działania nie przypomina kataru czy grypy. Nie jest chorobą łagodną. Jest chorobą śmiertelną i doprowadza do upadku firmy.*

<sup>115</sup> Ta nieco dziwna numeracja akapitów pochodzi od E. Deminga, postanowiłem więc jej nie zmieniać. Być może chciał on dodać nowe treści bez zmiany liczby zasad, bo termin „czternaście zasad Edwardsa Deminga” był już ugruntowany w języku TQM.

Jedną z przyczyn tej choroby jest brak jasnego określenia celu firmy. W pewnej firmie poproszono kilka osób z najwyższego kierownictwa o wskazanie, co ich zdaniem jest głównym celem przedsiębiorstwa. Jak się okazało, każdy z pytanых inaczej postrzegał ten cel. Dla głównego księgowego było to osiągnięcie jak największych zysków, dla dyrektora do spraw marketingu — wypracowanie możliwie dużej sprzedaży, dla wiceprezesa do spraw operacji — terminowe dostarczanie towarów klientom, a dla prezesa — rozwijanie firmy w długim okresie i zwiększanie jej udziału w rynku. Czy taka firma mogła prawidłowo funkcjonować, skoro każdy realizował inny cel? Z pewnością nie. Oto, co działo się w tej firmie według opisu jednego z jej obserwatorów:

*Piętnaście lat temu byliśmy bogaci. Zamiast reinwestować w naszą podstawową działalność, zaczęliśmy dywersyfikować działalność firmy. Pięć lat później, po wejściu w wiele nowych dziedzin, nie osiągnęliśmy zysków. Praktycznie rzecz biorąc, nie znaliśmy się na tych nowych dziedzinach. Stwierdziliśmy, że kupiliśmy cudze problemy. W ciągu następných pięciu lat przystąpiliśmy do obniżania kosztów w daremnej próbie przekształcenia naszych nowych nabytków w opłacalne filie. Teraz staramy się sprzedać te filie. W ten sposób może odzyskamy pieniądze, może odkupimy nasze akcje i ustawimy się tak, aby uniknąć przejęcia naszej firmy przez innych wbrew naszej woli. Kim w końcu jesteśmy? Menedżerami czy wielkimi dziećmi igrającymi losami naszych pracowników i akcjonariuszy?*

Pierwszym krokiem, aby zapobiec takim sytuacjom, jest więc jasne określenie celu, jaki firma zamierza osiągnąć<sup>116</sup>. Drugim — wskazanie zadań taktycznych dla całej firmy na kilka najbliższych lat, które to zadania pomogą zrealizować ten cel. Trzecim — rozpisanie każdego z zadań taktycznych na listę zadań operacyjnych o krótszym horyzoncie czasowym i przypisanie ich poszczególnym jednostkom organizacyjnym firmy. W organizacjach o hierarchicznych strukturach zarządzania<sup>117</sup> ten proces jest najczęściej wykonywany kaskadowo, poczynając od zarządu, idąc przez pionów, wydziały, sekcje, a kończąc na najniższych jednostkach i poszczególnych osobach.

### 13.16.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie

Zdaniem Edwardsa Deminga ([55] str.121 *Prześladowuje nas choroba, która nazywa się „przedsiębiorczością na papierze”*. *Ludzie z Wall Street*<sup>118</sup> domagają się krótkookresowych zysków z kwartału na kwartał. Nie bierze się przy tym pod uwagę wyników; w każdym kolejnym kwartale zyski muszą po prostu rosnać. W tej sytuacji menedżerowie uciekają się do „twórczej rachunkowości”, fuzji, kupowania firm, kombinacji podatkowych, wymiany walut obcych i różnego rodzaju innych sztuczek — po to tylko, żeby podnosić zyski w krótkim okresie. Ta choroba, jeśli jej nie powstrzymamy, zniszczy naszą gospodarkę<sup>119</sup>.

Znanym przykładem takiej sytuacji była afera w amerykańskiej firmie Enron, która zdarzyła się zresztą kilka lat po opublikowaniu książki Williama Latzko [55], będącej źródłem powyższego cytatu. Rada nadzorcza tej firmy oczekiwała od zarządu zwiększania zysków z kwartału na kwartał, oferując za to jego członkom bajeczne premie. W tej sytuacji zarząd, gdy w jakimś kwartale następował spadek zysków, transferował koszty do spółek zależnych, których zyskowość nie była podstawą do wyznaczania premii. Oczywiście liczył na to, że w okresach prosperity wytransferuje do tych spółek zyski pokrywające ich koszty. Przez jakiś czas ta strategia przynosiła oczekiwane rezultaty, jednak pewnego dnia zadłużenie matki wobec córek urosło do takiego rozmiaru,

<sup>116</sup> W zasadach 11. i 12. (rozdział 13.15) Deming bardzo wyraźnie zaleca porzucenie tzw. zarządzania przez cele (ang. *management by objectives*). Tu z kolei zaleca jasne określenie celów, jakie firma zamierza osiągnąć. Wbrew pozorom nie ma w tym żadnej niekonsekwencji. Zarządzanie przez cele to powiązanie kilku celów zadanych indywidualnie pracownikowi z jego wynagrodzeniem. Taki system „motywacyjny” nieodmiennie prowadzi do gry pomiędzy firmą i pracownikiem, którą firma musi przegrać. Ten temat jest szeroko omawiany w rozdziale 8.7.

<sup>117</sup> Nie wszystkie organizacje mają strukturę hierarchiczną, o czym piszę obszernie w rozdziałach 12 i 21.

<sup>118</sup> Chodzi o akcjonariuszy firm.

<sup>119</sup> Jak prorocze to były słowa, świat przekonał się w czasie kryzysów finansowych pierwszej dekady XXI w.

że nie dało się już go ukryć. Wtedy opinia publiczna i akcjonariusze firmy dowiedzieli się, jaka była prawda.

Inny przykład dotyczy huty stali Bethlehem Steel z Baltimore. Kiedy w hutnictwie stali na świecie nastąpiła recesja, firma zaczęła gwałtownie ciąć koszty. Zwolniono tysiące fachowców, którzy w większości bezpowrotnie odeszli z hutnictwa. Na zarządzie wymogli tę decyzję akcjonariusze, którzy mimo spadku sprzedaży oczekiwali ciągłych dywidend, a więc zysków. Gdy recesja się skończyła, Bethlehem Steel okazała się firmą, która nie była w stanie podjąć konkurencyjnej walki o rynek.

Inaczej w tej samej sytuacji postąpili Japończycy. Przewidując, że recesja ma charakter przejściowy, nie zwolnili nikogo, ale drastycznie zmniejszyli płace (nawet o 50%) i zaczęli inwestować w przyszłość. Wysłali swoich inżynierów na największe zagraniczne rynki stali, aby zbadać dziesięjsze i jutrzejsze potrzeby tamtejszych klientów. Jednocześnie rozpoczęli budowę pieca do ciągłej produkcji według nowej technologii. Gdy recesja się skończyła, opanowali światowe rynki. W tym kontekście warto też zacytować za Demingiem [14] wypowiedź, której autorem jest doktor Yoshi Tsurumi („New York Times”, 1 maja 1983 r.):

*Częścią problemów amerykańskiego przemysłu są cele, jakie stawiają sobie jego przywódcy. Większość z nich uważa, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy, a nie tworzenie produktów i usług... Z kolei credo firm japońskich to przekonanie, że firma powinna się stać najefektywniejszym na świecie dostawcą wytwarzanych przez siebie produktów lub usług. A gdy to zostanie osiągnięte, zyski przyjdą same.*

### 13.16.3 Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności

W wielu firmach dokonuje się okresowych ocen pracowników, których wyniki stanowią podstawę do decyzji o awansach lub zwolnieniach. Raz na rok lub co sześć miesięcy przerażeni pracownicy są poddawani ocenie przełożonych, zwykle na podstawie z góry ułożonych ankiet. Jest to dla wszystkich bardzo trudny okres. Oto, jak relacjonuje swoje uczucia jeden z uczestników takiej akcji ([55], str.123):

*Poświęcamy wiele godzin na ocenę efektywności, na przygotowanie jej i przeprowadzenie. Dyskutujemy na ten temat bez końca. Jak powinniśmy traktować ludzi? Jak zareagują? W jakim stopniu będą wzburzeni? Pracownik zazwyczaj ukrywa swój ból i rozgoryczenie. Większość nie uzewewnętrznia żadnych emocji. Jednakże przeszkody psychiczne są nieznanne i nierozpoznawalne. Ludzie niekiedy topią ból w alkoholu lub narkotykach. Jak wyjaśnią rodzinie swoją niską ocenę w pracy?*

Jak już pisałem, cytując E. Deminga i J.M. Jurana w rozdziale 8.6, jeżeli praca pracownika jest mało wydajna, jeżeli pojawiają się w niej błędy i defekty, to w 85 – 95% przypadków przyczyna leży po stronie systemu, tj. po stronie organizacji tej pracy, a więc po stronie przełożonych oceniającego pracownika. Do zilustrowania tego zjawiska Deming używa następującego symbolicznego równania:

$$W = P + S + P \cdot S,$$

gdzie:

$W$  — wydajność pracownika na jego stanowisku pracy,

$P$  — indywidualna wydajność pracownika,

$S$  — wydajność (jakość) systemu,

$P \cdot S$  — w sposób symboliczny zobrazowane współdziałanie pracownika i systemu.

Podczas oceny przełożony stara się odpowiedzieć na pytanie, jakie jest  $P$ , znając  $W$ , ale nie znając  $S$ . W dodatku za to, jakie jest  $S$ , odpowiada najczęściej on sam lub jego przełożeni, ale nie pracownik. Oceniając pracownika, przełożony ocenia więc w rzeczywistości siebie, ale ocenę za

swoją pracę wystawia podwładnemu. Oto, co sam Deming sądzi o przeglądach kadrowych ([55], str.123):

*W praktyce roczne przeglądy są chorobą unicestwiającą długofalowe planowanie, niweczącą pracę zespołową, zachęcającą do rywalizacji i rozgrywek wewnętrznych, gnębiącą i niszczącą ludzi, doprowadzającą ich do rozpacz, czyniącą ich niezdolnymi do pracy przez wiele tygodni po poznaniu uzyskanego przez nich wyniku.*

A oto, co na temat okresowych ocen sądzi Thomas Gordon ([32], str.238)

*W ciągu ponad dwudziestu pięciu lat prowadzenia konsultacji w różnorodnych organizacjach nigdy nie widziałem systemu ocen, który podobałby się ludziom — czy to liderom, którzy się nim posługiwali, czy to podwładnym, wobec których go używano. Jest to typowe, że konieczność oceny powoduje problemy i ból głowy zarówno u oceniającego, jak i u osoby ocenianej.*

Ten sam autor podaje osiem systemowych wad okresowych ocen:

1. Często opisy stanowiska pracy nie są adekwatne do rzeczywiście wykonywanych funkcji. Ponadto przełożeni na ogół inaczej pojmują obowiązki podwładnych niż sami podwładni.
2. Nie daje się obiektywnie ocenić takich cech osobowościowych, jak: zdolność współpracy, inicjatywa, sumienność itp. Tymczasem takie właśnie cechy pojawiają się bardzo często w formularzach oceny.
3. Jak wykazują badania, kryteria i sposób oceny pracowników przez różnych liderów są krańcowo różne.
4. Liderzy mają tendencję, by najpierw tworzyć ogólną opinię o pracy podwładnego, a następnie podporządkowywać jej wszystkie specyficzne punkty.
5. Na ocenę lidera silny wpływ ma perspektywa przyszłych konsekwencji administracyjnych, jakie będzie on musiał podjąć. Na przykład: „Jeżeli zbyt dobrze ocenię pracownika, będę mu musiał dać podwyżkę”.
6. Ocenianie buduje barierę pomiędzy ocenianym i oceniającym, podobnie jak pomiędzy uczniem i nauczycielem w szkole. Wykształcają się nieprawidłowe nawyki: praca dla stopnia, lizusostwo, współzawodnictwo, ukrywanie prawdy.
7. Systemy oceny skupiają się na przeszłości, a jedynym ich skutkiem na przyszłość jest podwyżka lub jej brak. Dla planów na przyszłość, zmian nawyków, edukacji itp. nie ma w ocenach miejsca.
8. Ponieważ liderzy mają omawiać i wyjaśniać oceny z podwładnymi, jest to dla nich bardzo niemiłe zadanie, którego starają się unikać<sup>120</sup>.

A oto, co napisał na ten temat w 2012 r. jeden z moich czytelników:

#### **Przeglądy kadrowe**

Miałem „przyjemność” uczestniczyć w tego typu ocenach, gdzie nie tylko ankiety były ułożone. Ułożone były także ich wyniki. *Top management* założył, że statystycznie w każdej grupie ludzi znajduje się X% jednostek wybitnych zasługujących na najwyższą ocenę, Y% jednostek normalnie wykonujących swoją pracę oraz Z% jednostek słabych, którym należy się najgorsza ocena i brak nagrody.

Wraz z ankietą oceny przyszły wytyczne do każdego z działów, ile osób ma mieć daną ocenę. Proszę sobie wyobrazić konsternację kierownika działu, który osiąga ponadprzeciętne wyniki, a każdy z pracowników to wysokiej jakości ekspert ceniony na rynku, co nie było przypadkiem odosobnionym. Ile ten biedny kierownik musiał się namęczyć, żeby wyjaśnić ludziom, których wytypował do najgorszej oceny, że na nią właśnie zasługują!

Sytuacja kuriozalna i zabawna (w dłuższej perspektywie). Efektem natychmiastowym po tej ocenie była frustracja i wzrost rotacji w firmie osób, które nie zgadzały się z oceną.

<sup>120</sup> Na przykład: jak wyjaśnić podwładnemu, że jego zaangażowanie zostało ocenione na 3,5, a nie na 4?

A relacja z 2013 r., tym razem pochodząca od mojej czytelniczki:

#### Zbieranie haków

Miałam sytuację w ubiegłym roku, kiedy mój przełożony „zbierał na mnie haki”, żeby się mnie pozbyć, ponieważ byłam dla niego zagrożeniem. Na samym początku wyznaczania celów wszystkie „ważniejsze” projekty i zadania przypisał więc sobie, zostawiając mi jakieś proste bieżące zadania, które nie dawały szansy na rozwinięcie moich umiejętności (a byłam na stanowisku eksperckim), łącznie z tym, że moim zadaniem było niespóźnianie się do pracy.

Następnie (po roku) dokonał oceny realizacji tych zadań i wystawił mi taką ocenę roczną, żeby „mieć podkładkę”. Była to ocena bardzo krzywdząca, w której nie bał się użyć słowa „niechlujstwo”. Chodziło o to, że w jakimś materiale brakowało przecinka, kropki i była literówka — przy czym na wykonanie tego zadania miałam trzy dni, a on przez tydzień sprawdzał kropki, przecinki i literówki. To mnie zabolalo i boli do dzisiaj. Oczywiście w konsekwencji tej oceny, gdy firma ogłosiła zwolnienia grupowe, zostałam zwolniona z pracy i aktualnie od siedmiu miesięcy poszukuję nowej.

Czy więc, skoro przeglądy kadrowe powodują tyle szkód, przełożeni nie powinni się interesować jakością pracy swoich podopiecznych? Oczywiście, że powinni, i to nie raz lub dwa razy na rok, ale na co dzień.

Mówiąc w wielkim skrócie: okresowe oceny pracowników należy zastąpić rozmowami przełożony – podopieczny na temat tego, czego każda ze stron oczekuje od drugiej strony i od całej firmy, aby mogła jak najlepiej wykonywać swoją pracę. Podczas takich rozmów, które mogą trwać nawet kilka godzin i najlepiej, aby były prowadzone poza miejscem pracy, dokonuje się wymiana tzw. *informacji zwrotnej*. Służy ona przede wszystkim usunięciu barier, jakie każda ze stron napotyka w swojej pracy, a także doskonaleniu narzędzi pracy i zaplanowaniu szkoleń oraz treningów. Podczas takich rozmów i spotkań — jeżeli są właściwie prowadzone — obie strony uzyskują informację o tym, jak jest i jak być powinno. Nie oceniają siebie, oceniają swój warsztat pracy, swoją wiedzę i umiejętności, swoje potrzeby. Aby jednak takie rozmowy miały sens i przynosiły skutek, pomiędzy rozmawiającymi musi istnieć porozumienie i zaufanie. W szczególności podopieczny musi mieć pewność, że ujawnione przez niego problemy nie będą miały wpływu na jego wynagrodzenie, stanowisko, nie zagrażą też jego współpracownikom. O tym wszystkim piszę w rozdziale 9.3.3. Szczególnie efektywnym źródłem bieżącej informacji o tym, co i jak (!) można zrobić lepiej, są też tzw. *inkubatory jakości*, którym poświęciłem rozdział 15.

Pamiętajmy, że przeglądy kadrowe stanowią atrapę zasłaniającą brak przywództwa. A przywództwo to umiejętność budowania pracy zespołowej polegająca na uzyskiwaniu efektu synergicznego z połączenia jakości pracy jednostek z pracą systemu. Uzyskanie tego efektu nie jest ani proste, ani oczywiste, ale jest możliwe. Czytelnikom, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę na temat zagrożeń, do jakich prowadzą okresowe oceny pracowników, szczególnie polecam książkę Samuela A. Culberta i Lawrence’a Routa *Skończ z okresową oceną pracowników!* [10].

#### 13.16.4 Mobilność członków kierownictwa

Mobilność członków kierownictwa, czyli ich częste przechodzenie z firmy do firmy, wiąże się nierzadko z tzw. syndromem białego rycerza ([55], str.126):

1. Wyszukaj obszar, na którym panuje bałagan.
2. Wkrocz jako zbawca.
3. Wprowadź wiele zmian, zrób dużo ruchu (zakłócanie).
4. Wykaż się wynikami (zyski krótkookresowe).
5. Uzyskaj nagrody.
6. Zniknij, zanim ujawnią się długofalowe problemy.

Ten syndrom jest niestety typowy dla rządów w demokracjach zachodnich, a także dla tamtejszych dużych państwowych firm, których zarządy zmieniają się wraz z gabinetami politycznymi. Robimy tylko to, co przyniesie widoczne skutki za naszej kadencji, a po nas choćby potop. W polityce to zjawisko jest bardzo trudne do uniknięcia. Wymaga obecności polityków, którzy są gotowi poświęcić — lub choćby zaryzykować — osobistą karierę w imię dobra kraju. W firmach jest to teoretycznie łatwiejsze, wymaga jednak determinacji właścicieli i odpowiedniego systemu zarządzania. Systemu, który nie jest nastawiony na szybki zysk i wysoką premię, ale na długofalowe planowanie i stabilne wynagrodzenia. Nie jest nastawiony na „wypalanie się pracowników”, a później ich szybką wymianę na nowych, ale na inwestycję w kadrę menedżerską, która powinna zapewnić ciągłość kultury korporacyjnej wewnątrz firmy oraz jej wizerunku na zewnątrz.

Jeżeli zarząd pracuje wyraźnie źle, jeżeli źle pracuje prezes zarządu, należy ich wymienić. Rady nadzorcze powinny jednak pamiętać, że zarządy i prezesi nie będą pracować lepiej, niż pozwala na to narzucony im system. Jak już pisałem w rozdziale 8.6, w 85% przypadków to system jest odpowiedzialny za niepowodzenia firmy, nie ludzie. Należy o tym pamiętać, gdyż inaczej w pogoni za znalezieniem prezesa lub dyrektora, który „wreszcie zrobi z tym porządek”, niczego nie poprawimy, ponosząc jedynie wszystkie koszty zmian: organizacyjne, finansowe i psychologiczne.

### 13.16.5 Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb

Zarządy firm zwykle podejmują swoje najważniejsze decyzje, analizując liczby pochodzące z działów księgowości, sprzedaży i marketingu: przychody, koszty, zyski, udział w rynku itp. Są to wszystko **liczby widoczne**, ponieważ potrafimy je uzyskać, dokonując prostych pomiarów interesujących nas zjawisk. Bez wątplenia są one dla każdej firmy bardzo ważne, nie można jednak zapominać, że nie dają pełnej informacji o stanie, zagrożeniach i możliwościach firmy, albowiem:

- dotyczą jedynie historii, a nie przyszłości;
- opisują jedynie skutki, a nie przyczyny;
- opisują zdarzenia, a nie procesy.

Jak twierdzi doktor Lloyd S. Nelson, dyrektor departamentu statystyki amerykańskiej firmy Nashua Corporation<sup>121</sup>, najważniejsze liczby potrzebne do podejmowania decyzji zarządczych są nie tylko nieznanne, ale nawet niepoznawalne ([9] i [55]). Oto kilka przykładów takich liczb:

1. Utrata przychodów i zysków spowodowana niezadowoleniem klienta, wadami produktów i usług.
2. Utrata przychodów i zysków spowodowana złą pracą firmy i jej jednostek.
3. Koszty działalności spowodowane złymi procedurami.
4. Koszty produkcji spowodowane marnotrawstwem surowców.
5. Koszty przestojów lub jałowej pracy spowodowane złą organizacją pracy i tym, że pracownicy nie lubią swojej pracy.
6. Koszty absencji spowodowane brakiem lojalności pracowników wobec firmy.
7. Wpływ na przychody i zyski efektu synergii wynikającego z dobrej pracy zespołowej.
8. ile można by podnieść przychody i zyski firmy, likwidując bariery organizacyjne, jakie pracownicy napotykają w swojej pracy.

---

<sup>121</sup> Nashua Corporation jest kluczową amerykańską firmą z Nashua w New Hampshire ([www.nashua.com](http://www.nashua.com)) istniejącą od ponad 150 lat i zajmującą się produkcją różnego rodzaju wyrobów z papieru, w tym papierowych etykietek. Firma jest znana z dbałości o wysoką jakość produktów i usług. Deming wielokrotnie cytuje Lloyda S. Nelsona w swojej książce [16].



9. ile można by podnieść przychody i zyski firmy, poprawiając relacje międzyludzkie, w tym relacje pomiędzy przełożonymi i podopiecznymi.

Podjmując decyzje na podstawie widocznych liczb, zarządy, zamiast zająć się przyczynami zjawisk, ograniczają swoje pole działania do ich skutków. Na przykład gdy zarząd dochodzi do przekonania, że zyski są zbyt niskie, nakazuje zmniejszenie kosztów. Podlegli menedżerowie patrzą wtedy na listy swoich kosztów, rzecz jasna jedynie tych, które są widoczne. Widzą koszty zakupu surowców, nie widzą kosztów ich marnotrawstwa. Widzą koszty obsługi klienta, nie widzą kosztów błędów popełnianych przy tej obsłudze. Widzą koszty osobowe, nie widzą kosztów marnotrawionego potencjału pracowników. Mając taką perspektywę, podejmują wysiłki ograniczenia kosztów widocznych, co na ogół im się udaje, szczególnie jeżeli mają obiecaną wysoką premię.

Niestety, za jakiś czas firma płaci za to zwiększeniem kosztów niewidocznych. Oszczędności na surowcu (kupujemy tańszy) powodują pogorszenie jakości produktu, a więc zwiększone koszty obsługi reklamacji. Oszczędności na obsłudze klienta powodują utratę klientów. Oszczędności na zatrudnieniu powodują spadek wydajności firmy (np. wydłużenie czasu realizacji procedur) oraz spadek lojalności pracowników. Najgorsze jest to, że o ile zmniejszenie kosztów widocznych można osiągnąć stosunkowo szybko — i zgarnąć premię! — o tyle ich skutki negatywne następują z reguły z pewnym opóźnieniem, wszystkim wydaje się więc, że akcja przyniosła sukces. Gdy wreszcie skutki uboczne poczynionych oszczędności dają o sobie znać w postaci zwiększonych kosztów widocznych, nikt nie jest zainteresowany, by zwrócić na nie uwagę. Zamiata się je pod dywan — wszak premie zostały już wypłacone.

Oczywiście z opisanych tu przykładów nie należy wyciągać wniosku, że liczby widoczne są nieważne, że nie należy uruchamiać działań w kierunku zmniejszenia kosztów surowców lub kosztów niepotrzebnego zatrudnienia. To wszystko należy robić, pamiętając jednak, że liczby widoczne opisują tylko czubek góry lodowej. To, co jest pod powierzchnią oceanu, po którym płynie nasz statek, najczęściej nie jest widoczne. Doświadczony kapitan potrafi jednak ominąć podwodne przeszkody. Byle o nich nie zapominał.

Liczby niewidoczne opisane w przykładach od 1. do 9. można poznać jedynie *post factum*. Poprawiając obsługę klienta, zwiększamy przychody i zyski, eliminując marnotrawstwo, obniżamy koszty surowcowe, poprawiając wizerunek firmy w oczach pracowników, zmniejszamy absencję. Nazywamy te liczby niewidocznymi, bo nie są widoczne w momencie podejmowania decyzji.

Jest też drugi rodzaj liczb niewidocznych — niewidocznych, bo nie potrafimy ich zobaczyć gołym okiem, tak jak bez radaru nie potrafimy zobaczyć, co kryje pod powierzchnią wody góra lodowa. Są to liczby opisujące procesy losowe i ich zmienność. W każdej firmie mamy do czynienia z dziesiątkami takich procesów, choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najprostszy przykład to wartość sprzedaży mierzona w okresach miesięcznych. Prezesi firm z lubością wieszają na ścianach wykresy obrazujące, jak zmienia się ta wartość z miesiąca na miesiąc. Edwards Deming zapytał kiedyś prezesa dużej fabryki butów, jaki użytek czyni z takiej informacji. W odpowiedzi usłyszał, że gdy sprzedaż rośnie, prezes chwali i nagradza pracowników, a gdy sprzedaż spada — gani i karze. „W ten sposób mogę na bieżąco reagować na dobrą lub złą pracę moich ludzi” — powiedział prezes. Nic bardziej mylnego!

Proces sprzedaży na rynku masowym to proces losowy, przypominający grę w kości, pokera lub ruletkę. Jaki sens miałyby nagradzanie gracza w ruletkę za to, że wygrywa, i karanie za to, że przegrywa<sup>122</sup>? To byłby czysty nonsens. Niestety, równie nonsensowne jest nagradzanie i karanie departamentu sprzedaży firmy lub sprzedawców sklepowych za to, że w maju sprzedaż była wysoka, a w czerwcu niska. Czy wynika stąd, że wszelka informacja o dynamice sprzedaży jest całkowicie bezużyteczna? Czy jeżeli sprzedaż dramatycznie spada, to mamy siedzieć bezczynnie?

---

<sup>122</sup> Ten nonsens jest obrazowo wyrażony w staropolskim porzekadle, że ojciec bił syna nie za to, że gra, ale za to, że przegrywa. Jak widać, staropolscy ojcowie nie różnili się w tej mierze od niektórych dzisiejszych prezesów.

Ależ nie! Tyle że nie wystarczy patrzeć (gołym okiem) na wykres wartości sprzedaży, by móc podejmować sensowne decyzje. Wykres, czyli opisywany przez niego proces losowy, należy poddać analizie za pomocą tzw. *kart kontrolnych Shewharta*. Dopiero po przeprowadzeniu takiej analizy będziemy wiedzieli, czy wysoka sprzedaż w maju, a niska w czerwcu jest wynikiem losowości procesu, a więc przypadku, czy też ma jakieś nielosowe przyczyny, które należy zbadać.

Gdy mamy do czynienia z niechcianymi sytuacjami o charakterze nielosowym, należy poznać i usunąć ich przyczyny. Gdy jednak są to sytuacje wynikające z losowego charakteru naszego procesu, ich analiza jest czystą stratą czasu i pieniędzy. Jeżeli chcemy uniknąć takich sytuacji w przyszłości, musimy zmienić proces. Analiza procesów losowych stanowi równie ważne, co mało znane narzędzie podejmowania decyzji zarządczych. Poświęciłem jej część V książki.

### 13.16.6 Twarda kultura zarządzania

Czyngis-chan, który — jak wiadomo — zarządzał całkiem sporym terytorium, zorganizował na nim specjalne pocztowe służby kurierskie. Kurierzy pędzili na koniach i mieli absolutny priorytet w „ruchu drogowym”. Kto nie ustąpił im drogi, był karany śmiercią.

Wielu prezesów obrało sobie to postępowanie za wzór. Szczycą się tym, że są łaskawi dla posłusznych i straszni dla opornych. Ich dewiza to „płacę i wymagam”. Jeden z takich prezesów zarządzający ogólnosiwiatową siecią hipermarketów — pisał o nim w latach 90. „Der Spiegel” — ciężko pracował nad swoim wizerunkiem wszystkowidzącego władcy. Regularnie odwiedzał sklepy firmy, a po każdej takiej wizycie kilku pracowników traciło pracę. To była norma. Jedna lub dwie osoby musiały wylecieć, aby reszta „bała się źle pracować”. To jednak nie wpływało na lepszą pracę. Jak mi zdradził jeden z krajowych prezesów tej firmy, ich wielkim problemem były kradzieże dokonywane przez pracowników — samodzielnie albo nawet we współpracy z klientami. To zjawisko jest znane psychologom pracy jako anomia pracownicza (rozdział 7.6).

#### Walenie prosto z mostu

Paweł Berłowski — dziennikarz specjalizujący się w zagadnieniach zarządzania kadrami — przytacza takie swoje wspomnienie<sup>123</sup>:

Podczas ostatniego kongresu KADRY ze zdumieniem słuchałem prelekcji szefa firmy handlowej, który opowiadając o systemach wynagradzania, chlubił się przy okazji swoją twardą ręką w zarządzaniu. „Konieczna jest asertywność kontaktu z pracownikami, to jest bardzo ładne słowo, a tak naprawdę to się nazywa »walenie prosto z mostu« — przekonywał. — Mam taki zwyczaj, że codziennie rano przechodzę przez firmę, podaję każdemu rękę, przy okazji łypnę okiem, co się dzieje, bo ludzie są leniwi. Będąc tu na paru wykładach<sup>124</sup>, zauważam, że prelegenci mówią, w jaki sposób umożliwić pracownikom rozwój w pracy. Ale czy praca jest od tego, żebyśmy się w niej rozwijali, czy też żebyśmy w niej pracowali? Rozwój to ja mam, jak pojedę na wakacje w góry albo do teatru do Warszawy”.

Wspomniany prelegent zaczął swoje wystąpienie od tego, że kilka lat temu w ciągu siedmiu dni odeszło od niego 80% kadry. „Czynnik ludzki zawiódł i już wiem, że nie można się na nim opierać” — skomentował własną nauczkę.

Pracownicy są z reguły leniwi i nieuczciwi, trzeba ich więc nieustannie pilnować i kontrolować, a szef powinien mieć z tyłu drugą parę oczu, bo jak się tylko odwróci, to ci za nim już nie pracują. Takie opinie padają nierzadko z ust tzw. doświadczonych menedżerów. Co gorsza, mają one charakter samosprawdzających się przepowiedni. Bo pracownicy, których godność jest systematycznie i systemowo deptana, nie budują w sobie poczucia lojalności dla firmy. Dla nich firma jest wrogiem, okupantem, więziennym nadzorcą, z którym trzeba walczyć. A ponieważ firma traktuje ich nieetycznie, to i oni posługują się nieetycznymi metodami. Trwa więc wojna, której nikt nie jest w stanie wygrać. O tzw. grach wojennych pomiędzy pracownikiem i firmą pisałem w 8.13.2.

<sup>123</sup> Wypowiedź podczas jednego z kongresów poświęconych tzw. HR.

<sup>124</sup> Mowa o kongresie.

	Udział kosztów w obrotach	
	Kultura braku zaufania	Kultura zaufania
Koszty operacyjnego zapewniania jakości (kontrola i odrzucanie braków)	4 – 6%	1 – 2%
Koszty nieuzasadnionych nieobecności pracowników produkcyjnych	4 – 6%	1,5 – 2%
Przestoje awaryjne + niewykorzystany czas maszyn	13 – 15,6%	2,6 – 5,2%
Koszty nieporozumień pomiędzy administracją a produkcją	2 – 3%	0,5 – 1%
<b>Razem</b>	<b>23 – 30,6%</b>	<b>5,6 – 10,2%</b>

**Tab.13.16-1 Porównanie dwóch kultur zarządzania<sup>125</sup>**

Skoro nie można wygrać tej wojny, to najlepiej jej w ogóle nie zaczynać. Najlepiej założyć, że ludzie są z reguły uczciwi i pracowici, choć oczywiście zdarzają się wyjątki. Przyjęcie pozytywnego założenia to też samosprawdzająca się przepowiednia. Oczywiście samo założenie nie wystarczy. Muszą za nim iść działania uwiarygodniające i wzmacniające to założenie: kultura współpracy, kultura zaufania, budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, sztuka asertywnego komunikowania się i wiele innych. O tym wszystkim piszę w dalszych rozdziałach książki Tab.13.16-1 pokazuje finansowe korzyści przynoszone przez korporacyjną kulturę zaufania.

### 13.17 Cztery zasady Henry’ego Forda

Legendarny twórca firmy Ford Motor Corporation, autor idei pierwszego w świecie samochodu masowej produkcji — forda T — tak określił swoje podstawowe zasady organizacji pracy [26]:

1. **Brak lęku przed przyszłością i oddawania czci przeszłości.** Kto obawia się porażki, ogranicza swoje działanie. Porażka jest jedynie okazją do rozpoczęcia od nowa. Uczciwa porażka nie jest niczym wstydliwym, wstydlawy jest lęk przed porażką. To, co przeszłe, jest użyteczne jedynie wtedy, kiedy sugeruje drogi i sposoby postępu.
2. **Odrzucenie współzawodnictwa.** Ktokolwiek jest w czymś najlepszy, powinien być właśnie tym, kto to będzie robił. Przystępstwem jest odbieranie drugiemu jego roli — przestępstwem, gdyż wtedy dla osobistego interesu pogarszamy czyjeś szanse, ządzimy siłą, a nie rozumem.
3. **Przedłożenie służby nad zysk.** Bez zysku firma nie może się rozwijać. W tworzeniu zysku nie ma niczego z zasady złego. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo nie może nie przynosić zysku, ale zysk musi i nieuchronnie będzie przychodzić jako wynagrodzenie za dobrą służbę. Zysk musi być wynikiem służby.
4. **Wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo.** Jest to proces kupowania materiałów za godziwą cenę, a następnie przetwarzania tych materiałów — przy możliwie najniższych kosztach — na produkty oferowane konsumentowi. Hazard, spekulacja i cwaniactwo prowadzą jedynie do unicestwienia takich działań.

Ponieważ powyższe tłumaczenie pochodzi ode mnie i jest może nieco zbyt swobodne, poniżej podaję jeszcze tekst w oryginale:

1. *An absence of fear of the future or of veneration for the past. One who fears the future, who fears failure, limits his activities. Failure is only the opportunity more intelligently to*

<sup>125</sup> Za udostępnienie danych dziękuję Helmutowi Gläserowi. Ich źródło: Lietz, J.H.: *Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft*, in: *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, red. Kaminske, G.F. Springer Verlag, Berlin u.o. 1994, str. 110 – 130

*begin again. There is no disgrace in honest failure; there is disgrace in fearing to fail. What is past is useful only as it suggests ways and means for progress.*

2. **A disregard of competition.** *Whoever does a thing best ought to be the one to do it. It is criminal to try to get business away from another man — criminal because one is then trying to lower for personal gain the condition of one's fellow-men, to rule by force instead of by intelligence.*
3. **The putting of service before profit.** *Without a profit, business cannot expand. There is nothing inherently wrong about making a profit. Well-conducted business enterprises cannot fail to return a profit but profit must and inevitably will come as a reward for good service. It cannot be the basis — it must be the result of service.*
4. **Manufacturing is not buying low and selling high.** *It is the process of buying materials fairly and, with the smallest possible addition of cost, transforming those materials into a consumable product and distributing it to the customer. Gambling, speculating and sharp dealing tend only to clog this progression.*

### 13.18 Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych

Poniższy tekst został napisany przez Zbigniewa Bujaka, jednego z legendarnych przywódców „Solidarności” w okresie stanu wojennego. Tekst nie był wcześniej nigdzie publikowany. Autor wyraził zgodę na umieszczenie go w tej książce, za co składam mu serdeczne podziękowanie. W moim przekonaniu opisane przypadki zarządzania policją i służbami celnymi stanowią znakomitą ilustrację tezy, że brak systemowego spojrzenia na zadania organizacji może uczynić tę ostatnią dalece nieskuteczną.

W niniejszej pracy przedstawiam problemy powstające w administracji publicznej, szczególnie celno-podatkowej, w związku z ustanawianiem kryteriów ocen tych służb przez przełożonych. Kryteria oceny są ustanawiane przez najwyższe kierownictwo danej służby. Jest to właściwy minister i w ograniczonym zakresie szef urzędu. Należy uznać tę sytuację za prawidłową, gdyż kryteria oceny i mechanizmy kontroli z nimi związane to strategiczna decyzja. Błąd może mieć skutki katastrofalne, gdyż może wywołać skutek odwrotny do zamierzonego. Ten paradoks jest dobrze znany nauce o zarządzaniu, był wszechstronnie badany, wyniki zaś pozwoliły ujawniać i naprawiać błędy w tym zakresie. Między innymi Steven Kerr. W tym opracowaniu oprę się jednak na rodzimych doświadczeniach, które są także moim udziałem. Ich źródłem jest praca w parlamencie w Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych, praca w Ministerstwie Finansów na stanowisku szefa służby celnej oraz współpraca z ekspertami i audytorami z Unii Europejskiej. Jako wprowadzenie przedstawię problem oceny pracy policji drogowej.

### Policja drogowa

Popularne skojarzenie związane z policją drogową to patrol ustawiony w miejscu ograniczenia prędkości, „łapanie” kierowców i wręczanie mandatów. Kwestie łapówki zamiast mandatu odkładam do osobnego omówienia. Czy ten obraz odpowiada rzeczywistości? Wszystko wskazuje na to, że tak. Policja drogowa wykonuje wiele innych czynności, jak kierowanie ruchem czy badanie wypadków drogowych. Nie one jednak dominują w statystyce codziennych działań. Najistotniejsze dla omawianego zagadnienia kontroli jest pytanie: co dla przełożonych jest wskaźnikiem aktywnej i efektywnej pracy podległych im funkcjonariuszy? Wielokrotnie zadawałem samym funkcjonariuszom pytanie: „Z czego jesteście rozliczani?”. Odpowiedź brzmiała niezmiennie: „Z liczby mandatów”. Nie funkcjonuje na szczęście w tej kwestii zasada „kto ich wlepił więcej, ten lepszy”. Jest natomiast pewna liczba, która wyznacza standard. Czy ta sytuacja może być wyjaśnieniem wątpliwości zgłaszanych przez wielu użytkowników dróg co do potrzeby i sensu umieszczania zakazów i ograniczeń w różnych, ich zdaniem nieuzasadnionych miejscach? Może! Do

wyjaśnienia wróć w dalszej części. Rodzi się pytanie: jaki cel jest realizowany przez takie ustalenie oceny pracy funkcjonariusza? Jedną z odpowiedzi brzmi: chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie żeby nie przekraczali dozwolonej prędkości, bo to stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi. Gdyby metoda karania mandatem była skuteczna, to kierowcy zaczęliby jeździć zgodnie z przepisami. Oznaczałoby to, że policja drogowa wykonała zadanie i nie potrzeba już tylu funkcjonariuszy. Na szczęście dla policji drogowej minister spraw wewnętrznych i komendant główny nigdy nie zrezygnują z mandatów jako kryterium oceny pracy funkcjonariuszy. Będą więc nadal z nich rozliczani, a to oznacza, że na polskich drogach nadal będzie co roku ginąć blisko 6000 osób.

W celu ustanowienia prawidłowej oceny pracy funkcjonariuszy musimy wrócić do kwestii zasadniczej, mianowicie ustalić, co jest celem działania policji drogowej. Czy chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie ograniczenia prędkości? Nie! To są tylko środki do rzeczywistego celu. Jest nim ochrona zdrowia i życia ludzi — użytkowników dróg. Zmniejszenie liczby wypadków to także zmniejszenie strat w gospodarce czy kosztów ponoszonych przez ludzi i firmy. Przy takiej zmianie celu widać, że położonym potrzebne są do oceny pracy funkcjonariuszy zupełnie inne informacje niż te dotyczące liczby mandatów. Ważne jest, ile było wypadków śmiertelnych, ile poważnych okaleczeń kończących się trwałą niepełnosprawnością, ile dni szpitalnego leczenia i zwolnień lekarskich w pracy. Źródłem tych informacji są już nie tylko policyjne statystyki, ale przede wszystkim służba zdrowia i firmy ubezpieczeniowe. Nie da się zarazem zaprzeczyć, że liczba wypadków, szczególnie ciężkich, wiąże się z prędkością jazdy. Jak zatem skonstruować kryterium oceny i system kontroli, by uzyskać pożądany skutek? Jako odpowiedź przedstawię uproszczony opis prawdziwej sytuacji znanej mi z relacji funkcjonariusza policji francuskiej.

W tradycyjnym systemie, gdy liczba mandatów decyduje o ocenie, funkcjonariusz udając się na służbę w terenie, wybiera stosowne miejsce z ograniczeniem prędkości. Ustawia się z radarem gdzieś za krzakami i rozpoczyna łowy. Przyszedł jednak dzień zmiany. Na odprawie dowiaduje się, że liczba mandatów nie będzie brana pod uwagę w ocenie jego pracy. Ważne są bowiem nie mandaty, ale to, czy kierowcy przekraczają prędkość. Jeżeli kierowcy prędkość przekraczają, to znaczy, że funkcjonariusze źle pracują. Aby zarazem mieć wiarygodne informacje o liczbie kierowców przekraczających prędkość, podpisano umowę ze Stowarzyszeniem „Bezpieczna Droga”, które przy pomocy wolontariuszy wyposażonych w radary i ukrytych w krzakach dokona pomiarów i przedstawi raporty z danymi statystycznymi. Pytanie brzmi: gdzie stanie policyjny patrol? Czy, jak dotychczas, gdzieś w krzakach, czy przy znaku ograniczenia prędkości? Odpowiedź jest prosta: stanie przy znaku, aby wzmocnić jego oddziaływanie.

Taka taktyka pociąga za sobą poważne konsekwencje dla kierownictwa policji, w tym dla ministra spraw wewnętrznych. Podlegli funkcjonariusze zażądają bowiem niemal natychmiast wsparcia merytorycznego i narzędzi, które umożliwią im skuteczną pracę. O tym, że mandaty są nieskuteczne, wiedzą sami ze swego doświadczenia. Co zatem może być skuteczne na dłuższą metę? Odpowiedzi będą szukać u psychologów. Psychologowie, aby dać wiarygodną odpowiedź, muszą przeprowadzić stosowne badania. To kosztuje. Gdy odpowiedź jest już znana, rozpoczyna się szkolenie i wręcz psychologiczny trening samych funkcjonariuszy. Wszak to oni rozmawiają z kierowcami i to oni muszą wywrzeć na nich stosowne wrażenie i wywołać skutek — bezpieczną jazdę. Aby uzyskać odpowiednie wrażenie w rozmowie z kierowcą, trzeba wiedzieć natychmiast, w chwili zatrzymania, czy wcześniej przekroczył prędkość, a jeśli tak, to kiedy i gdzie to się stało. Musi zatem być zbudowany odpowiedni system informatyczny. Trzeba wreszcie dokonać rzeczy najtrudniejszej. Skoro celem służby jest ochrona życia i zdrowia ludzi, należy określić kryteria oceny skuteczności służby. Minister musi zatem podjąć decyzję, jaka liczba wypadków w poszczególnych kategoriach jest normą. Trzeba bowiem oceniać funkcjonariuszy stosownie do realiów. W tym miejscu widać przestrzeń na społeczną i parlamentarną dyskusję. Widać też zagrożenie dla samego ministra. Określenie kryteriów, czyli dopuszczalnej liczby wypadków, może wywołać bardzo populistyczną krytykę i atak na autora. Wiadomo jednak, na czym może polegać

program poprawy bezpieczeństwa. Jeden program może zakładać przebudowę miejsc niebezpiecznych, inny ograniczanie prędkości, jeszcze inny edukację kierowców, funkcjonariuszy policji i służb ratowniczych. Wszystkie muszą być budowane ze świadomością, że każde działanie kosztuje i trzeba się godzić na kompromis między szczytnym celem i realnymi możliwościami.

Powyższe rozważania prowadzą mnie do wniosku, że tradycyjne autorytarne rządzenie jest bardzo łatwe. Kary, mandaty, zakazy i policyjne patrole są widoczne i odczuwalne. Także winnych wypadków łatwo zidentyfikować — to piraci drogowi i pijani kierowcy. Taki obraz akceptujemy w naszym kraju wszyscy, nawet niewinne ofiary wypadków. Przykłady innych krajów pokazują, że także w rządzeniu państwem, w zarządzaniu państwową administracją może i powinien się dokonywać cywilizacyjny postęp.

## Celnicy

Cywilizacyjne zacofanie w zarządzaniu i jego dramatyczne konsekwencje pokażą na drugim przykładzie — mechanizmach kontroli i kryteriach stosowanych przez ministerstwo finansów do oceny służb celno-podatkowych. „Ministerstwo” napisałem małą literą, gdyż chodzi nie tyle o opisanie pojedynczej konkretnej instytucji w naszym kraju, ile o mechanizm, który działa w wielu różnych państwach. Przykładem jest jednak rzeczywista, konkretna, znana mi z autopsji sytuacja.

Urzędników służb skarbowych wracających z kontroli pyta się standardowo, czy coś wykryli i ile naliczyli należności. Są to nie tylko należności z tytułu niezapłaconych podatków, ale także mandaty karne skarbowe za różne błędy i uchybienia w dokumentach. Urząd skarbowy będzie ponadto rozliczony z liczby kontroli przeprowadzonych na jego terenie, a poszczególne urzędy z tego, ile zdołano odzyskać z naliczonych kwot. Mamy więc pełny, czytelny i zrozumiały dla każdego zestaw kryteriów:

- Ile przeprowadzono kontroli? (W domyśle — im więcej, tym lepiej).
- Ile wykryto nadużyć? (W domyśle — im więcej, tym lepsi kontrolerzy).
- Ile naliczono należności? (W domyśle — im więcej, tym lepiej).
- Ile odzyskano? (W domyśle — koniecznie wszystko, co naliczono).

Takie kryteria wydają się prawidłowe. Do tego należy dodać premie skorelowane procentowo z wartością *odzyskanych* należności. Wyróżniłem słowo „odzyskanych”, ponieważ wcześniej premie wypłacano od należności naliczonych. Nie byłbym zdziwiony, gdyby okazało się, że byli tacy kontrolerzy, którym budżet państwa więcej wypłacał w owym czasie pieniędzy od naliczonych należności, niż odzyskiwał dla skarbu państwa.

Aby ocenić przedstawione powyżej kryteria, trzeba wejść w rolę urzędnika służb skarbowych i przez pryzmat stosowanych wobec niego kryteriów oceny rozstrzygnąć, który podmiot gospodarczy poddamy kontroli.

Wyobraźmy więc sobie, że mamy do wyboru trzy firmy. Pierwsza to fabryka, o której wiemy, że jest ważnym elementem zorganizowanego gangu. Sama próba kontroli może się źle skończyć dla kontrolujących. Jeśli nawet jakoś przeprowadzimy kontrolę, to wyegzekwowanie należności jest niemożliwe. Czekają nas za to długie dni przesłuchań w sprawie zorganizowanej przestępczości i proces sądowy. Satysfakcja z faktu, że rozpracowaliśmy gang, konkuruje tu z faktem, że i my, i urząd mamy na koncie naliczone, ale nieodzyskane należności, że czas poświęcony na śledztwo i proces sądowy to wymierna, liczona w pieniądzu strata spowodowana zmniejszeniem liczby kontroli w innych podmiotach. Do tego dochodzi realne zagrożenie zemstą. Jest ono tym większe, im poważniejsze interesy naruszyliśmy.

Druga firma nie jest elementem zorganizowanej przestępczości, nie należy więc do niebezpiecznych. Wiemy o manipulowaniu klasyfikacją towarów i usług i nadużyciach w podatku VAT. Możemy bezpiecznie wejść z kontrolą, możemy wykryć nadużycia i naliczyć należności. Firma

ma jednak dobrego radcę prawnego, wspomaga partie polityczne i działalność dobroczynną i skarży nasze decyzje do sądu administracyjnego. Proces będzie trwał kilka lat. W tym czasie wielokrotnie będziemy się tłumaczyć z nieodzyskanych należności. Jeśli są znaczne, cały urząd spadnie w rankingu ocen.

Trzecia firma walczy o pozycję na rynku, dba o jakość produktów, buduje zaufanie opinii publicznej do marki. Różnorodność i liczba przepisów, ich niejednoznaczność powodują jednak, że każda kontrola wykazuje wiele uchybień i błędów. Za każdym razem sypią się więc mandaty karne. Firma płaci natychmiast, aby wykazać swoją uczciwość i rzetelność wobec kontrolujących. Rzetelność objawia się także w tym, że kontrolujący mają przygotowane wszystkie dokumenty, a także uzyskują szybki dostęp do wszelkich informacji o firmie, kooperantach, operacjach handlowych, kredytowych i klientach. Kontrola trwa więc krótko.

Zadajmy sobie pytanie: którą firmę wybierze do kontroli racjonalnie działający pracownik aparatu skarbowego? Pytanie jest raczej retoryczne. Jest oczywiste i niestety prawdziwe, że wybierze tę trzecią. Jeśli nawet w trybie administracyjnym zostanie mu zlecona kontrola w firmie pierwszego lub drugiego typu, to postara się raczej znaleźć pretekst do wycofania się z kontroli niż wskazać dowody nadużyć. Wyobraźmy sobie zatem, że wprowadzamy inne kryteria<sup>126</sup>:

1. Po pierwsze, jeśli na terenie działania danego urzędu skarbowego jakakolwiek firma rozwinięła działalność o charakterze przestępczym w dziedzinach nadzorowanych przez urząd, oznacza to obniżenie urzędu w rankingu ocen.
2. Po drugie, jeśli w nadzorowanych firmach stwierdza się zbyt dużą liczbę błędów, pomyłek i uchybień, to karę poniosą pracownicy urzędu odpowiedzialni za ten stan rzeczy.
3. Po trzecie, stwierdzone błędy, pomyłki i uchybienia nie są obciążone karami. Są przekazywane kierownictwu firmy w celu ich usunięcia. Kierownictwo firmy przedstawia sposoby i kalendarz usuwania niedociągnięć.
4. Po czwarte, w przypadku stwierdzenia należności dla budżetu państwa są one bezwzględnie egzekwowane. Funkcjonariusz nie otrzymuje z tego tytułu żadnych premii.
5. Po piąte, jeśli należności są tak duże, że ich egzekucja zagraża istnieniu i stabilności firmy, wdraża się odpowiednie postępowanie układowe i ustala zasady spłaty należności. Pracownik urzędu skarbowego odpowiedzialny za to, że w firmie narosły należności wobec skarbu państwa, jest pociągany do odpowiedzialności służbowej. Należności te mogą bowiem spowodować upadek firmy, zwolnienia pracowników, a to oznacza społeczny problem.
6. Po szóste, sprawdzamy, czy na terenie działania danego urzędu rejestrują się nowe firmy, czy też może zwiłają swoją działalność. W przypadku zwiłania działalności pytamy przedsiębiorców o przyczynę. Jeśli zostanie wskazane zbyt opresyjne działanie służb kontrolnych, wyciągamy wnioski.

Czy w świetle tak konstruowanych kryteriów kierownictwo urzędu pozostanie bierne wobec organizującej się przestępczej działalności? Czy będzie się powstrzymywać przed wytoczeniem procesu nieuczciwym firmom? Czy będzie dogmatycznie egzekwować kary za błędy i uchybienia niezagrażające budżetowi, obrotowi towarowemu i innym istotnym społecznie sytuacjom?

Nic takiego się nie stanie. Przy takim podejściu konsekwencje dla kierownictwa ministerstwa finansów czy dla parlamentu są jednak bardzo głębokie:

1. Po pierwsze, pracownicy służb skarbowych nie zgodzą się na wprowadzanie przepisów bez odpowiednio długiego *vacatio legis*.

<sup>126</sup> Rozważania, które przedstawiam w tej części, opieram na rozmowie z doradcą przedakcesyjnym z niemieckiej naddyrkacji finansowej jednego z landów.

2. Po drugie, muszą otrzymać środki na stałe szkolenie pracowników firm w zakresie przepisów i ich interpretacji (szczególnie nowych).
3. Po trzecie, firmy muszą dysponować procedurą, która pozwala uniknąć odpowiedzialności finansowej w przypadku niejasności w interpretacji przepisu.
4. Po czwarte, rząd i parlament nie mogą sobie pozwolić na uchwalanie przepisów bez konsultacji i uzyskania zgody tych, którzy mają je wykonywać.
5. Po piąte wreszcie, nie jest możliwa częsta zmiana przepisów.

Za przedstawionymi dwoma podejściami do kryteriów kontroli służb państwowych stoją dwie różne umysłowości ludzi nadzorujących te służby. W tradycyjnym ujęciu traktują oni obywateli jak obiekty, które winny podlegać nieustannej kontroli, albowiem to same obiekty są źródłem zła. Zarazem aby wiedzieć, kto działa źle, trzeba skontrolować wszystkich. Karanie za najdrobniejsze przewinienie ma powstrzymać przed poważniejszymi przestępstwami. W tym systemie dominuje pojęcie ścisłego przepisu. Wszelka aktywność obywateli ma się dopasować do ścisłych ram, wzorców i procedur uregulowanych przepisami. Tak rozwija się w administracji metodologia i kultura nadzoru przez przemoc.

W drugim podejściu służby państwowe odgrywają rolę usługową wobec obywateli. Administracja publiczna ma usuwać przeszkody, jakie napotyka obywatel w swojej działalności. W tym systemie dominuje pojęcie „ogólnej normy”. Cel wypełniany przez tę normę oraz sposoby jego osiągania podlegają nieustannej dyskusji i weryfikacji. Urzędy publiczne są tu instytucją koordynującą tę dyskusję. Odpowiadają za to, by wyniki w postaci wniosków, informacji, stanowisk dotarły do wszystkich, którym jest to niezbędne w pracy i działalności. Tak rozwija się w administracji zasada szacunku dla podmiotowości obywateli, rozwija się kultura zarządzania, która jest w służbie aktywnych obywateli.

Prezentując różnice w metodach nadzoru, pragnę pokazać miejsce, które moim zdaniem w ogromnej mierze decyduje o istocie i tempie systemowych zmian w rządzeniu państwem i zarządzaniu administracją publiczną. Nawet najbardziej liberalne deklaracje premiera i prezydenta pozostaną papierowym hasłem, jeśli nie zmieni się system pracy służb kontrolnych w państwie. Ten zaś, w przypadku Polski, nie uległ zmianie. Dochody z mandatów są ujęte w planie dochodów w ustawie budżetowej i budżetach poszczególnych ministerstw. Wykonanie planu jest sprawdzane przez parlamentarne komisje, NIK, kontrole wewnętrzne w ministerstwach. Mandaty nie są zatem narzędziem budowania bezpieczeństwa i praworządności, ale narzędziem uzyskiwania dochodów do budżetu. Funkcjonariusze to wiedzą, starają się więc ten plan wykonać. Absurdalność i nieetyczność tej sytuacji jest dla nich oczywista. Ta świadomość pozwala im usprawiedliwić fakt, że czasami, statystycznie bardzo rzadko, postanawiają zlitować się nad losem obywatela i odstąpić od wystawiania mandatu w zamian za **drobną kwotę dla siebie**. Państwa Unii Europejskiej znają te problemy, bo wiele lat temu im samym przyszło je rozwiązywać. Schemat ich rozwiązywania jest uniwersalny i znany:

1. Po pierwsze, każda instytucja, każda administracja publiczna musi mieć jasno i zrozumiale sformułowane cele swego działania. W nauce o zarządzaniu nazywa się to **misją organizacji**.
2. Po drugie, musi mieć jasno i czytelnie opisane zasady pracy i sposób zorganizowania się w celu realizacji misji. Nazywa się to **wizją organizacji**.

Misja winna być rozpisana na **strategiczne cele**, których realizacja będzie monitorowana. Cele strategiczne są realizowane przez realizację **celów cząstkowych** i wynikających z nich **zadań**. Aby jednak móc monitorować realizację celów, trzeba opracować **wskaźniki i parametry** ich realizacji. Nie mogą one być ogólne. Muszą być na tyle precyzyjne, by były policzalne. Obowiązuje tu bowiem zasada, że jeśli czegoś nie da się policzyć, to tym nie da się zarządzać.



Kolejne zagadnienie to **środki realizacji**. Zaliczamy do nich nie tylko zasoby ludzkie, ale także budżet rozpisany na poszczególne zadania. Tak sporządzony dokument, zatwierdzony w odpowiednim trybie, jest **strategią** danej organizacji.

Zgodnie z oczekiwaniami naszych unijnych partnerów chyba wszystkie instytucje i służby publiczne w naszym kraju zarządziły sporządzenie wymaganych strategii. Już tu jednak nastąpiło pierwsze nieporozumienie. Strategia nie może bowiem być tworem ekspertów i kierownictwa. Każdy jej element musi powstawać w procesie wielostronnych dyskusji i uzgodnień z udziałem wszystkich pracowników danej instytucji (służby) oraz obywateli i ich organizacji, których działanie wiąże się z pracą tej instytucji. Misja, wizja, cele strategiczne i cząstkowe muszą być zrozumiałe dla każdego i akceptowane przez wszystkie podmioty, których dotyczą. Każdy pracownik (funkcjonariusz) musi rozumieć, w jaki sposób i który cel jest realizowany przez jego pracę i decyzje.

W jakimś sensie najważniejszy jest monitoring. Nie ma on nic wspólnego ze znaną nam kontrolą wewnętrzną, ta służy bowiem ujawnianiu błędów w celu wyciągnięcia konsekwencji. Monitoring strategii jest procesem, który ma ujawnić problemy w celu wyciągnięcia wniosków. Wskazanie problemu, ujawnienie błędu jest więc dla każdego pracownika (funkcjonariusza) przyczynkiem do lepszej oceny. Dla nikogo nie może oznaczać kary. Dotychczasowa kontrola wewnętrzna z metod inspekcyjno-śledczych przechodzi na kontrolę jakościową, przyjazną wobec pracowników. Przesłuchanie zostaje zastąpione rozmową o problemach, zliczanie błędów w dokumentach — analizą danych statystycznych niezbędnych do oceny stanu realizacji strategii i ewentualnych zagrożeń.

Drugie nieporozumienie to decyzje o reorganizacjach służb, ministerstw, urzędów centralnych. Strategia i zarządzanie strategiczne zakładają bowiem jakieś minimum stabilizacji. Jest to niezbędny warunek przewidywalności.

Trzecie nieporozumienie jest związane z hierarchią strategii. Minister nie może wymuszać formowania strategii podległych mu służb i urzędów, jeśli nie posiada strategii dla całej instytucji. Przykładem jest tu formowanie strategii służby celnej w sytuacji braku wizji systemu podatkowego w naszym państwie. Długi i kosztowny proces formowania strategii runął wraz ze swoimi skutkami w chwili decyzji o zniesieniu Głównego Urzędu Cel. Zarazem decyzja ta nie jest wynikiem strategii ministerstwa finansów, bo takiej wciąż nie ma.

Opisana sytuacja ujawnia jeden z najpoważniejszych mankamentów w rządzeniu państwem. Zadaniem i istotą decyzji rządu i ministrów jest rozstrzygnięcie kwestii strategicznych i podejmowanie strategicznych decyzji. Jeśli tej umiejętności lub woli decydowania brakuje, rozpoczyna się ręczne sterowanie służbami państwa, nie celowościowy i jakościowy nadzór, ale inspekcyjne kontrole. To model autorytarny i to on wciąż dominuje w rządzeniu i zarządzaniu w administracji i służbach państwowych.

Twierdzę, że autorytarne metody zarządzania polską administracją doprowadziły do powstania wielu patologii w życiu społecznym i gospodarczym. Pracownicy i funkcjonariusze służb państwowych nie mają żadnego interesu w ściganiu przestępczości. Sądzę, że ok. 90% zasobów służb celnych i podatkowych jest kierowane do kontroli uczciwych firm. W rzeczywistości proporcje winny być odwrotne. Parapolicyjne, inspekcyjne kontrole uniemożliwiają pracownikom i funkcjonariuszom podstawowego szczebla wskazanie i opisanie systemowych błędów w administrowaniu podatkami pośrednimi. Jeśli mimo to do kierownictwa resortu wpłynie informacja o błędach, jest ona z definicji traktowana jako niewiarygodna. To wynik przekonania, że kierownictwo wie więcej i jest w tej kwestii mądrzejsze od podległych mu pracowników. Tu właśnie widzę przyczynę skandalicznych błędów w administrowaniu podatkiem VAT i akcyzą. Powodują one rozwój zorganizowanej przestępczości. Mnożenie służb kontrolnych i przepisów tylko potęguje zamieszanie kompetencyjne i bezkarność przestępców. Ofiarami kontroli stają się bowiem w przytłaczającej większości uczciwi obywatele i starające się uczciwie działać firmy.

## 14 Specyficzne drogi do TQM

### 14.1 Sześć sigma

Metoda sześć sigma (ang. Six Sigma) to pewna wersja TQM koncentrująca się przede wszystkim na technicznych narzędziach kół jakości. Historycznie wprowadzona przez firmę Motorola w latach 80. została później upowszechniona dzięki zastosowaniu w AlliedSignal i General Electric. Jej wyznawcy twierdzą, że jest ona dziś „najpopularniejszą metodyką poprawy jakości w całej historii” ([21], str.19).

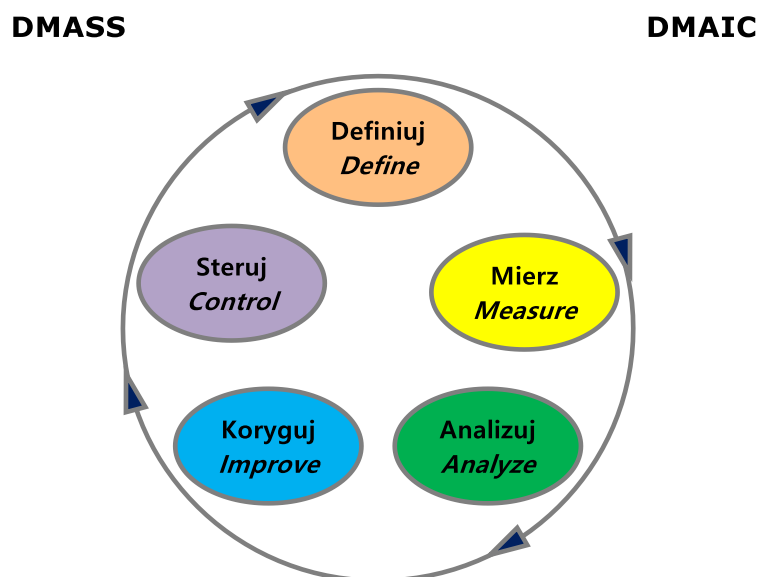
W tym miejscu należy wyjaśnić, że z nazwą „sześć sigma” związane jest pewne nieporozumienie, biorące się stąd, że przez *sześć sigma* rozumie się również pewien (bardzo wymagający) reżim jakościowy procesu. Otóż o procesie losowym (z rozkładem normalnym) powiemy, że wobec zadanych granic tolerancji jest „klasy  $6\sigma$ ” — gdzie  $\sigma$  jest odchyleniem standardowym procesu — jeżeli granice tolerancji są odległe od wartości średniej procesu o co najmniej  $6\sigma$  (szczegóły w rozdziale 19.1). W procesach klasy  $6\sigma$  prawdopodobieństwo błędu, a więc pojawienia się zdarzenia wykraczającego poza granice tolerancji, wynosi dwa na miliard. Nieporozumienie polega na tym, że metoda sześć sigma ani takiego reżimu jakościowego nie gwarantuje, ani też nie zawiera założenia, że taki reżim powinien być przy każdym jej zastosowaniu osiągnięty. Reżim dwóch błędów na miliard może mieć sens w wielkoseryjnej produkcji mikroprocesorów, jak w przypadku Motoroli, ale przy produkcji samochodów, butów czy też pączków byłby nie dość, że nieosiągalny, to jeszcze niepotrzebny.

O metodzie sześć sigma napisano już bardzo wiele książek, których streszczenie byłoby tu niecelowe, ograniczę się więc do przedstawienia jej dwóch przykładowych narzędzi i omówienia różnic pomiędzy TQM i sześć sigma (Tab.14.1-1).

Pierwsze takie narzędzie to *metoda ośmiu kroków* opisana dokładnie m.in. w cytowanej już książce George’a Eckesa [21]. Nie należy jej mylić z TQM-owską metodą siedmiu kroków opisaną w rozdziale 15.13.

1. Tworzenie i uzgadnianie strategicznych celów biznesowych.
2. Określenie procesów głównych, kluczowych podprocesów i procesów pomocniczych (tu procesy są rozumiane jak w rozdziale 21.1).
3. Identyfikacja właścicieli procesów.
4. Tworzenie i kontrola kluczowych wskaźników skuteczności i efektywności poszczególnych procesów (ang. *dashboard*).
5. Gromadzenie danych zgodnie z uzgodnionymi wskaźnikami.
6. Opracowanie kryteriów wyboru projektów.
7. Wybór pierwszych projektów.
8. Wdrożenie metodyk doskonalenia procesów.

Drugie narzędzie to cykl przypominający cykl jakości Shewharta (rozdział 15.12), jednak zawierający pięć, a nie cztery kroki (Rys. 14.1-1).



Rys. 14.1-1 Cykl jakości w metodzie sześć sigma

Na pytanie, czym różnią się od siebie TQM i sześć sigma jest pewnie tyle odpowiedzi, ilu wyznawców każdej z tych metod razem wziętych. Poniżej podaję moją, zapewne dość subiektywną.

Atrybut	TQM	Sześć sigma
<b>Realizatorzy</b>	W zasadzie (stan docelowy) wszyscy pracownicy zorganizowani w inkubatory jakości wydziałowe i międzywydziałowe	Liderzy — <i>green belt</i> , <i>black belt</i> , <i>master BB</i> , <i>sponsored</i> — drużyny projektów wokół nich
<b>Styl działania</b>	Ustawiczne działania obejmujące wszystkie aspekty pracy firmy. Stale obracające się liczne cykle jakości PDCA	Akcje projektowe DMAIC uruchamiane tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne
<b>Głębokość penetracji problemu</b>	Niezbyt głęboko za każdym obrotem PDCA, ale każdy obrót dociera do kolejnych warstw	DMAIC od razu na (możliwie) pełną głębokość, ale później już (raczej) bez powrotów
<b>Budowanie zespołu</b>	Jeden z podstawowych celów oraz główny kierunek natarcia w stronę jakości firmy	Efekt uboczny realizacji projektów doskonalących procesy
<b>Koncentracja na</b>	Jakości firmy i ludziach.	Jakości wybranych procesów; liczby, dane, fakty
<b>Konieczny poziom zaangażowania</b>	Bardzo wysoki i w miarę możliwości powszechny	Nie musi być bardzo wysoki i powszechny. Częściowo zastępują go logistyka projektów i procedury
<b>Filozofia/narzędzie</b>	Filozofia wspomagana narzędziami w dużej mierze tymi samymi co w sześć sigma	Narzędzia wspomagane filozofią TQM
<b>Energetyczne źródło napędowe</b>	Usuwanie bariery w naszej pracy	Doskonalimy procesy, by zarobić więcej pieniędzy

Tab.14.1-1 Moje subiektywne porównanie TQM i sześć sigma

Czytelników zainteresowanych pogłębieniem wiedzy na temat metody sześć sigma odsyłam do książek [21] i [22] zawierających dość obszerny jej wykład. Pierwsza z tych pozycji obejmuje też omówienie matematycznych aspektów procesów losowych, tych fragmentów książki bym jednak

nie polecał. Czytelników zainteresowanych tym tematem odsyłam raczej Części V mojej książki i do przywoływanej tam literatury.

## 14.2 Szczupłe zarządzanie

Najogólniej rzecz ujmując, *szczupłe zarządzanie* (ang. *lean management*) to taka organizacja procesów produkcyjnych, usługowych i zarządczych, która usuwa z nich czynności nieprzynoszące wartości dodanej: przestoje, niepotrzebne działania, nadmierne gromadzenie zapasów itp. To prosto brzmiące określenie w rzeczywistości kryje wielkie bogactwo narzędzi i technik TQM. Metoda, początkowo rozwinięta z myślą o procesach produkcyjnych, znajduje dziś zastosowanie daleko poza nimi, np. w służbie zdrowia [34], a nawet w rachunkowości. Stanowi też ważny element drogi do jakości firmy Toyota [56] (rozdział 14.3). Oto podstawowe narzędzia, a właściwie metody, by nie powiedzieć: filozofie zarządcze, stosowane w szczupłym (odchudzonym) zarządzaniu:

- **Just in time.** Dostawa podzespołów, składników czy też surowców bezpośrednio na stanowiska linii produkcyjnej i dokładnie wtedy, gdy mogą być niezwłocznie użyte. Ta metoda bardzo poważnie obniża poziom zapasów, czasami redukując go w zasadzie do zera. Zastosowana po raz pierwszy przy produkcji samochodów w firmie Toyota, jest dziś wykorzystywana bardzo szeroko. Na przykład gdy na Manhattanie w Nowym Jorku jest budowany nowy wieżowiec, często nie ma wokół niego miejsca na plac budowy. Wszystkie dostarczane materiały są pobierane dźwigiem prosto z ciężarówki i transportowane tam, gdzie będą montowane. Każda ciężarówka musi pojawić się pod budynkiem z dokładnością co do sekundy i ma jedynie kilka minut na dokonanie rozładunku. Kolejna ciężarówka nadjeżdża w chwili, gdy poprzednia odjeżdża.
- **Kanban.** System sterowania przepływem materiałów pomiędzy stanowiskami pracy w taki sposób, aby każde stanowisko otrzymywało wszystko to, czego potrzebuje, dokładnie wtedy, kiedy tego potrzebuje. Ideę *kanban* wyraża hasło **7 x żadnych**: żadnych (1) braków, (2) opóźnień, (3) zapasów, (4) kolejek, (5) bezczynności, (6) zbędnych czynności, (7) zbędnych przemieszczeń. Nazwa metody pochodzi od nazwy karty *kanban* (z jap. „widoczny spis”) służącej do sterowania przepływem produktów pomiędzy stanowiskami pracy. *Kanban* jest często używany do realizacji metody *just in time*.
- **Genchi gembutsu.** Metoda znana też jako „spacer do *gemba*” (ang. *gemba walk*), której nazwa w wolnym tłumaczeniu na język polski brzmiałaby „idź, aby zobaczyć i w pełni zrozumieć”. Polega na realizacji zasady mówiącej, że lider powinien często odwiedzać swój zespół podczas pracy, przychodzić tam, gdzie powstaje produkt (to miejsce nazywa się właśnie *gemba*), aby dobrze zrozumieć, jaką pracę wykonują jego podopieczni i jakie muszą pokonywać wyzwania. Spacer do *gemba* pozwala liderowi czerpać wiedzę z bezpośrednich doświadczeń realizatorów procesu. Warto zauważyć, że opisana w rozdziale 15.2 metoda usuwania barier może być widziana jako pogłębiona wersja *genchi gembutsu*.
- **Kaizen.** Historycznie „kaizen” oznacza ustawiczne doskonalenie w taki sensie, w jakim zostało opisane w rozdziale 13.6. Dziś jednak jest często rozumiane szerzej jako TQM w japońskim wydaniu.
- **Shu-ha-ri.** Trzyetapowa metoda zdobywania wiedzy i umiejętności. *Shu* znaczy „chronić przed porażką”. Na tym etapie uczeń ćwiczy pod okiem mistrza, wykonując czynności zgodnie z założonymi standardami. *Ha* znaczy „wyłamać się” (w domyśle — spod opieki mistrza). Uczeń ćwiczy sam, ale jest regularnie sprawdzany i korygowany przez mistrza. Etap ostatni *ri* to „wolność tworzenia”. Uczeń osiągnął taką doskonałość w wykonywaniu czynności, że nie musi się już nad nimi zastanawiać. Może teraz swoje umiejętności twórczo doskonalić. *Shu-ha-ri* jest podstawową metodą zdobywania wiedzy i umiejętności w firmie Toyota.

- **Jidoka.** Gdy na jakimś stanowisku pracy pojawi się produkt z defektem, należy wstrzymać cały proces wytwórczy, aby wyeliminować defekt. Dzięki temu błąd nie przeniesie się na dalsze stanowiska pracy i w rezultacie nie trafi do klienta. Jak to działa, widziałem na własne oczy, gdy w 2000 r. zwiedzałem w Japonii montownię Lexusa. W pewnym momencie linia montażowa stanęła i rozległ się głośny dźwięk dzwonka, a nad jednym ze stanowisk pracy zaczęła błyskać „autostradowa” lampka. Kilka sekund później z położonego w środku hali oszklonego kiosku wybiegło trzech mężczyzn w czerwonych kombinezonach (pracownicy produkcyjni nosili niebieskie). Każdy z serwisantów miał w ręku skrzynkę z narzędziami. Gdy ekipa biegła, cała hala biła brawo, dziękując w ten sposób koledze, który spowodował, że samochód z defektem nie trafi do klienta.
- **Hoshin kanri.** Złożony proces kolektywnego ustalania celów i planów oraz ich zespołowej realizacji. Ma zastosowanie zarówno dla celów długo-, jak i krótkoterminowych, a także globalnych i lokalnych. W wyniku planowania *hoshin kanri* każda fabryka, każdy jej dział oraz każde stanowisko pracy wie dokładnie, jakie zadania ma do wykonania. Jednakże każdy bierze też pod uwagę, że jego praca wpływa na realizację zadań powiązanych z nim stanowisk pracy (wewnętrznych klientów) i w rezultacie na realizację zadań całej firmy. Praca wykonywana w duchu *hoshin kanri* zakłada ściśle współdziałanie wszystkich pracowników dla osiągnięcia nadrzędnych celów firmy. Nie ma tam miejsca na egoistyczną lokalną optymalizację z naruszeniem interesów firmy, jak to się często dzieje w przypadku zarządzania przez cele, czyli MBO, opisanego w rozdziale 8.8.
- **Nemawashi.** Sposób kolektywnego uzgadniania ważnych decyzji. W dosłownym tłumaczeniu słowo to oznacza „okopywanie korzeni drzewa, przygotowując je do przesadzenia”. Przed podjęciem decyzji na formalnie zwołanym zebraniu lider rozmawia z osobami, które powinny mieć decydujący głos w tej sprawie. Takie postępowanie daje czas na dyskusje i refleksje, daje możliwość uzgodnienia poglądów oraz ewentualnej modyfikacji propozycji.

O interesującym przykładzie spaceru do *gemba* opowiedział mi jeden z moich słuchaczy.

#### **Operator wózka widłowego**

W pewnej podwarszawskiej wytwórni kosmetyków obowiązywał zwyczaj, aby każdy pracownik mający stanowisko kierownicze raz w tygodniu wchodził do pomieszczeń produkcyjnych, wybierał sobie dowolnego pracownika i zadawał mu trzy pytania:

Co by się mogło złego stać na twoim stanowisku?

Co by to znaczyło dla ciebie, firmy i klienta?

Co można by zrobić, aby zapobiec takiej sytuacji?

Mój rozmówca, który był dyrektorem generalnym w tej fabryce, opowiedział mi o swoim dialogu z operatorem wózka widłowego w magazynie wysokiego składowania. Najpoważniejszym wypadkiem, jaki mógłby się zdarzyć na tym stanowisku, byłby upadek z wysokości kilku metrów beczki z półproduktem o wadze ok. 500 kg. Upadek takiej beczki na operatora wózka oznaczałby dla niego co najmniej ciężkie kalectwo. Na pytanie, co można by zrobić, aby temu zapobiec, operator odpowiedział:

„Po pierwsze, zdejmijcie mi znad głowy daszek z pleksi, który rzekomo ma mnie chronić przed spadającymi ładunkami. Czy taki daszek ochroni mnie, gdy ładunek waży 500 kg? Oczywiście, że nie. Natomiast daszek bardzo szybko się porysował, co powoduje, że aby trafić widłami wóзка w umieszczoną wysoko paletę, muszę się wychylić poza daszek, co utrudnia mi manewrowanie, zwiększając prawdopodobieństwo wypadku.

Po drugie, gdy się wychylam, oślepia mnie umieszczony na wózku autostradowy migacz, co dodatkowo utrudnia mi trafienie widłami pod paletę. Ten migacz został zamontowany, aby inni pracownicy widzieli mnie, gdy nadjeżdżam. Zdejmijcie ten migacz, a na podłodze namalujcie pasy ruchu dla wózków, aby każdy pracownik, wchodząc na taki pas, wiedział, że musi się rozejrzeć”.

## **14.3 Droga Toyoty**

Firma Toyota, jeden z największych na świecie i najbardziej szanowanych producentów samochodów, jest jednocześnie od wielu dziesięcioleci liderem zastosowań TQM. W firmie wypracowano

własną metodologię pracy znaną dziś jako *Droga Toyoty* (ang. *The Toyota Way*). W największym skrócie można powiedzieć, że składają się na nią wszystkie opisane wyżej zasady szczupłego zarządzania plus *przywództwo w stylu Toyoty* [56].

<p><i>droga Toyoty</i> = <i>szczupłe zarządzanie</i> + <i>przywództwo w stylu Toyoty</i></p>
--

Przywództwo w stylu Toyoty jest zbliżone do przywództwa partnerskiego, o którym pisałem w rozdziale 9. Zobaczmy jak autorzy książki *Droga Toyoty do lean leadeship* [56] widzą różnice pomiędzy przywództwem w stylu Toyoty a przywództwem tradycyjnym (Tab.14.3-1).

Przywództwo tradycyjne	Przywództwo w stylu Toyoty
Charyzmatyczny lider na czele zespołu. Dumny i zwycięski bohater	Lider wśród członków zespołu nieustannie doskonalący siebie i innych. Pokorny i otwarty na naukę
Skupiony na awansie osobistym i szybkim wspinaniu się po szczeblach kariery	Skupiony na osiągnięciu mistrzostwa. Pogłębia i poszerza wiedzę oraz zakres odpowiedzialności
Czerpie nauki od mentora	Czerpie nauki z częstych spacerów do <i>gemba</i>
Zatrudnia jedynie najlepszych. Poszukuje gwiazd. Eliminuje najgorszych	Wspiera ludzi w rozwoju. Wierzy, że zła to firma, która wymaga gwiazd, aby funkcjonować
Osiąga cele za pomocą ludzi	Pracuje nad rozwojem ludzi
Reprezentuje transakcyjne podejście do firmy: „Co ja z tego będę miał?”	Jest zaangażowany w sprawy firmy: „Jak możemy wspólnie dokonać czegoś wielkiego?”
Kontrola, kary i nagrody stosowane w zależności od indywidualnie osiągniętych wyników	Spacer do <i>gemba</i> w celu ustalenia dystansu pomiędzy stanem obecnym a założonym celem oraz wspierania wykonawców procesu. Koordynacja zadań w duchu <i>hoshin kanri</i>
Wyznaczanie podwładnym celów do osiągnięcia w stylu MBO	Posłużenie się metodą <i>hoshin kanri</i> w celu wspólnego z zespołem ustalenia celów i planu ich osiągnięcia
Brak zaufania. Osiąganie celów przez stałą kontrolę, kary i nagrody	Zaufanie jako jedna z podstawowych wartości. Osiąganie celów przez ciągłe doskonalenie i rozwój
Zarządzanie na podstawie danych liczbowych	Dogłębne zrozumienie procesu dzięki wizytom w <i>gemba</i>

**Tab.14.3-1 Porównanie dwóch stylów przywództwa**

W tym kontekście warto przytoczyć pochodząca z 2010 roku wypowiedź Akio Toyody, twórcy sukcesu firmy Toyota ([56], s.208):

*Zdałem sobie sprawę, że czasami nasi ludzie mieszały cele i środki. Celem Toyoty jest służyć społeczeństwu poprzez produkcję samochodów. Środkiem do osiągnięcia tego celu jest zwiększenie sprzedaży, abyśmy mieli zasoby do kolejnych inwestycji. Lecz jeżeli sprzedaż i zysk przestani ten nadrzędny cel, zjeździemy na manowce.*

## 14.4 Tropem Jakości

*Tropem Jakości* to metoda wdrażania *Doktryny Jakości* za pomocą opracowanej przez Dorotę i Jacka Jakubowskich *Metody TROP* (Trening Rozwoju Organizacji Przyszłości). Fundamentami tej metody są: budowanie zaangażowania przez zorganizowany dialog, zdobywanie umiejętności w trybie nauki przez doświadczenie i pozyskiwanie wiedzy poprzez udział w wydarzeniach edukacyjnych, których uczestnicy „się uczą”, a nie „są uczeni”.

Podstawowym celem Metody TROP w podejściu Tropem Jakości jest budowanie kapitału społecznego organizacji. Chodzi o to, aby ludzie mający określone talenty, wiedzę i umiejętności chcieli wykorzystywać ten unikalny kapitał indywidualny na rzecz wspólnego dobra w organizacji. Aby tak się stało, potrzebne jest spełnienie dwóch warunków: muszą mieć świadomość wspólnego celu, z którym się identyfikują, i muszą ufać sobie nawzajem. Praca nad budowaniem kapitału społecznego opiera się na:

- budowaniu warunków dla otwartej komunikacji;
- poszerzaniu strefy wpływu i odpowiedzialności pracowników;
- nauce współpracy opartej na wzajemnym zrozumieniu i zaufaniu, w tym na treningu rozwiązywania konfliktów i sytuacji trudnych;
- nauce widzenia współzależności systemowych i rozwijaniu zdolności poruszania się w nich;
- nauce odnajdowania się w zmianach oraz inicjowania ich i przewodzenia im, ze szczególnym uwzględnieniem kwestii emocji towarzyszących zmianom.

Kluczową rolę w tym procesie odgrywają liderzy. Podejście Tropem Jakości wykorzystuje model U!Lidera, czyli lidera nastawionego na:

- YOU (skoncentrowanego na innych);
- uczenie w działaniu;
- myślenie i działanie systemowe;
- integrację;
- autorefleksję i elastyczność.

Praca metodą Tropem Jakości oparta jest w fazie początkowej na wywiadach indywidualnych oraz grupowych, których celami są identyfikacja potencjałów firmy i zapoznanie się z jej specyfiką, przede wszystkim z pracownikami, a poprzez nich z kulturą firmy. Jednocześnie następuje motywowanie do zmiany oraz wyjaśnianie wielu rodzących się wątpliwości pracowników. Na dalszym etapie praca polega na wprowadzaniu rozmaitych edukacyjnych metod aktywizujących, których celem jest nie tylko pogłębienie wiedzy i umiejętności uczestników, ale również stworzenie okazji do budowania kapitału społecznego organizacji. Polegają one na warsztatach i wykładach moderowanych, a w fazie zaawansowanej — na moderowanej pracy inkubatorów jakości.

Metoda Tropem Jakości może być stosowana do wdrażania zarówno *Doktryny Jakości* bez elementów turkusów, jak i turkusów bez zarządzania jakością, a także obu tych podejść traktowanych łącznie.

## 15 Inkubatory jakości

### 15.1 Czym są inkubatory jakości

Inkubatory jakości to małe zespoły pracownicze wykonujące zadania związane z ustawicznym doskonaleniem firmy, a także podnoszeniem wiedzy i umiejętności ich członków. Prototypem dla inkubatorów są *koła jakości*, które za sprawą Josepha Jurana i Kaoru Ishikawy zaczęły powstawać w Japonii we wczesnych latach 60. Dziś są obecne w firmach posługujących się metodą TQM we wszystkich rozwiniętych krajach świata. Koła jakości koncentrują się przede wszystkim na doskonaleniu procesów, czynności i narzędzi składających się na codzienną pracę firmy. Inkubatory realizują te wszystkie zadania, ale zajmują się też rozwijaniem wiedzy i postaw ich członków, co dokonuje się w trybie nauki w działaniu (ang. *action learning*) opisanym w rozdziale 16.2.5<sup>127</sup>. W okresie wchodzenia firmy na drogę jakości inkubatory są prowadzone przez dwie osoby: *lidera jakości* koordynującego pracę zespołu i służącego pomocą w stosowaniu narzędzi podnoszenia jakości oraz *moderatora* dbającego o przebieg dyskusji, a w szczególności jej jakość i konkluzywność, sposób rozstrzygania sporów, wzajemne słuchanie się itp.

Liderzy jakości, początkowo zewnątrzni, a w miarę postępów wdrożenia wewnątrzni, to osoby prowadzące inkubatory jakości. Po przejściu okresu wstępnego wdrożenia powinni oni również przejmować rolę moderatorów. Obok nich — szczególnie w większych firmach — powinna też powstać grupa wewnętrznych *instruktorów jakości*, którzy służyliby liderom pomocą merytoryczną, a także szkolili wszystkich pracowników i nowych liderów. Trzeba bowiem pamiętać, że w każdej firmie jedni pracownicy odchodzą, a inni przychodzą, co powoduje, że proces szkolenia i kształtowania postaw nigdy nie ustaje.

Aby inkubatory mogły powstać i działać, kierownictwo firmy powinno zapewnić im opiekę organizacyjną i szkoleniową:

1. Pierwsze inkubatory powinny pracować pod okiem instruktorów zewnętrznych pełniących funkcję liderów i moderatorów. Ich zadania obejmują również szkolenie przyszłych liderów jakości wybranych spośród pracowników firmy. Po okresie pionierskim liderzy przejmują rolę instruktorów zewnętrznych.
2. Docelowo inkubatory jakości powinny objąć wszystkich pracowników, w tym również szczebla kierowniczego. Należy jednak budować je stopniowo, by uczyły się jedne od drugich i przekazywały sobie zdobyte doświadczenia.
3. Czas poświęcony na pracę w inkubatorach powinien być traktowany jak normalny płatny czas pracy<sup>128</sup>.

<sup>127</sup> Idea inkubatorów jakości narodziła się w trakcie mojej współpracy z Dorotą i Jackiem Jakubowskimi.

<sup>128</sup> W Japonii wczesnej epoki TQM, a więc na przełomie lat 50. i 60., koła jakości powstawały spontanicznie poza terenem pracy. Japońscy pracownicy, którzy po wyjściu z fabryki mieli w zwyczaju iść do pobliskiego baru na sake, zaczęli przenosić tam swój entuzjazm do nowego stylu pracy. Zamiast rozmawiać — jak dawniej — o tym, jak jest, zaczęli rozmawiać o tym, jak być powinno.



4. W miarę możliwości firma powinna zapewnić inkubatorom warunki do spotkań, tj. pomieszczenia i pomoce szkoleniowe. Ideałem będzie rzutnik medialny, biała ścierna tablica i flipchart, ale w ostateczności sam flipchart też może wystarczyć.

Wraz z tymi zaleceniami, adresowanymi głównie do kierownictwa firmy, należy przyjąć następujące zasady pracy inkubatorów jakości:

1. Każdy inkubator powinien mieć z góry ustalone miejsce i kalendarz spotkań, a także ustaloną listę członków. Nie jest dobrze, gdy zespoły umawiają się ze spotkania na spotkanie i gdy nigdy nie wiadomo, kto się na nich pojawi. Stały zespół umożliwia podzielenie się zadaniami.
2. Inkubator jakości powinien obejmować trzy – pięć osób. Dwie osoby najczęściej nie tworzą odpowiedniej synergii, a w większym gronie dyskusja może być mniej skuteczna, gdyż osoby nieśmiałe (introwertyczne) pozostaną mało aktywne.
3. Inkubator musi mieć swojego lidera, który może dobrać sobie zastępcę do spraw organizacyjnych. Powinien także mieć przydzielonego instruktora, do którego lider może się zwracać o pomoc, który jednak nie musi być członkiem zespołu ani też nie musi uczestniczyć w spotkaniach.
4. W początkowym okresie pracy inkubatora powinien on mieć również przydzielonego moderatora, który nie tylko dba o przebieg procesu komunikacji, ale też uczy prawidłowych nawyków komunikacyjnych.
5. W zasadzie — a przynajmniej na początku — inkubator powinien składać się z pracowników tego samego lub zbliżonego szczebla zarządzania, choć niekoniecznie tego samego działu czy branży. Przełożeni uczestników inkubatora mogą brać udział w jego spotkaniach, ale raczej sporadycznie i jako zaproszeni goście lub instruktorzy. W zasadzie nie powinni też przewodniczyć spotkaniom. W niektórych jednak sytuacjach dopuszcza się, aby bezpośredni przełożony zespołu był członkiem inkubatora obejmującego jego podopiecznych. Na przykład w małych sklepach o kilkuosobowym zatrudnieniu kierownik sklepu może być członkiem inkubatora obejmującego ten sklep, gdyż inaczej zostałby całkowicie wyeliminowany z procesu doskonalenia. Podobna sytuacja może też mieć miejsce w bardzo małych firmach (np. w mikroprzedsiębiorstwach).
6. Na pierwszym spotkaniu należy omówić misję firmy, a także misję działu i zespołu, w ramach których funkcjonuje inkubator. Należy się też zastanowić nad celami indywidualnymi, jakie wynikają z tych misji dla członków inkubatora. Jest niezwykle istotne, aby wszyscy jego członkowie (a tak naprawdę wszyscy pracownicy firmy) wiedzieli, jakie cele lokalne mają realizować w ramach globalnych celów firmy.
7. Jest wskazane, aby na pierwszych spotkaniach zespół zajął się problemem poprawy szeroko rozumianych warunków pracy. Oczywiście należy brać pod uwagę możliwości finansowe i techniczne firmy, a także zasadę, że poprawa warunków naszej pracy nie może pogarszać warunków pracy innych. Nie należy też zapominać, że warunki pracy to nie tylko wentylacja, ubiór roboczy i grafik. Równie istotne są: organizacja warsztatu pracy, zarządzanie procesami produkcyjnymi, przepływ informacji, stosunki międzyludzkie, w tym zaspokojenie wszystkich potrzeb człowieka omawianych w rozdziale 7.1. Skuteczną drogą realizacji tego zadania jest przeprowadzenie warsztatu trampoliny i bariery opisanego w rozdziale 15.2.
8. W pierwszej kolejności należy wybierać do rozwiązania problemu najprostsze, na przykład jak optymalnie rozłożyć narzędzia na stanowisku pracy (por. metoda 5S opisana w rozdziale 15.3). Dla powodzenia całej inicjatywy jest konieczne, aby każdy inkubator jak najszybciej doświadczył sukcesu w postaci dokonania jakiejś pożytecznej zmiany. Taki sukces przekona członków zespołu, że ich działalność ma sens.

9. Po każdym spotkaniu powinien powstać krótki protokół przyjętych wniosków, podjętych zadań i rozdzielonych ról. Przy ustalaniu zadań pamiętajmy o zasadzie SMART oraz miernikach sukcesu i postępu (rozdział 9.11.2). W protokole nie ma potrzeby notowania całego przebiegu dyskusji, gdyż to spowodowałoby, że praca biurokratyczna przerośnie merytoryczną. Pamiętajmy też, że najlepszy pomysł nie zostanie zrealizowany, gdy za jego realizację nie będzie odpowiedzialna jedna konkretna osoba, co oczywiście nie oznacza, że ma ona realizować to zadanie w pojedynkę. W celu gromadzenia w jednym miejscu notatek ze spotkań i opisów działań naprawczych każdy inkubator prowadzi swój *dziennik pokładowy*. Powinien to być zeszyt znajdujący się zawsze pod ręką. Może być poplamiony i wygnieciony — najważniejsze, aby był używany. Wpisujemy do niego wszystko, czym inkubator postanowił się zająć teraz lub w przyszłości, nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację zadań i co zostało już dokonane. Oczywiście zeszyt może mieć postać dokumentu cyfrowego, jeżeli tylko nie będzie to prowadzić do opóźnień w dokonywaniu wpisów<sup>129</sup>.
10. Inkubatory powinny umieć się posługiwać podstawowymi narzędziami doskonalenia jakości opisanymi w bieżącym rozdziale. Pewną część czasu pracy powinny więc przeznaczyć na naukę tych metod, najlepiej na konkretnych przykładach związanych z codzienną pracą członków inkubatora. Ci ostatni biorą też udział w ogólnych szkoleniach na temat TQM organizowanych przez firmę.
11. Jak już pisałem, ważnym etapem kończącym posiedzenie inkubatora jakości jest sporządzenie protokołu z jego przebiegu. W celu ujednolicenia takich protokołów i ułatwienia ich tworzenia dobrze jest wprowadzić standard protokołu. Poniżej przykład takiego standardu.

## PROTOKÓŁ ZE SPOTKANIA INKUBATORA JAKOŚCI

Koło ..... Dnia .....

### Obecni członkowie:

1. ...
2. ...

### Zaproszeni goście:

1. ...
2. ...

Przewodniczył ..... Protokołował .....

### Tematy omówione w czasie spotkania:

1. ...
2. ...
3. ...

---

<sup>129</sup> Doświadczenie uczy, że jeżeli zapisy prowadzone są „na brudno”, by później wpisać je do dokumentu elektronicznego „na czysto”, to pojawiają się z dużym opóźnieniem. Jeżeli więc inkubator zdecyduje, że dziennik będzie prowadzony w postaci cyfrowej, to niech ktoś przychodzi z laptopem i pisze od razu na miejscu. Wtedy też warto pomyśleć o zdalnym udostępnieniu dziennika do edycji przez członków inkubatora. Można to zrobić w sieci lokalnej firmy lub też za pomocą ogólnodostępnych narzędzi, np. w Google.

**Zadania do wykonania:**

	ZADANIE	KOORDYNATOR	TERMIN
1			
2			
3			

**Zadania zakończone od ostatniego spotkania:**

1. ...
2. ...

Aby inkubatory jakości mogły skutecznie pracować, ich członkowie powinni znać kilka ogólnych metod radzenia sobie z problemami występującymi w większości firm. W literaturze przedmiotu te metody są znane jako narzędzia kół jakości. Ponieważ jednak koła zastąpiliśmy inkubatorami, będą to dla nas narzędzia pracy inkubatorów. Poniżej przedstawiam wybór takich narzędzi, które wydają mi się najbardziej skuteczne.

## 15.2 Trampoliny i bariery

### 15.2.1 Idea warsztatu

W 1980 r. Lew Platt, ówczesny prezes firmy Hewlett-Packard, wypowiedział te oto znamienne słowa<sup>130</sup>:

*Gdyby HP wiedział to, co HP wie, byłibyśmy trzy razy bardziej produktywni<sup>131</sup>.*

Wspominam te słowa, ilekroć prowadzę warsztat poświęcony identyfikowaniu i usuwaniu barier, który od 1997 r. — gdy pod okiem mojego pierwszego nauczyciela TQM Jima Murraya zastosowałem go po raz pierwszy we własnej firmie — prowadziłem już pewnie blisko 100 razy w najróżniejszych firmach i organizacjach. Zawsze też i niezmiennie zadziwia mnie obszar wiedzy o firmie, jaka jest udziałem jej pracowników. Ta wiedza jest obecna w każdej firmie — trzeba tylko umieć po nią sięgnąć. Na dodatek możemy ją otrzymać właściwie za darmo, a koszty jej wdrożenia to najczęściej jedynie stosunkowo niskie koszty szkoleń, gdyż zgłaszane bariery pochodzą z reguły z obszaru organizacji, metod zarządzania i kultury korporacyjnej firmy, a nie technologii czy też materialnych warunków pracy.

Przez kilkanaście lat prowadziłem warsztaty poświęcone identyfikacji barier, ale od 2014 r., za namową Jacka Jakubowskiego, uzupełniłem je o identyfikację firmowych talentów i silnych stron, które nazwałem trampolinami. Jacek przekonał mnie, że skupianie się wyłącznie na barierach może budować negatywne emocje utrudniające pracownikom i kierownictwu pracę nad doskonaleniem firmy. W rzeczywistości nie raz widziałem szefów firmy łapiących się za głowę na widok listy barier. Oczywiście wyjaśniałem zawsze, że na bariery trzeba patrzeć jako na potencjalne kierunki doskonalenia (rozdział 15.2.11), ale przykre wrażenie niedoskonałości firmy pozostawało. Ograniczanie się do barier ma i tę potencjalną wadę, że może prowadzić do postaw roszczeniowych, a także do podziału na „my” i „oni”.

Kolejna zmiana, do której przekonał mnie Jacek, to odejście od zasady, że bariery są zgłaszane anonimowo i pod nieobecność szefa. Wyjaśnię to dokładniej w rozdziale 15.2.5.

<sup>130</sup> Źródło [41] str. 77.

<sup>131</sup> Innymi słowy — Gdyby firma HP wiedziała to, co wiedzą jej indywidualni pracownicy...

## 15.2.2 Aby się chciało chcieć

Jak już wiemy, inkubatory jakości to podstawowe komórki realizujące proces doskonalenia pracy firmy. Jak jednak doprowadzić do tego, aby powstały? Wydawać by się mogło, że najprostszą drogą jest wyznaczenie ich składów osobowych i postawienie pytania, co pracownicy mogliby zrobić, aby pracować lepiej. W ten sposób jednak naszą drogę do jakości zaczęlibyśmy od popełnienia dwóch kardynalnych błędów.

Po pierwsze, do pracy nad jakością nie można nikogo zmuszać, bo — jak już wiemy — zmuszanie to najmniej skuteczna droga do czegokolwiek. Rolą liderów nie jest zmuszanie, ale budowanie zaangażowania. Dostarczanie energii zespołowi — jak pisał Emanuel Gobillot (rozdział 6.4).

Drugi bardzo poważny błąd to rodzaj postawionego pytania. Sam go kiedyś popełniłem, więc zapamiętam to do końca życia. Oto bowiem, co usłyszałem w odpowiedzi: „To dyrekcja uważa, że źle pracujemy? Że się nie staramy? Człowiek sobie ręce po łokcie urobi, krzyż go boli, w głowie mu się mąci, a dyrekcji jeszcze mało? Bo tu nas nikt nie docenia. Nie warto się starać”.

Pytanie „Co moglibyście robić lepiej?” ludzie zawsze odbiorą jako oskarżenie, że pracują źle. I zaczynają się bronić. O współpracy nie ma już mowy. Niezależnie od tego efektu emocjonalnego, nie za bardzo też mają pomysły, co mogliby w swojej pracy poprawić. Ruszać się szybciej?

Jak więc należy postąpić?

Po pierwsze i najważniejsze, do warsztatu powinno się przystępować dopiero po dłuższym treningu jego przyszłych uczestników w zasadach dobrej komunikacji opisanych w części II, a w szczególności po opanowaniu zjawiska obawy przed mówieniem prawdy (rozdział 4). Powinna się też rozpocząć praca nad przywództwem opartym na partnerstwie i zaufaniu. Dopiero wtedy — a to może potrwać od kilku do kilkunastu miesięcy — będziemy gotowi do warsztatu.

Po drugie, do udziału w warsztacie zapraszamy ochotników, by od początku budować poczucie, że nowe działanie jest osobistym wyborem pracowników, a nie kolejną reformą narzuconą przez szefostwo<sup>132</sup>. Optymalny skład grupy to od 10 do 20 osób wykonujących podobny rodzaj pracy, choć niekoniecznie podobny co do branży. Można zrobić warsztat z pracownikami produkcji, sprzedawcami lub księgowymi, ale można też z członkami zarządu, z których każdy reprezentuje inną branżę, ale których mimo to łączą podobne wyzwania. Zasada jednej branży obowiązuje też przede wszystkim na początku drogi do jakości. Na późniejszych etapach obok warsztatów branżowych organizuje się również warsztaty służące doskonaleniu współpracy pomiędzy branżami. Piszę o nich w rozdziale 15.15

Po trzecie, należy przypomnieć sobie zasadę „dobra praca to lekka praca” opisaną w rozdziale 13.12. Jakość i wydajność pracy szybko podnosił nie ten zespół, któremu postawiono takie właśnie zadanie, ale ten, któremu powiedziano, by zajął się usunięciem barier, jakie napotyka w swojej pracy. I to właśnie należy zrobić na samym początku. Takie sformułowanie zadania nikogo nie uraża, bo nie ma w nim ukrytej oceny. Jest ono natomiast zapowiedzią zmian, które wszyscy będą gotowi przyjąć z radością i ulgą, bo kto nie marzy o tym, aby wyeliminować to, co mu przeszkadza? A jeżeli przed identyfikacją barier dokonamy inwentaryzacji naszych talentów, silnych stron i najważniejszych zasobów, czyli trampolin, to praca nad doskonaleniem firmy stanie się ze wszech miar pozytywnym wyzwaniem.

Może się zdarzyć, że kierownictwo dużej firmy chce przeprowadzić warsztat od razu w większej grupie pracowników. Zdarzyło mi się kilkakrotnie prowadzić takie warsztaty w gronie od 60 do 90 osób. Wtedy dzieliłem grupę na mniejsze zespoły, które pracowały równolegle pod okiem przygotowanych wcześniej instruktorów. Ja krążyłem pomiędzy tymi grupami z głosem doradczym. Później zespoły delegowały po jednym sprawozdawcy, który na zakończenie dnia przedstawiał wyniki analizy na forum całej grupy. Ostrzegam jednak, że na tym forum stanowczo nie należy przeprowadzać dyskusji nad wynikami warsztatu. Dla wielu bowiem osób zabranie głosu

<sup>132</sup> Jak wiadomo, reformy są tym, co góra chce, żeby środek zrobił na dole.

wobec licznego audytorium już samo w sobie stanowi poważne wyzwanie emocjonalne, a gdy do tego dochodzi kontekst związany z barierami, to może się okazać, że chętnych do dyskusji zabraknie. Kilka razy byłem świadkiem takiej właśnie sytuacji. Zresztą i w mniejszych grupach dyskusję nad barierami i drogami ich usunięcia dobrze jest odłożyć w czasie przynajmniej o tydzień. Ludzie muszą mieć czas, aby oswoić się z najczęściej bardzo nowym dla nich sposobem rozmawiania o firmie. Jednakże odłożenie analizy o więcej niż miesiąc też może nie być korzystne, gdyż zbyt odwieka oczekiwana przez wszystkich chwilę, gdy pierwsza bariera zostanie uroczyście wywieziona na taczkach poza bramę zakładu.

Na koniec bardzo ważne ostrzeżenie. Nigdy, przenigdy i pod żadnym pozorem nie należy przeprowadzać identyfikacji barier, gdybyśmy ich mieli później nie usuwać. Warsztat buduje nadzieję na poważne zmiany i ta nadzieja jest paliwem dla zaangażowania. Jeżeli zostanie zawiedziona, utrwala się przekonanie — co zdarzało mi się obserwować — że „tutaj niczego nie da się zmienić”. Ponowne pozyskanie zaangażowania po takim rozczarowaniu będzie niezwykle trudne. Oszukać damy się tylko raz.

***Nie ryzykujemy identyfikacji barier,  
jeżeli nie zamierzamy ich później usuwać!***

### 15.2.3 Trampoliny

Warsztat *trampoliny i bariery* przypomina w jakiejś mierze dobrze znaną analizę SWOT<sup>133</sup>, jednakże jest od niej znacznie wnikliwszy. Trampoliny to nie tylko wewnętrzne silne strony firmy, ale też indywidualne talenty poszczególnych jej pracowników. Bariery to nie tylko słabości, ale też ich źródła. Te pierwsze chcemy wzmocnić, te drugie — osłabić lub usunąć.

Generowanie trampolin można przeprowadzić na dwa sposoby. Pierwszy polega na prostym spisywaniu na tablicy haseł podawanych przez uczestników warsztatu. To sposób dość szybki, ale też nieprowadzący do zbyt dużej listy trampolin. Najczęściej inwencja zespołu wyczerpuje się po pozyskaniu kilku do kilkunastu haseł. Sposobem na wygenerowanie większej liczby trampolin jest *karuzela pomysłów* opisana w0. Każdy uczestnik pisze na kartce jedno lub dwa hasła, a następnie oddaje kartkę sąsiadowi z lewej strony i bierze kartkę od sąsiada z prawej. Na otrzymanej kartce pisze kolejne hasło lub hasła. Ten proces powtarzamy co najmniej tak długo, aż każdy otrzyma swoją początkową kartkę.

Po zebraniu kartek hasła spisujemy na tablicy, eliminując powtarzające się treści. Dobrze jest też wpisywać je równocześnie do arkusza Excela, gdyż to ułatwia dalszą ich obróbkę. Następnie grupujemy hasła w *rodziny pokrewieństwa*, tj. grupy o podobnym tematycznie charakterze. Częste przykłady takich grup to: *organizacja, zespół, komunikacja, kierownictwo, współpraca, rozwój* itp. Tymi przykładami nie należy się jednak sugerować. W każdej firmie grupy trampolin mogą być inne. Tab.15.2-1 pokazuje przykład listy w jednej z firm, gdzie przeprowadziłem ten warsztat.

Organizacja
Przydzielone zadanie jest zapisywane na teamworku wraz z terminem
Dobre imprezy
Praca we względnym spokoju (brak pośpiechu)

<sup>133</sup> SWOT to skrót od *Strengths* (wewnętrzne silne strony), *Weaknesses* (wewnętrzne słabości), *Opportunities* (zewnętrzne szanse), *Threats* (zewnętrzne zagrożenia).

Możliwość samodzielnej pracy w domu
Elastyczne godziny pracy
Narzędzia pracy
Racjonalne zasady
Wyzwania ujęte w jasno określone cele
Kontakt z klientem
Możliwość pracy w biurze
Swoboda pracy zdalnej
Jasno określone cele
Zadania są formalnie spisane

<b>Rozwój</b>
Możliwość rozwoju w danym obszarze
Ciekawe wyzwania techniczne
Praca przy nowoczesnych technologiach
Umożliwienie doszkalania z obszarów spoza głównego działania
Swoboda działania
Obserwowanie narodzin czegoś wielkiego i unikatowego
Ujrzenie pozytywnych efektów tego, co się zrobiło
Gotowość do podejmowania ambitnych zadań
Możliwość rozwoju osobistego
Możliwość pracy w środowisku międzynarodowym
Poszukiwanie niestandardowych rozwiązań
Indywidualne ścieżki rozwoju
Unikalna branża robiąca z nas pionierów

<b>Zespół</b>
Ogólny szacunek i zrozumienie
Kreatywność
Chęć pracy nad sobą w zespole
Fajna ekipa ludzi
„Polityka otwartych drzwi” (otwartość w komunikacji)
Teamwork jako platforma wspólnej pracy
Samoświadomość
Wielowymiarowość ludzi
Pomocni współpracownicy z dystansem do siebie
Szef otwarty i chętny na zmiany
Elastyczność każdego z osobna, jak i firmy jako całości
Piękny zespół
Swobodna komunikacja (rozmowy na „ty”)
Wiedza współpracowników
Spore kompetencje i możliwości w działaniu

**Tab.15.2-1 Pogrupowana lista trampolin**

## 15.2.4 Trampoliny godnościowe

Źródeł siły i determinacji ludzi można poszukiwać nie tylko w obszarach zdolności intelektualnych i umiejętności operacyjnych, ale też w obszarze godnościowym, a więc emocjonalnym. Jak wiemy z rozdziału 0, potrzeby godnościowe należą do najsilniejszych potrzeb człowieka. Są one zawsze obecne, choć nierzadko bywają tłumione przez niesprzyjające okoliczności. Ich wydobyć może więc stać się dodatkowym źródłem siły. Taką sytuację związaną z osobą Winstona Churchilla opisuje Hitendra Wadhwa — wykładowca przywództwa osobistego na Columbia Business School (w ramce moje swobodne tłumaczenie<sup>134</sup>):

### Winston Churchill

Gdy w 1940 r. Winston Churchill został premierem Wielkiej Brytanii, kraj znajdował się w stanie poważnego kryzysu. Armia cierpiała na skutek wojennych niepowodzeń, a głęboko zdemoralizowany gabinet premiera nastawał na sięgnięcie po wsparcie ze strony Benita Mussoliniego w celu budowania porozumienia z Adolfem Hitlerem. Jednakże Churchill zdawał sobie sprawę, że nie można wierzyć Hitlerowi i że każda próba negocjacji z nim zakończy się kapitulacją. Rozpaczliwie potrzebując poparcia ze strony członków swojego gabinetu, przemówił do nich tymi słowami:

„Jestem przekonany, że każdy z was powstałby, by pozbawić mnie stanowiska, gdybym choć przez chwilę rozważał pertraktację lub kapitulację. Jeżeli wielowiekowa historia naszej wyspy ma trwać nadal, nie pozwólmy jej zakończyć się wcześniej, niż każdy z nas legnie na brytyjskiej ziemi we własnej krwi”.

W odpowiedzi ministrowie urządzili Churchillowi owację na stojąco. Głosy za polityką ustępstw umilkły.

Ta historia wskazuje, jak wielcy przywódcy — w biznesie i w polityce — inspirują podległych sobie ludzi. Churchill rozumiał, że ludziom trzeba przypominać o ich pozytywnych wartościach i jednocześnie wskazywać, że negatywne zachowania nie leżą w ich charakterze. Oskarżanie i łajanie jedynie wzmacniają negatywne efekty.

I jeszcze jeden przykład przytoczony przez tego samego autora:

### Azjatyckie Amerykanki

W 2000 r. na Uniwersytecie Harvarda przeprowadzono następujący eksperyment psychologiczny: grupę amerykańskich studentek pochodzenia azjatyckiego podzielono losowo na dwie części, którym rozdano identyczne testy z zakresu matematyki. Przed przystąpieniem do rozwiązywania testów jednej grupie mimochodem przypomniano, że są kobietami, a drugiej — że Azjatkami. Pierwsza grupa osiągnęła wyniki poniżej oczekiwanej średniej, a druga — powyżej. Zdaniem naukowców prowadzących eksperyment ten wynik był spowodowany zakorzenionym poglądem, że kobiety mają na ogół niewielkie zdolności matematyczne, podczas gdy Azjaci — raczej ponadprzeciętne.

Ostateczna lekcja z tych dwóch historii jest taka, że przy identyfikowaniu trampolin można je nie tylko identyfikować, ale i wzbudzać. Każdy zespół i każda firma jest pełna takich ukrytych talentów i silnych stron, które umiejętnie działający lider potrafi uczynić w celu realizacji twórczych strategii.

## 15.2.5 Bariery

Michał Anioł zwykł był mawiać, że wykonywanie rzeźby jest bardzo proste — wystarczy wyobrazić sobie przyszły kształt w surowej bryle marmuru, a następnie odkuć te części kamienia, które są niepotrzebne.

Każda firma to taka mniej lub bardziej surowa bryła, we wnętrzu której znajduje się doskonała rzeźba. Aby do niej dotrzeć, wystarczy usunąć to wszystko, co ją zakrywa przed naszymi oczami. Pierwszym krokiem na drodze do tego celu jest identyfikacja barier, które napotykać pracownicy

<sup>134</sup> Źródło: <http://www.inc.com/magazine/201206/hitendra-wadhwa/leadership-what-would-winston-churchill-do.html>.

firmy w swojej pracy. To są właśnie te niepotrzebne kawałki marmuru. Aby je zobaczyć, wystarczy sięgnąć do zbiorowej mądrości tych, którzy znają firmę od lat i spędzają w niej większość swojego życia. W każdym przedsiębiorstwie, w każdym mniejszym i większym zespole pracowniczym istnieją problemy czekające na rozwiązanie. Bardzo często zdarza się przy tym, że kierownictwo zespołu, a nierzadko i sami pracownicy nie do końca zdają sobie sprawę z istnienia niektórych problemów, z ich wagi oraz ze skutków, jakie niesie pozostawienie ich nierozwiązanymi.

Bywa też tak, że problemy są doskonale znane, ale nikt nie odważa się mówić o nich na głos!

Jednym z podstawowych zadań inkubatorów jakości jest ustalanie, jakie problemy wymagają rozwiązania, szeregowanie ich według ważności i pilności (ustalanie priorytetów), a następnie opracowywanie planu ich rozwiązywania. Grupowe ustalanie listy problemów bardzo często prowadzi do odkrycia, że wielu z nas myśli podobnie, choć wydawało nam się, że wobec naszych problemów jesteśmy osamotnieni.

Jednakże o barierach nie mówi się równie łatwo jak o trampolinach. Mimo przeprowadzonych treningów komunikacyjnych, mimo pracy nad partnerstwem i zaufaniem, nadal może to być trudne. W pierwszym wydaniu *Doktryny jakości* opisałem metodę anonimowej identyfikacji barier w tak dobranej grupie warsztatowej, aby nikt nie miał w niej swojego przełożonego. Taki scenariusz pozwala śmiało mówić o barierach, a tym samym zebrać ich pełniejszą listę. Jednakże później trzeba tę listę ujawnić, a wtedy pojawia się szok. Szczególnie silnie przeżywa to kierownictwo firmy, które traktuje listę barier — niekiedy zresztą słusznie — jako krytykę swojego działania. A to oczywiście bardzo utrudnia pracę nad eliminacją barier.

W związku z tymi doświadczeniami Jacek Jakubowski przekonał mnie, by o barierach mówić otwarcie i w obecności przełożonego lub przełożonych. Rozmowa o barierach powinna być elementem zaawansowanego treningu otwartości. Dlatego właśnie warsztat należy poprzedzić intensywnymi treningami komunikacyjnymi, o czym pisałem wcześniej. Taki sposób postępowania powinien zapewnić dobry start do doskonalenia firmy przez usuwanie barier.

### 15.2.6 Ustalenie zakresu analizy

Na początku należy ustalić, jaki zespół pracowników i jaki aspekt działalności firmy chcemy objąć naszą analizą. Analiza może dotyczyć całej firmy, jednego jej działu lub nawet bardzo małego zespołu, takiego jak np. zaplecze sklepu czy brygada w dziale produkcji. Może dotyczyć wszystkich barier, jakie widzi dany zespół, lub jedynie barier pewnego rodzaju, np.: organizacji pracy, jakości wyrobów, zaplecza socjalnego, stosunków międzyludzkich czy też komunikacji. Może też dotyczyć realizacji jakiegoś konkretnego projektu lub obowiązującej w firmie zasady działania. Jednakże ograniczania zakresu tematycznego barier raczej nie należy stosować, gdy grupa warsztatowa bierze po raz pierwszy udział w podobnym przedsięwzięciu.

Jeżeli identyfikacja barier jest pierwszym tego rodzaju warsztatem w organizacji, to sugerowałbym rozpoczęcie od grupy kierowniczej. Oczywiście w organizacjach turkusowych nie musimy się do tej rekomendacji stosować, jeżeli jednak w firmie istnieje hierarchia stanowisk, to rozpoczęcie przez kierownictwo nie tylko identyfikacji barier, ale przede wszystkim ich usuwania, powinno ośmielić pozostałe szczeble do pójścia tą drogą.

### 15.2.7 Ustalenie listy barier

Do przeprowadzenia warsztatu będzie nam potrzebna gładka powierzchnia o wymiarach ok. 1 × 2 m, która posłuży do naklejania karteczek z hasłami. Może to być biała tablica lub trzy flipcharty, lub też biały karton naklejony na ścianę. Będą nam też potrzebne dwa rodzaje kolorowych samoprzylepnych kartek:

- A. Kartki o wymiarach 127 × 75 mm, po pięć – sześć na uczestnika warsztatu, wszystkie w jednym kolorze. Kartki nie powinny być mniejsze niż określiłem, gdyż na każdej kartce



będziemy musieli zmieścić pełen opis jednej bariery pisany dużymi drukowanymi literami. Nie powinny też być większe, gdyż to zachęca uczestników do zbyt długich opisów (miałem taki przypadek), a także utrudnia umieszczenie wszystkich kartek na jednej tablicy.

- B. Kartki o wymiarach 50 × 38 mm, po ok. 20 – 30 na uczestnika warsztatu, ale lepiej mieć ich większy zapas, co wyjaśnię później. Te kartki też powinny być w jednym kolorze, choć nie musi to być ten sam kolor, co w przypadku kartek typu A. Nie powinny być większe niż podałem, bo będziemy ich naklejali na tablicy bardzo dużo.

Dla prowadzącego warsztat przygotowujemy kilka grubych mazaków w różnych kolorach.

Po ustaleniu zakresu analizy rozdajemy wszystkim członkom grupy po pięć kartek typu A oraz jednakowe długopisy, a następnie informujemy uczestników o następujących zasadach identyfikacji barier:

1. Każda osoba biorąca udział w analizie wymienia pięć najważniejszych barier, które napotyka w swojej codziennej pracy. Piszemy po jednej barierze na jednej kartce. Ta zasada jest bardzo ważna, gdyż podczas budowania diagramów pokrewieństwa kartki będziemy przemieszczać, a także eliminować powtarzające się hasła. Nie ma jednak obowiązku wykorzystania wszystkich kartek, a też, jeżeli ktoś bardzo tego potrzebuje, może dostać dodatkowe kartki.
2. Aby hasła były widoczne, gdy nakleimy je na tablicy, piszemy je **DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI**. Litery dobieramy wystarczająco duże, aby hasło wypełniło całą kartkę. Należy również zwrócić uwagę, aby klejąca strona kartki znajdowała się od spodu i u góry.
3. Opisy barier nie powinny być agresywne ani w żaden inny sposób powodować, że ktoś poczuje się osobiście dotknięty. Chodzi o to, aby budować koalicję na rzecz usuwania barier, a nie zwalczające się obozy. Na przykład sformułowanie „Zła praca sprzedawców” spowoduje natychmiastową reakcję obronną. Lepiej jest więc napisać coś konkretnego, np. „Zbyt późno składane zamówienia”. Starajmy się też raczej pisać o faktach, niż formułować oceny. Nie piszmy „Indolencja techników”, napiszmy „Technicy nie znają niektórych procedur”.
4. Sformułowania problemów powinny być możliwie krótkie, ale też możliwie zrozumiałe przy pierwszym czytaniu. Na przykład błędem byłoby umieszczenie na kartce hasła **WENTYLACJA**, bo nie wiadomo, czy chodzi o to, że wentylacji brak, czy że jest niewydajna, czy że działa zbyt głośno itp. Inny rodzaj błędu to hasło typu **WSPÓLPRACA**, które literalnie rozumiane należałoby odczytać tak, że barierą jest obecność współpracy, podczas gdy autorowi zapewne chodziło o to, że barierą jest zła współpraca lub jej brak.
5. Przy formułowaniu problemów należy unikać sugerowania rozwiązań i pamiętać, że hasła mają określać bariery, jakie napotykamy w pracy, a nie oczekiwane stany docelowe. Nie należy więc pisać np. **WIĘKSZE STOŁY DO PRACY** (oczekiwany stan docelowy), ale **ZA MAŁE STOŁY DO PRACY** (stan aktualny). Sformułowanie „większe stoły” ma też tę wadę, że sugeruje rozwiązanie na etapie identyfikowania problemów, co zawęży naszą listę potencjalnych rozwiązań. W rzeczywistości po przeprowadzeniu analizy problemu (o czym w dalszych rozdziałach) może się okazać, że najlepszym rozwiązaniem wcale nie są większe stoły, ale więcej stołów, a może też półki i regały.
6. Przy ustalaniu problemów do rozwiązania nie należy się zbyt długo zastanawiać, czy dany problem jest dostatecznie ważny, aby go poddawać analizie. Na selekcję i ustalenie ważności problemów będzie czas podczas głosowania. Tworząc listę problemów, mamy ustalić wszystkie problemy, jakie ktokolwiek z grupy uważa za warte rozważenia. Jeżeli więc mamy wątpliwość, czy dany problem „zasługuje” na własną kartkę, czy też nie, to raczej

go umieścimy. Być może inni także go wymienią, a być może ucieszą się, że został umieszczony przez nas, bo oni o nim zapomnieli. A jeżeli zostanie uznany za nieważny, to w późniejszym głosowaniu otrzyma niewielką liczbę punktów.

7. Nie ściągajmy od sąsiada. Jeżeli na tablicy pojawią się dwa hasła opisujące tę samą barierę, to jedno z nich zostanie usunięte. Do ustalenia istotności każdej bariery posłużą głosowanie, o czym później.

Na wypełnienie kartek przeznaczamy ok. 10 min. Gdy już wszyscy są gotowi, odczytujemy raz jeszcze powyższe zasady i prosimy uczestników, by sprawdzili, czy się do nich zastosowali. Jak wynika z mojej praktyki, najczęściej kilka osób opisze bariery z naruszeniem tych zasad. Dajmy im nowe kartki, by poprawiły swoje błędy. Zajmie to dodatkowych kilka minut, ale może zaoszczędzić znacznie więcej przy analizie.

### 15.2.8 Zgłaszanie barier

Bariery zgłaszamy w sposób jawny, odczytując ich treść i przekazując kartkę prowadzącemu, który przykleja ją na tablicy, grupując hasła według podobieństwa tematycznego. Wszyscy biorą udział w dyskusji, gdzie umieścić daną kartkę. Jeżeli jakaś nie pasuje do żadnej grupy, to tworzymy nową grupę. Na tym etapie można przenosić kartki z jednej grupy do drugiej. Jeżeli na tablicy znajdują się dwie kartki wyrażające tę samą treść, to jedną z nich eliminujemy. Zwykle pozostawiamy tę, która jest lepiej sformułowana lub dalej idąca. Eliminowanie redundancji jest ważne, aby uzyskać możliwie jasny obraz listy barier. Ustalane tą drogą grupy barier nazywamy *rodzinami pokrewieństwa*. Bariery w jednej grupie łączy bowiem pokrewieństwo tematyczne.

Pamiętajmy też, że nie musimy zgłosić wszystkich barier, które mamy zapisane. Jeżeli w czasie zgłaszania barier przez nas lub przez inne osoby dochodzimy do wniosku, że zgłoszenie jednej z naszych barier mogłoby spowodować wysoki poziom frustracji, to jej zgłoszenie po prostu pomijamy. Podobnie postępujemy, gdy dochodzimy do wniosku, że zgłaszając barierę, czulibyśmy się niekomfortowo. Przy zgłaszaniu barier należy, jeśli to możliwe, unikać napięć i negatywnych emocji. Wszyscy powinniśmy mieć poczucie, że bierzemy udział w doskonaleniu naszej organizacji, a nie w sądzie nad czarownicami. Nie musimy zgłosić wszystkich barier. Te, które zostaną zgłoszone, zapewne dostarczą materiału do pracy na wiele miesięcy. A niezgłoszone będzie można zgłosić później. Rozpoczynamy przecież proces nieustannego doskonalenia naszej organizacji.

### 15.2.9 Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa

Podczas pracy nad grupowaniem barier staramy się nadać każdej ich rodzinie nazwę charakteryzującą rodzaj odpowiadających jej problemów. W tym przypadku można albo zdać się na własną pomysłowość, albo posłużyć się nazwami standardowymi, które podaję w Tab.15.2-2. Nazwy standardowe są szczególnie praktyczne wtedy, gdy ze względu na liczebność grupy uczestników dzielimy ją na podgrupy, w których warsztaty są przeprowadzane niezależnie. Wtedy nazwy standardowe bardzo nam pomogą przy scalaniu raportów podgrup w jeden raport dla całej firmy.

W tym miejscu pragnę zastrzec, że przyjęte przeze mnie definicje kategorii z pewnością nie są doskonałe, w szczególności nie do końca precyzyjne. Należy jednak pamiętać, że kategorie nie służą do oceny firmy, a jedynie do wytyczenia kierunków zmian oczekiwanych przez pracowników. Przy usuwaniu barier i tak każdą z nich należy przeanalizować oddzielnie i indywidualnie.

Druga sprawa, którą należy wyjaśnić, to uporządkowanie kategorii w mojej tabelce. Nie jest to porządek według ważności, bo w każdej firmie może on być inny, ale według cechy, którą nazwałbym *wagą emocjonalną bariery*. Waga emocjonalna to poziom emocjonalnego zaangażowania, intymności, sięgania do warstwy godnościowej człowieka, gdy mówimy o danej barierze. Z emocjonalnego punktu widzenia o narzędziowym wyposażeniu warsztatu pracy mówić jest łatwo. O wiele trudniej jest mówić o zaufaniu, sprawiedliwości, własnym strachu i stosunkach międzyludzkich. Dlatego właśnie związane z nimi kategorie barier znajdują się na początku listy.

Rodzina	Opis
PRZYWÓDZTWO	Niejasna lub nieznana pracownikom misja i wizja firmy. Niejasny lub nieakceptowany przez pracowników system wartości. Brak kontaktu z przełożonym. Brak wsparcia ze strony przełożonego. Niekonsekwentne podejmowanie decyzji. Brak zaufania pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Niejasne i/lub niesprawiedliwe kryteria oceny. Różne priorytety przełożonego i podwładnego
KADRA	Brak odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia. Brak rzetelności, niedotrzymywanie terminów. Cechy osobowe utrudniające pracę innym
MOTYWACJA	Brak pozytywnej motywacji, widoczna demotywacja, ludziom nie chce się pracować, nie widzą dla siebie perspektyw rozwoju. Stres. Strach przed popełnieniem błędu. Niechęć do zmian
KULTURA KORPORACYJNA	Zła atmosfera w pracy, brak zaufania. Niski poziom autonomii, decyzyjności na niskich szczeblach. Podział na lepszych i gorszych. Nie wiemy, w jakim kierunku firma podąża, dlaczego jedne decyzje są podejmowane, a inne odwoływane. Częste konflikty i brak umiejętności ich rozwiązywania. Plotki. Opinie kulturalowe. Zły, niesprawiedliwy lub nieakceptowany z innych powodów system wynagrodzeń. Niejasne lub nieobecne ścieżki rozwoju dla pracowników
WSPÓŁPRACA	Brak współpracy, rywalizacja pomiędzy pracownikami, zespołami, oddziałami. Każdy dba głównie o interes własny. Nie pomagamy sobie wzajemnie. Nie potrafimy ze sobą rozmawiać. Często dochodzi do konfliktów. Złe stosunki między ludźmi. Istnieją grupy interesów. Brak zaufania pomiędzy pracownikami
KOMUNIKACJA	Brak dostępu do istotnych informacji, niepełność informacji, nieaktualność informacji. Niepotrzebnie dublujące się informacje. Brak spotkań umożliwiających wymianę poglądów. Nadmiar spotkań, które niczego nie wnoszą. Złe organizowane spotkania
ZARZĄDZANIE	Złe zarządzanie operacyjne, np. w zakresie: przydzielania bieżących zadań i zasobów do ich wykonania (w tym czasu), organizowania szkoleń, tworzenia planów pracy i budżetów, podejmowania decyzji operacyjnych, zarządzania projektami, organizowania posiedzeń. Nieefektywne podejmowanie decyzji operacyjnych. Nadmiar biurokracji
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	Niejasna, nieznana lub często zmieniająca się struktura stanowisk, niejednoznaczność i/lub niepełność zakresów obowiązków, nie wiemy, co do kogo należy, są zadania, które nie zostały nikomu przypisane. Niejasne i/lub niekompletne lub zbyt złożone procedury i standardy. Zbyt częste zmiany zasad
FINANSE	Niewystarczające zasoby finansowe i/lub utrudniony do nich dostęp. Brak dobrej analityki finansowej. Niskie wynagrodzenia
WARSZTAT PRACY	Wyposażenie miejsca pracy, dostępność i jakość narzędzi oraz zasobów, np. energii, surowców. Budynki, pomieszczenia, urządzenia, instalacje

**Tab.15.2-2 Standardowe nazwy rodzin pokrewieństwa**

Ustalając nazwy kategorii, nie umieszczamy w nich przymiotników kwalifikujących. Piszemy więc „Współpraca”, a niekoniecznie „Zła współpraca”, bo chodzi o rodzinę barier związanych ze współpracą.

Listę barier z podziałem na rodziny nazywamy *diagramem pokrewieństwa*. Taki diagram nie wyznacza jeszcze planu pracy nad jakością, ale daje podstawę do jego ustalenia. Posługując się diagramem, możemy wyodrębnić najpilniejsze zadania do wykonania oraz dokonać podziału zadań pomiędzy członków zespołu. Możemy też podzielić zespół na podzespoły, z których każdy zajmie się jedną barierą. Te zespoły to załączki przyszłych inkubatorów jakości.

## 15.2.10 Referendum z hierarchią

Gdy lista barier z podziałem na rodziny pokrewieństwa jest gotowa, przystępujemy do ułożenia z niej hierarchii barier pod względem ich istotności dla zespołu. W tym celu ustalamy liczbę wszystkich barier, jakie występują na naszej liście (na czas referendum zapominamy o rodzinach pokrewieństwa), a następnie wręczamy każdej osobie tyle kartek typu B (rozdział 15.2.7), ile wynosi trzecia część liczby barier zaokrąglona w dół<sup>135</sup>. Na przykład przy liście 47 barier każda osoba biorąca udział w referendum otrzyma 15 karteczek ( $47/3 = 15,7$ ). Następnie prosimy, aby każdy ponumerował swoje kartki, zaczynając od 1. Numery kartek będą oznaczać liczby punktów (wagi), jakie w referendum będziemy przyznawać poszczególnym problemom. Numer kartki należy napisać na jej środku i możliwie dużymi cyframi (znakami).

Referendum przeprowadza się przez naklejanie kartek z wagami obok kartek z barierami. W ten sposób każda osoba dokonuje wyboru jednej trzeciej spośród wszystkich barier i jednocześnie ustawia je od (subiektywnie dla niej) najważniejszej do najmniej ważnej. Oczywiście im bariera ważniejsza, tym więcej dajemy jej punktów.

Przyjmuje się zasadę, że każda osoba może przyznać jednej barierze co najwyżej jedną kartkę. Odejście od tej zasady może poważnie zaburzyć wynik referendum, gdy jedna osoba przyporządkuje bardzo dużo (a nawet wszystkie) ze swoich kartek jednej barierze. Uczestnik referendum nie ma natomiast obowiązku wykorzystania wszystkich swoich kartek, jeżeli uzna, że wiele problemów nie zasługuje na jego uwagę. Zaoszczędzonych w ten sposób kartek nie może jednak przekazać innej osobie.

Kartki z wagami naklejamy jedną na drugiej, a nie jedną obok drugiej, aby nie zasłaniały hasła i nie mieszały się z kartkami sąsiedniego hasła. Należy zadbać o to, aby przy tablicy stały nie więcej niż dwie – trzy osoby w jednej chwili. Pozwoli to na skupienie się tych osób i uniknięcie problemu zapominania, którym problemom dały już swoje głosy.

Po zakończeniu referendum sumujemy liczby punktów przydzielone poszczególnym problemom, a następnie tworzymy dwie listy problemów — bez podziału na rodziny i z takim podziałem, obie uporządkowane według malejącej liczby punktów. Obok kolumny z punktami umieszczamy kolumnę określającą, jaki procent punktów, w stosunku do wszystkich oddanych w referendum, otrzymał dany problem. Dobrze jest też przeprowadzić analizę Pareta (rozdział 15.9) przez wyodrębnienie tych problemów z wierzchołka listy, które zebrały w sumie 80% głosów.

Poniżej zamieszczam przykład zastosowania metody diagramów pokrewieństwa w zespole sprzedawców sklepowych jednej z firm, w których prowadziłem szkolenie. Przedmiotem analizy była odpowiedź na pytanie:

### Co nam najbardziej utrudnia pracę w firmie?

Podczas analizy zidentyfikowano 31 barier sklasyfikowanych w następujące rodziny pokrewieństwa:

1. Motywacja.
2. Współpraca.
3. Komunikacja.
4. Organizacja.
5. Personel.
6. Technika.
7. Jakość produktów.

<sup>135</sup> Dawniej zalecałem przyznawanie większej liczby kartek do głosowania, równej połowie liczby barier. Moi słuchacze zwrócili mi jednak uwagę, że przy dużej liczbie kartek głosy o mniejszych liczbach punktów przydzielane są dość przypadkowo.

Tab.15.2-3 zawiera hierarchię barier w klasyfikacji ogólnej, a Tab.15.2-4 hierarchię według rodzin barier.

Bariera	Punktów	Udział
Brak zaufania	94	6,9%
Niedopracowany system informatyczny; zmiany wprowadzane bez jakiegokolwiek informacji	79	5,8%
Brak motywacji	78	5,7%
Bardzo słaby przepływ informacji	65	4,8%
Źle działający magazyn centralny; zamówienia nierealizowane bez informacji zwrotnej, długi czas oczekiwania	63	4,6%
Bardzo duże wymagania (obowiązki), słaba motywacja finansowa	61	4,5%
Brak komunikacji i współpracy na linii sprzedaż – produkcja	61	4,5%
Sprawy biurowe ważniejsze od obsługi klienta	59	4,3%
Słabe zarobki, słaby personel, patologia	56	4,1%
Zbyt mała liczba pracowników	56	4,1%
Brak współpracy w firmie	54	4,0%
Słaby przepływ informacji: nie wiemy, w którym magazynie co zamawiać	52	3,8%
Niskie pensje sprzedawców, brak motywacji do pracy na najwyższym poziomie	47	3,5%
Niska jakość wyrobów	46	3,4%
Brak możliwości realizowania własnych pomysłów	45	3,3%
Nie słucha się naszych uwag i wniosków	45	3,3%
Podcinanie skrzydeł	43	3,2%
Brak systemu motywacyjnego dla pracowników	43	3,2%
Brak jasnego wspólnego celu dla wszystkich	42	3,1%
Brak usługi porządkowej w placówkach sprzedaży	34	2,5%
Brak komunikacji pomiędzy zarządem a sklepami	32	2,4%
Rotacja personelu	27	2,0%
Brak odpowiedniej liczby pracowników na szczeblu zarządzania poszczególnymi placówkami	25	1,8%
Centralizacja w zarządzaniu	25	1,8%
Źłe nastawienie do współpracy	24	1,8%
Źłe ustawienie sklepu i zaplecza	22	1,6%
Strach; straszenie, a nie współpraca	21	1,5%
Brak współpracy z kierownictwem najwyższego szczebla	20	1,5%
Źłe oświetlenie	15	1,1%
Brak urządzenia chłodniczego	15	1,1%
Brak telefonu służbowego	12	0,9%
Pani kierownik niezainteresowana pracą	0	0,0%

**Tab.15.2-3 Hierarchia barier w klasyfikacji ogólnej**

Bariera	Punktów	Udział bariery	Udział rodziny
<b>Motywacja</b>			<b>23,3%</b>
Brak motywacji	78	5,7%	

Bardzo duże wymagania (obowiązki), słaba motywacja finansowa	61	4,5%	
Niskie pensje sprzedawców, brak motywacji do pracy na najwyższym poziomie	47	3,5%	
Brak możliwości realizowania własnych pomysłów	45	3,3%	
Podcinanie skrzydeł	43	3,2%	
Brak systemu motywacyjnego dla pracowników	43	3,2%	
<b>Organizacja</b>			<b>21,1%</b>
Niedopracowany system informatyczny; zmiany wprowadzane bez jakiegokolwiek informacji	79	5,8%	
Źle działający magazyn centralny; zamówienia nierealizowane bez informacji zwrotnej, długi czas oczekiwania	63	4,6%	
Sprawy biurowe ważniejsze od obsługi klienta	59	4,3%	
Słaby przepływ informacji: nie wiemy, w którym magazynie co zamawiać	52	3,8%	
<b>Współpraca</b>			<b>20,8%</b>
Brak zaufania	94	6,9%	
Brak współpracy w firmie	54	4,0%	
Nie słucha się naszych uwag i wniosków	45	3,3%	
Centralizacja w zarządzaniu	25	1,8%	
Złe nastawienie do współpracy	24	1,8%	
Strach; straszenie, a nie współpraca	21	1,5%	
Brak współpracy z kierownictwem najwyższego szczebla	20	1,5%	
<b>Komunikacja</b>			<b>14,7%</b>
Bardzo słaby przepływ informacji	65	4,8%	
Brak komunikacji i współpracy na linii sprzedaż – produkcja	61	4,5%	
Brak jasnego wspólnego celu dla wszystkich	42	3,1%	
Brak komunikacji pomiędzy zarządem a sklepami	32	2,4%	
<b>Personel</b>			<b>12,0%</b>
Słabe zarobki, słaby personel, patologia	56	4,1%	
Zbyt mała liczba pracowników	56	4,1%	
Rotacja personelu	27	2,0%	
Brak odpowiedniej liczby pracowników na szczeblu zarządzania poszczególnymi placówkami	25	1,8%	
Pani kierownik niezainteresowana pracą	0	0,0%	
<b>Technika</b>			<b>4,7%</b>
Złe ustawienie sklepu i zaplecza	22	1,6%	
Złe oświetlenie	15	1,1%	
Brak urządzenia chłodniczego	15	1,1%	
Brak telefonu służbowego	12	0,9%	
<b>Jakość produktów</b>			<b>3,4%</b>
Niska jakość wyrobów	46	3,4%	

Tab.15.2-4 Hierarchia rodzin barier

Jak widzimy, wśród problemów zgłoszonych przez sprzedawców nie wystąpiły żadne, których usunięcie wymagałoby większych inwestycji. Czy to jakaś nietypowa firma? Nic podobnego. W ciągu ostatnich 20 lat przeprowadziłem dziesiątki takich warsztatów i wynik zawsze był podobny. Najczęściej wymieniane i najwyżej oceniane bariery w pracy to problemy związane z motywacją,

zaufaniem, relacjami międzyludzkimi, współpracą, komunikacją i organizacją pracy. To problemy, o których wszyscy wiedzą i o których mówi się dużo na korytarzach, ale najczęściej nie na zebraniach. Ich usunięcie jest względnie tanie, ale nie jest proste. Wymaga ono bowiem zwalczania wielu nawyków i sposobów myślenia, o których pisałem w rozdziale 9.3. Wymaga opanowania sztuki asertywnych zachowań i asertywnej komunikacji. Wymaga umiejętności przeprowadzania rozmów i negocjacji w sytuacjach konfliktowych. Tego wszystkiego można się nauczyć, ale dla większości menedżerów jest to wiedza zupełnie nieznaną, a często też zaskakującą. Poświęciłem jej część II książki.

Szczególnym problemem, który został zasygnalizowany w omawianym przypadku, był problem niskich wynagrodzeń i braku systemów motywacyjnych — w domyśle prowizyjnych. Wbrew pozorom, ten problem pojawił mi się jedynie w kilku warsztatach na kilkadziesiąt przeprowadzonych.

Jeżeli chodzi o wynagrodzenia, to w analizowanej firmie były one rzeczywiście niskie — niższe niż przeciętne w branży i regionie. Mogły być więc jednym ze źródeł demotywacji, a już na pewno były przyczyną trudności w pozyskiwaniu dobrych sprzedawców z rynku pracy, na co wskazuje jedna z barier. Zwróćmy jednak uwagę, że źródeł niskiej motywacji sprzedawców było znacznie więcej. Oto najważniejsze przykłady:

- brak możliwości realizowania własnych pomysłów;
- podcinanie skrzydeł;
- brak zaufania;
- brak współpracy w firmie;
- nie słucha się naszych uwag i wniosków;
- centralizacja w zarządzaniu;
- złe nastawienie do współpracy;
- strach; straszenie, a nie współpraca;
- brak współpracy z kierownictwem najwyższego szczebla;
- pani kierownik niezainteresowana pracą.

Badani sprzedawcy nie do końca jednak zdawali sobie sprawę, że wymienione zjawiska są źródłami niskiej motywacji znacznie silniejszymi od niskich wynagrodzeń. Nie wiedzieli też, bo i skąd mieliby wiedzieć, że „systemy motywacyjne” raczej demotywują niż motywują. W takiej sytuacji trzeba umiejętnie zacząć rozmawiać o wynagrodzeniach, choć stanowczo nie powinien to być pierwszy temat po identyfikacji barier. Do takiej rozmowy trzeba pracowników dobrze przygotować.

### **15.2.11 O czym dowiadujemy się z analizy barier**

Osoba spotykająca się z analizą firmy metodą rodzin pokrewieństwa po raz pierwszy może odnieść wrażenie, że ta analiza wypadła negatywnie. Nic bardziej mylnego.

Po pierwsze, analiza koncentruje się na brakach tylko dlatego, że jedynie brakom została poświęcona. To, co w firmie dobre, analizowano podczas warsztatu o trampolinach.

Po drugie, każda wskazana bariera to źródło ulepszenia firmy. To nie dowód klęski, ale szansa na zwycięstwo. Bo przecież firma nie pracuje źle, i to przy istniejących barierach. No to co będzie, gdy się je usunie!

Po trzecie, te wszystkie bariery wskazali pracownicy, a nie zewnątrzni konsultanci. A skoro pracownicy je widzą i rozumieją, to potrafią je usunąć. Potrafią też znajdować i usuwać kolejne.

Stoimy więc na pasie startowym z nagrzanymi silnikami i czekamy na sygnał z wieży kontrolnej. Ten sygnał wysłaliśmy sami.

Po czwarte, prawie wszystkie punkty zebrały bariery dotyczące działania firmy, a nie bezpośrednich korzyści pracowników. To niezwykle ważne. Skoro pracownicy w pierwszej kolejności myślą o firmie, a nie o sobie, to jest to poważny potencjał rozwoju. Z taką załogą można bardzo wiele zdziałać.

Po piąte, inicjatywa przeprowadzenia analizy barier i przyjrzenia się im oczami pracowników wszystkich szczebli wyszła od firmy. Nie zewnętrzny urząd nakazał kontrolę, ale firma zaprosiła pracowników do postawienia diagnozy, by razem z nimi doskonalili organizację. Przy wszystkich brakach w komunikacji — które są w każdej firmie — jest to wielki dowód zaufania kierownictwa do załogi, a więc też powód, by na kierownictwo spojrzeć nie tylko jako na źródło barier<sup>136</sup>.

### 15.2.12 O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier

Są trzy ważne zasady, o których trzeba pamiętać, analizując zebrane bariery:

1. Identyfikacja barier nie służy do oceny organizacji, ale do wyznaczenia kierunków jej doskonalenia. W miarę pełna ocena to nie tylko bariery, ale i trampoliny.
2. Bariery to nierzadko nie tyle realne fakty, ile raczej emocje, odczucia i opinie. A opinie i emocje, jak to opinie i emocje, mogą być uzasadnione bądź nie. Jednakże bez względu na to, jakie są, ich skutki są zawsze jednakowe. Nie lekceważmy więc nieuzasadnionych opinii. Z nimi też należy sobie poradzić, chociażby wyjaśniając, że nie mają podstaw. Często też fałszywe opinie wynikają po prostu z niedostatku komunikacji.
3. Zebrane w czasie warsztatu opisy barier są często lakoniczne lub niejasne. To normalne. Uczestnicy warsztatu najczęściej po raz pierwszy w życiu mówią publicznie o tym, co im w pracy przeszkadza. Bywają zdenerwowani, przejęci, niepewni, czym to się skończy. Jednak na zebraniu barier proces doskonalenia się nie kończy. On się w tym miejscu dopiero zaczyna! Kolejnym krokiem będzie więc konkretyzacja barier i analizowanie ich przyczyn.

### 15.2.13 Cztery kroki do usunięcia barier

Zbigniew Bujak, występując podczas jednego z konwersatoriów TQM<sup>137</sup>, zadał pytanie, dlaczego ukraińska pomarańczowa rewolucja nie przyniosła oczekiwanych zmian. Dlaczego przy wielkim zaangażowaniu dużej części ukraińskiego społeczeństwa pozostawiła po sobie jedynie wspomnienie etosu obecnego na kijowskim Placu Niepodległości? Dlaczego nie stało się to, co było udziałem Polski po wyborach 1989 r.? Otóż, zdaniem Bujaka, różnica pomiędzy tymi dwiema rewolucjami polegała na tym, że Polacy po wyborach mieli program dla działań lokalnych, podczas gdy manifestanci z Placu Niepodległości rozjechali się do domów bez takiego programu. Ich zaangażowanie i gotowość do działania nie zostały w żaden sposób spożytkowane i z tego właśnie powodu szybko wygasły.

Analiza barier w pracy to taka firmowa rewolucja. Nierzadko to pierwsza okazja, by w sposób systematyczny i w miarę otwarty mówić o tym, co można poprawić. To doświadczenie, które buduje nadzieję, że pracownicy mogą być partnerami w zarządzaniu firmą, że docenione zostały ich wiedza i doświadczenie, ich gotowość do współpracy. Tego zaangażowania nie można zmarnować, nie robiąc nic lub zabierając się do wprowadzania zmian zbyt powoli. Trzeba działać szybko, tym bardziej że ogromna większość wskazywanych barier nie wymaga do ich usunięcia żadnych (lub prawie żadnych) nakładów finansowych.

<sup>136</sup> Oczywiście to ostatnie zdanie odnosi się jedynie do organizacji z hierarchiczną strukturą zarządzania.

<sup>137</sup> Konwersatoria te organizuję od 1997 r. Odbývają się raz w miesiącu od października do czerwca, a informacje o nich można znaleźć na mojej witrynie [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl).



Jak wynika z moich doświadczeń, usuwanie barier dobrze jest zorganizować według następującego scenariusza:

1. Wyłonienie kilkusobowych zespołów naprawczych, które stanowią pierwsze inkubatory jakości w firmie.
2. Konkretyzacja barier.
3. Jak jest — syntetyczny opis stanu aktualnego.
4. Jak być powinno — oczekiwany stan docelowy.
5. Działania naprawcze i monitorowanie.

Aby opisać kroki 2., 3. i 4., posłużę się przykładem, jaki rzeczywiście miał miejsce w jednej z firm, z którymi prowadziłem warsztaty. Spośród uczestników warsztatu wyłoniono małe (trzy- – pięcioosobowe) zespoły naprawcze, do których weszli wszyscy uczestnicy warsztatu oraz kilka osób spoza tego grona. Każdy zespół zajął się jedną rodziną barier. Ten, którego pracę opiszę, wybrał rodzinę KOMUNIKACJA obejmującą następujące bariery:

- bardzo słaby przepływ informacji;
- brak komunikacji i współpracy na linii sprzedaż – produkcja;
- brak jasnego wspólnego celu dla wszystkich;
- brak komunikacji pomiędzy zarządem a placówkami handlowymi.

Jak widzimy, niektóre z tych barier zostały opisane w sposób tak ogólny, że nie do końca było wiadomo, co konkretnie należy zrobić, aby daną barierę usunąć. Przystąpiono więc do etapu konkretyzacji, na którym podano przykłady sytuacji stwarzających bariery. Zanim przytoczę te przykłady, muszę wyjaśnić, że firma, której one dotyczyły, prowadziła placówki gastronomiczne i posługiwała się informatycznym systemem kasowym zorganizowanym w ten sposób, że przy sprzedaży dania komputer kasowy pomniejszał stan magazynu surowców danej placówki zgodnie z recepturą wydawanego dania. Receptury, a także cenniki były ładowane do komputerów kasowych z centrali, bez udziału pracowników placówek.

W opisywanym przypadku zespół podał następujące konkretyzacje:

1. Niekiedy, gdy następują zmiany w recepturach produktów, placówki nie są o tym informowane na czas, co powoduje, że dania są wydawane zgodnie ze starą recepturą, a stany magazynów pomniejszane zgodnie z nową. Powoduje to oczywiście niezgodności remanentowe.
2. Gdy następuje zmiana cen, placówki niekiedy nie są o tym informowane na czas. Sprzedawca dowiaduje się o nowej cenie dopiero w trakcie sprzedaży, co powoduje jego głęboką frustrację, gdyż wobec klienta wypada bardzo nieprofesjonalnie.
3. Niekiedy w komputerach pojawiają się nowe produkty, dla których nie wprowadzono jeszcze ceny. Co gorsze, placówka otrzymuje te produkty do sprzedaży, ale nie mając cen, nie może ich sprzedawać.
4. Karty dań (menu) nie są uzgadniane z kierownikami placówek (asortyment, ceny, literówki itd.). Doświadczenie kierowników i ich znajomość lokalnych rynków (każda placówka działa na nieco innym rynku) nie są wykorzystywane.
5. Na wysyłane do kierownictwa firmy pytania dotyczące różnych aspektów organizacji pracy często nie ma żadnej odpowiedzi. W takiej sytuacji kierownicy placówek nie wiedzą, jak mają postępować. Decydują się działać na własną rękę, ryzykując, że może to nie być zgodne z zamierzeniami kierownictwa.

Przy formułowaniu konkretyzacji należy zwracać uwagę, aby wszędzie tam, gdzie zjawisko nie ma charakteru stałego, używać słów takich jak „niekiedy”, „czasami” lub nawet „często” — bo

„często” to jednak nie to samo co „zawsze”. Ta zasada jest bardzo ważna, gdyż powoduje, że opinie stają się wyważone i w konsekwencji wywołują mniej reakcji obronnych. W powyższych przykładach żadnego z tych „osłabiaczy” nie użyto jedynie w punkcie 4., gdyż karty dań rzeczywiście nigdy nie były uzgadniane z kierownikami placówek.

Po zakończeniu etapu konkretyzacji należy przystąpić do ustalenia celów, jakie chcemy osiągnąć. W tym kroku można posłużyć się *tabelką jak jest – jak być powinno* (Tab.15.2-5). W naszym przypadku wyglądała ona w sposób następujący (więcej na temat tej metody w rozdziale 15.10):

<b>jak jest</b>	<b>jak być powinno</b>
Niekiedy pracownicy dowiadują się o zmianie w recepturze dopiero wtedy, gdy przez przypadek zajrzą do spisu receptur w swoim komputerze. System nie ma mechanizmu automatycznego informowania o zmianie receptury.	Ilekrót następuje zmiana receptury, wszystkie zainteresowane placówki są o tym niezwłocznie poinformowane drogą mailową. Placówki powinny też znać osobę odpowiedzialną za realizację tej zasady.
Niekiedy nowy produkt jest wprowadzany do komputera placówki bez ceny.	Wprowadzeniu nowego produktu zawsze towarzyszy niezwłoczne wprowadzenie ceny.
Brak odpowiedzi na pytania dotyczące organizacji pracy kierowane do kierownictwa firmy.	Jedno znane wszystkim stanowisko (osoba) upoważnione do udzielania takich odpowiedzi.
Karty dań nie są uzgadniane z kierownikami placówek (asortyment, ceny, literówki...)	Po zaprojektowaniu nowych kart dań przez Dział Marketingu ich wersje pdf są wysyłane drogą mailową do wszystkich placówek, które mają trzy dni na zgłoszenie uwag. Przy zgłoszeniu i przyjęciu dużej liczby uwag merytorycznych procedura uzgadniania jest powtarzana dla nowej wersji.
Niekiedy brak informacji, dlaczego produkty zamówione nie zostały dostarczone i kiedy będą dostarczone.	Ilekrót dostawa odbiega od zamówienia, należy dołączyć do niej dokument informujący o przyczynach niezgodności i ewentualnych terminach ich usunięcia.
Niektóre placówki otrzymują produkty niezamówione i takie dla których nie ma warunków do sprzedaży.	Dla każdej placówki ustalić listę produktów, które jest ona w stanie sprzedawać.
Nie wiadomo, kto jest odpowiedzialny w firmie za załatwianie licencji i pozwoleń administracyjnych dla placówek (np. alkohol, ogródek).	Ustalić jakie służby są za to odpowiedzialne, i podać ustalenie do wiadomości kierowników placówek.
Brak zakresów obowiązków kierowników placówek i kelnerów.	Stworzyć zakresy obowiązków i uzgodnić je z zainteresowanymi.

**Tab.15.2-5 Przykład tabeli *jak-jest-jak-być-powinno***

W większości przypadków opis stanu aktualnego (jak jest) wystarczał do napisania, co należy zrobić, by usunąć daną barierę. Na przykład jeżeli nie ma zakresów obowiązków, to należy je napisać. Niekiedy jednak sytuacja nie jest taka prosta. W przypadku bariery:

Niekiedy nowy produkt jest wprowadzany do komputera placówki bez ceny  
można oczywiście napisać to, co zanotowano w tabeli:

Wprowadzeniu nowego produktu zawsze towarzyszy niezwłoczne wprowadzenie ceny.

Jednak to nie do końca wyjaśnia, co konkretnie należy zrobić, aby tak właśnie się stało. W takim przypadku konieczna jest dalsza analiza problemu, np. metodą *pięć razy dlaczego* (rozdział 15.8) albo metodą *rybiej ości* (rozdział 15.7), albo obiema naraz.

### 15.2.14 Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa

Opisane powyżej zastosowanie metody diagramów pokrewieństwa do problemu identyfikacji bariery jest zastosowaniem bardzo ważnym, ale nie jedynym. Najogólniej rzecz ujmując, jest to metoda identyfikowania problemów do rozwiązania i ustalania wśród nich hierarchii ważności. Krok

pierwszy niekoniecznie musi się odbywać tak, jak to opisałem powyżej. Można zastosować burzę mózgów (rozdział 15.5), karuzelę pomysłów (rozdział 15.6), rybią ość (rozdział 15.7) lub każdą inną metodę.

Krok drugi to oczywiście referendum z hierarchią. Na tej drodze następuje wyodrębnienie najważniejszych haseł, od których później rozpoczyna się działanie, a więc analiza, synteza, ustalenie stanu docelowego i wyznaczenie zadań spełniających zasadę SMART (rozdział 9.11.2).

### 15.3 Metoda 5S — pierwszy krok

To bardzo znana metoda rodem z Japonii. Dziś jest dość powszechnie stosowana zarówno na gruncie TQM, jak i sześć sigma. Składa się na nią pięć kroków, których nazwy w języku polskim, japońskim i angielskim rozpoczynają się na literę S. Ta metoda to jeszcze nie program jakości, ale dobry początek do jego wprowadzenia. Jest to bowiem przygotowanie każdego miejsca pracy, a więc i każdego pracownika, do dyscypliny, porządku, systematycznego działania, racjonalnego myślenia i pracy nad jakością (dobre praktyki). To pierwszy krok do TQM, niewymagający szczególnego przygotowania w zakresie komunikacyjnym. Jest więc dość często stosowany.

1. **Sortuj** (*seiri, sort*) — na stanowisku pracy podziel narzędzia i inne przedmioty na regularnie potrzebne, czasami potrzebne i pozostałe. Te ostatnie usuń od razu lub oznacz czerwoną etykietką i gdy po jakimś czasie nie zostaną użyte, usuń lub przenieś do magazynu.
2. **Systematyzuj** (*seiton, set in order*) — zorganizuj przestrzeń miejsca pracy. Dotyczy to warsztatu, biurka, półek, szuflad itp. Każde potrzebne narzędzie i dokument powinny mieć swoje stałe miejsce, aby od razu było widać, gdy ich zabraknie.
3. **Sprzątaj** (*seiso, shine*) — posprzątaj stanowisko pracy. Niech jaśnieje czystością. Uczyn z tego sprzątania stały zwyczaj.
4. **Standaryzuj** (*seiketsu, standardize*) — ustal dobre praktyki i uczyn z nich standardy Twojej pracy.
5. **Samodyscyplina** (*shitsuke, sustain*) — stale utrzymuj swoje miejsce pracy zgodnie z wyżej wymienionymi zasadami. Niech staną się one nieodłącznymi elementami Twojej codziennej pracy.

Miejsce pracy, do którego odnosi się 5S, to niekoniecznie pojedynczy warsztat czy też biurko. W przypadku kierownika zespołu to cały obszar jego odpowiedzialności, a w przypadku prezesa zarządu — cała firma (ale jego biurko też!). Od zastosowania tej metody rozpoczęła się transformacja firmy Polmo Łomianki, ratując spółkę od likwidacji (ramka Polmo Łomianki w rozdziale 16.1).

#### 5S w klasztorze

W jednym z europejskich klasztorów katolickich istnieje starodawny zwyczaj systematycznej realizacji zasady „sortuj”. Służy to zachowaniu klasztornej dyscypliny i ascezy, nieprzywiązywaniu się do zbytku. Wygląda to tak, że każdego roku na Święta Wielkanocne każdy zakonnik wynosi wszystkie sprzęty ze swojej celi na korytarz. Dotyczy to absolutnie wszystkiego: mebli, książek, pościeli itp. Następnie ma prawo wnieść jedynie to, co akurat w danej chwili zostanie użyte. Jeżeli chce usiąść, wnosi krzesło, jeżeli chce się położyć — wnosi łóżko, jeżeli chce się przykryć — wnosi koc. Przedmioty, które po jakimś okresie kwarantanny nadal pozostają na korytarzu, są z klasztoru usuwane.

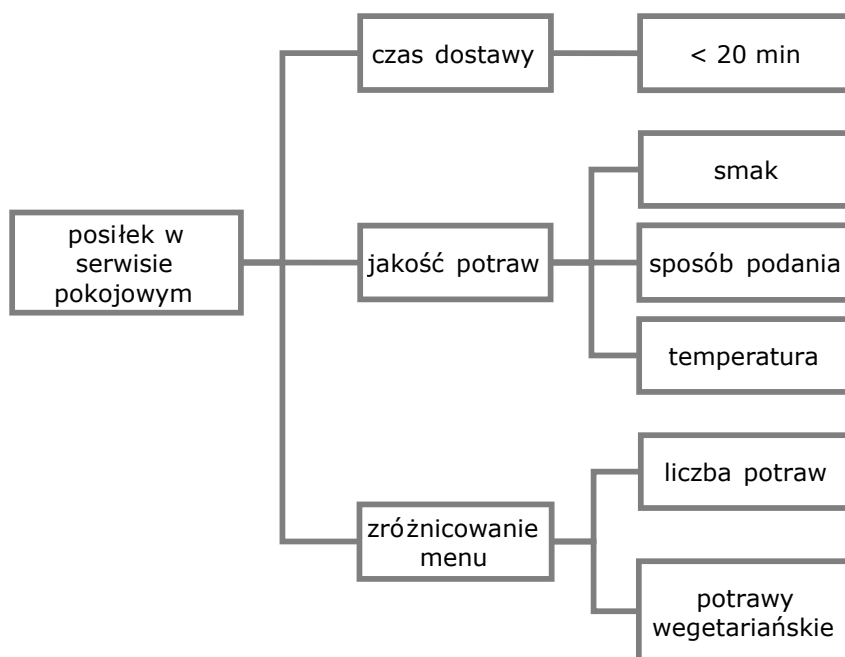
### 15.4 Drzewo wymagań krytycznych dla jakości

To narzędzie służy systematycznemu ustalaniu i klasyfikowaniu oczekiwań klienta co do produktu. Budowanie drzewa rozpoczynamy od precyzyjnego ustalenia, kim jest w danym przypadku klient i czym jest dostarczany mu produkt. Dla każdego bowiem typu klienta i każdego produktu należy zbudować odrębne drzewo.

**Urząd skarbowy w Cumbernauld**

W niektórych sytuacjach odpowiedź na pytania, kim jest klient i co jest dostarczanym mu produktem, może wcale nie być oczywista. Z taką właśnie sytuacją mieli do czynienia pracownicy brytyjskiego urzędu podatkowego, którzy postanowili ubiegać się o Europejską Nagrodę Jakości. Wbrew powszechnemu pogładowi, że klientem urzędów skarbowych jest państwo, a produktem są zbierane podatki, uznali, że ich klientem jest podatnik, a produktem — doradztwo podatkowe. Wyszli bowiem z założenia, że zbieranie podatków nie jest celem samym w sobie, ale ma służyć gospodarce, a więc wspomagać tych, którzy tę gospodarkę budują. W rezultacie nie tylko zdobyli niezwykle prestiżową nagrodę, ale zaczęli zbierać więcej podatków. Ten dodatkowy efekt miał dwa powody. Po pierwsze, dzięki dobremu doradztwu i życzliwości urzędu firmy w jego regionie rozwijały się lepiej i w związku z tym płaciły więcej podatków. Po drugie, przedsiębiorcy uczciwie traktowani przez urzędników postanowili rzetelnie deklarować swoje przychody i koszty (źródło [27]).

Po zidentyfikowaniu klienta określamy atrybuty danego produktu istotne z punktu widzenia klienta oraz jego oczekiwania dotyczące tych atrybutów. O atrybutach i związanych z nimi oczekiwaniach dowiadujemy się oczywiście od klienta — czy to na drodze bezpośredniego wywiadu, czy też za pomocą ankiet. Pokazany poniżej przykład, który zaczerpnąłem od Eckesa ([21] str. 90), dotyczy klienta jednej z amerykańskich sieci hoteli, a analizowanym produktem jest posiłek podawany do pokoju (Rys. 15.4-1).



**Rys. 15.4-1** Przykład drzewa wymagań krytycznych dla jakości

Wymagania krytyczne to takie, których spełnienie jest warunkiem koniecznym do uzyskania pozytywnej opinii (satysfakcji) klienta. Pamiętajmy jednak, że to dopiero program minimum. Klient oczekuje spełnienia wymagań krytycznych, kiedy więc tak się stanie, uzna to za rzecz normalną, a gdy spełnione nie będą, będzie się czuł rozczarowany. Jeżeli natomiast chcemy pozyskać szczególne uznanie klienta, musimy wymagania krytyczne przekroczyć.

## 15.5 Burza mózgów

Burzą mózgów często nazywa się spotkanie, na których wszyscy mówią naraz, a każdy stara się przekrzyczeć pozostałych. Nic bardziej mylnego. Burza mózgów, choć z zasady spontaniczna, powinna zawsze podlegać następującym zasadom:

1. Burzę mózgów organizujemy, aby znaleźć rozwiązanie nietypowego problemu, aby — mówiąc potocznie — wpaść na pomysł.

2. Do przeprowadzenia burzy mózgów zapraszamy niezbyt liczne grono (ok. dziesięciu osób). Zaleca się, aby w gronie zaproszonych znalazły się zarówno osoby dobrze znające problem, jak i takie (choć stanowczo w mniejszości), które o problemie nic nie wiedzą. (Można np. zaprosić kilkoro dzieci). Rolą tych osób jest zapewnienie nierutynowego spojrzenia na problem.
3. Przez określony czas, np. 10 min, członkowie grupy podają na głos propozycje rozwiązania problemu. Jedna osoba zapisuje je na tablicy, tak aby cała grupa widziała wszystkie zgłoszone pomysły.
4. Podczas zbierania propozycji pod żadnym pozorem nie wolno prowadzić nad nimi dyskusji. Nie wolno też ich odrzucać! Nie ma propozycji złych, głupich i bezsensownych. W praktyce okazuje się bowiem, że właśnie te najbardziej bezsensowne najczęściej wskazują nowe rozwiązania.
5. Wszystkie głosy powinny zawierać konkretne propozycje rozwiązania, z drugiej jednak strony mogą one być dowolnie abstrakcyjne lub nawet nierealne. Nie powinno się np. zgłaszać propozycji typu „Należy zmniejszyć liczbę błędów”, bo jest to propozycja dalece niekonkretna, można natomiast zgłosić propozycję, aby wszyscy pracownicy magazynu chodzili na rękach, gdyż jest ona konkretna, choć trudna do zastosowania. Abstrakcyjność propozycji służy pobudzeniu wyobraźni uczestników, konkretność — uniknięciu propozycji, które nie wskazują drogi rozwiązania problemu.
6. Po zakończeniu zbierania propozycji przystępuje się do ich oceny pod kątem możliwości zastosowań.

Podręcznikowym przykładem rozwiązania znalezione w wyniku burzy mózgów jest urządzenie do łączenia stalowych taśm w procesie owijania nimi paczek i skrzyń przeznaczonych do transportu. Pytanie, jakie postawiono w tym przypadku, brzmiało: „Jak łatwo, tanio i bezpiecznie łączyć stalowe taśmy podczas owijania nimi kartonowej paczki?”. Ktoś podczas burzy mózgów zaproponował, aby łączone końce taśmy przytrzymywać zębami. Nasunęło to pomysł dobrze dziś znanego urządzenia, które łączy dwa końce taśmy przez umieszczenie jednego na drugim i wspólne ich odkształcenie stalowymi zębami.

W firmie A. Blikle rozwiązywano inny problem: „Jak ochronić pączki przed przestudzeniem podczas transportu w zimie?”<sup>138</sup>. Chodziło w szczególności o moment przenoszenia pączków z pracowni do samochodu i z samochodu do sklepu. Wśród proponowanych rozwiązań znalazły się m.in. następujące:

1. W pracowni i sklepie zorganizować ciepłe pomieszczenie, do którego wjeżdżałby samochód dostawczy.
2. Zainstalować na rampie dmuchawy gorącego powietrza.
3. Przytulać pączki do piersi.
4. Chować pączki za pazuchę.
5. Nakładać pączkom wełniane czapeczki.
6. Transportować pączki w pojemnikach ze styropianu.
7. Zrezygnować ze sprzedaży w zimie.

Z tej listy wybrano rozwiązanie piąte, oczywiście w zmodyfikowanej formie. Z izotermicznej folii (tzw. groszkowanej) stworzono pokrowce nakładane na wózki z pojemnikami.

---

<sup>138</sup> Wszystkie wyroby drożdżowe, a pączki w szczególności, są bardzo wrażliwe na temperaturę poniżej „pokojuwej”, tj. poniżej 20°C. Wystawione na chłód natychmiast i nieodwracalnie czerstwieją, a pokrywający je lukier staje się mokry.

## 15.6 Karuzela pomysłów

To w gruncie rzeczy pewna zorganizowana wersja burzy mózgów. Polega ona na tym, że na początku każdy uczestnik warsztatu otrzymuje czysty arkusz papieru, na którym powinien napisać najważniejsze z jego punktu widzenia hasła dotyczące przedmiotu warsztatu (problemy, rozwiązania, przyczyny itp.). Następnie każdy uczestnik przekazuje swój arkusz osobie siedzącej po jego lewej stronie i do arkusza, który otrzymał od osoby siedzącej po prawej, dopisuje co najmniej dwa nowe hasła. Oczywiście najpierw czyta hasła, które otrzymał, co stanowi inspirację do nowych pomysłów. Operacja przesuwania arkuszy zgodnie z ruchem wskazówek zegara jest najczęściej kontynuowana do momentu, gdy wszyscy otrzymają arkusze, od których rozpoczęto warsztat. Ten cykl można jednak powtórzyć nawet kilka razy.

Przewaga karuzeli nad „zwykłą” burzą mózgów jest taka, że bardziej angażuje wszystkich uczestników warsztatu do aktywnego generowania haseł. Pozwala też na pracę w skupieniu.

## 15.7 Rybia ość

W drugiej połowie lat 90. prowadziłem w mojej firmie zajęcia w ramach kursu instruktorów jakości. W spotkaniu brali udział zarówno pracownicy działu sprzedaży (sprzedawcy), jak i działu produkcji (cukiernicy). Podczas rozmowy na temat współpracy tych dwóch najważniejszych działów naszej firmy ze strony sprzedawców padło prowokacyjne pytanie: „Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam zły towar; jak my mamy czymś takim handlować?”. To oczywiście zelektryzowało cukierników: „Co to znaczy »kiedy przestaniecie«? Czy my stale przysyłamy zły towar?”. „No, może nie codziennie — odpowiedzieli sprzedawcy — ale co pewien czas wam się to zdarza. I tak jest od lat!”.

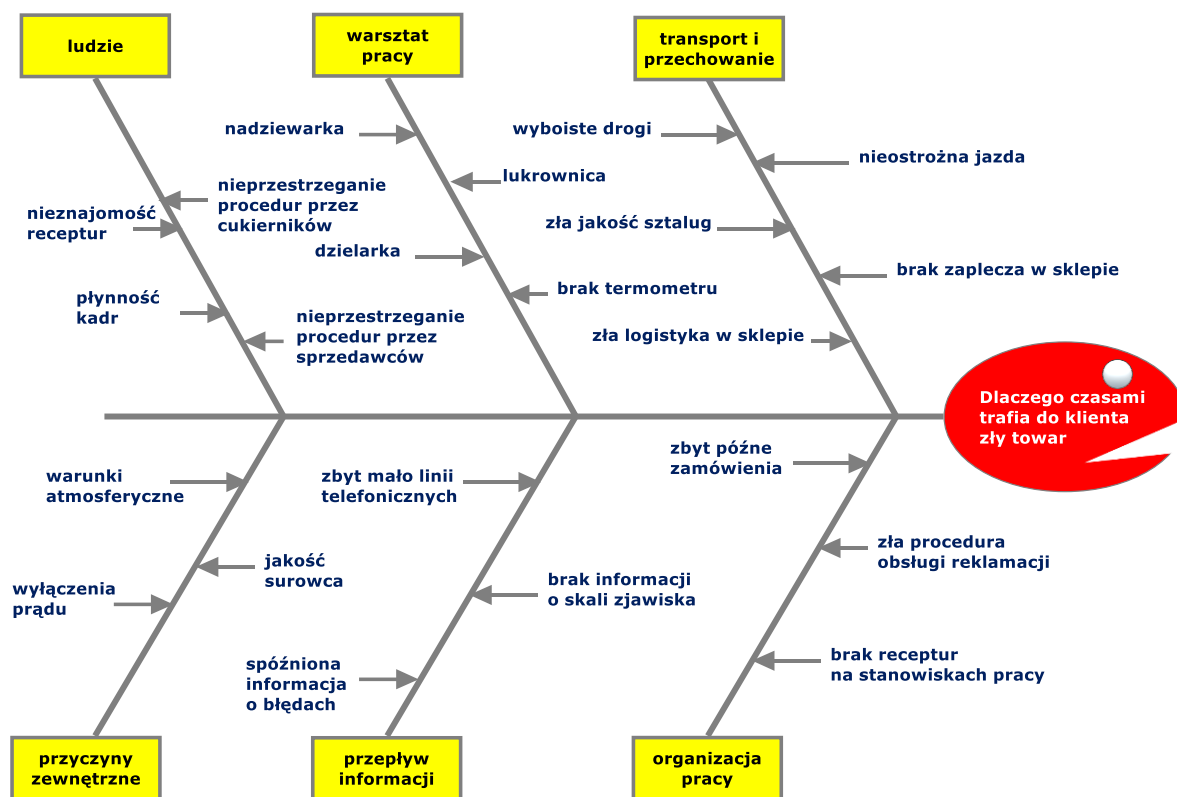
Napięcie rosło i zanosilo się na wojnę typową dla firm produkcyjnych. Wtedy zaproponowałem przeprowadzenie racjonalnej analizy problemu pojawiania się złego towaru w cukierniach. Ponieważ jednak końcowym odbiorcą towaru i najwyższym autorytetem w sprawie jakości jest klient, ostatecznie postanowiliśmy analizować problem bardziej ogólny: „Dlaczego do klienta czasami trafia zły produkt?”. Takie postawienie problemu miało i tę zaletę, że za finalną jakość naszych produktów poczuli się odpowiedzialni również sprzedawcy. W rezultacie okazało się, że także oni mogą się przyczyniać do powstawania wad w produktach.

Tę analizę przeprowadziliśmy metodą *diagramu Kaoru Ishikawy*, zwanego popularnie *rybią ością* i służącego do dokonywania analizy potencjalnych i aktualnych przyczyn jakiegoś zjawiska (Rys. 15.7-1 Podczas analizy wyodrębniono sześć grup potencjalnych przyczyn badanego zjawiska:

1. Transport i przechowywanie produktu (również w cukierniach).
2. Ludzie.
3. Warsztat pracy.
4. Przyczyny zewnętrzne.
5. Przepływ informacji.
6. Organizacja pracy.

Na diagramie te grupy przypisano „ościom głównym”. W ramach każdej z grup zidentyfikowano konkretne, ale nadal potencjalne przyczyny pojawiania się wad w produktach. Należy podkreślić, że na pierwszym etapie pracy rybia ość służy do identyfikowania i klasyfikacji przyczyn potencjalnych. Dopiero po dokonaniu tej identyfikacji przystępuje się do przeglądu sugerowanych przyczyn i ewentualnego usuwania tych, które w konkretnej sytuacji nie mają miejsca.

Są zasadniczo dwie drogi dochodzenia do diagramu rybiej ości. Pierwsza polega na zbieraniu spontanicznych propozycji, które dopiero później są grupowane według pokrewieństwa tematycznego. W drugiej jest odwrotnie — najpierw ustalamy grupy przyczyn, a później staramy się zidentyfikować konkretne przyczyny w ramach każdej z grup. Ja wolę tę drugą drogę.



Rys. 15.7-1. Przykład analizy metodą rybiej ości

## 15.8 Pięć razy dlaczego

Jako narzędzie pomocnicze w identyfikacji przyczyn można wykorzystać zasadę *pięć razy dlaczego* w jednej z jej dwóch wersji: rozszerzającej i pogłębiającej.

Wersja rozszerzająca polega na pięciokrotnym powtarzaniu pytania o przyczynę danego zjawiska. Przykład zastosowania tej wersji podaje George Eckes ([21], str. 186). Zespół zastanawiał się nad przyczynami, dla których klienci firmy opóźniają się z płatnościami. Przebieg tego warsztatu był następujący:

P1 (pytanie): Dlaczego nasi klienci opóźniają się w płatnościach?

O1 (odpowieź): *Bo nie stosujemy żadnych kar umownych.*

P2: A dlaczego jeszcze?

O2: *Bo to powszechna praktyka w rozliczeniach pomiędzy dużymi firmami.*

P3: A dlaczego jeszcze?

O3: *To element ich planu osiągnięcia celów finansowych.*

P4: A dlaczego jeszcze?

O4: *Odsetki, jakie uzyskują, pozwalają im płacić wyższe stawkiienne.*

P5: A dlaczego jeszcze?

O5: *Nikt się nie skarży na tę praktykę.*

W wersji pogłębiającej *pięć razy dlaczego* każdorazowo zadajemy pytanie o przyczynę ostatnio ustalonej przyczyny, a więc każde z pięciu pytań jest inne. Oto przykład z mojego własnego podwórka:

P1: Dlaczego placek makowy kruszy się przy krojeniu?

*O1: Bo masa makowa jest za sucha.*

P2: A dlaczego masa makowa jest za sucha?

*O2: Bo przy zaparzaniu maku doprowadzano do jego zagotowania.*

P3: A dlaczego doprowadzano do jego zagotowania?

*O3: Bo na stanowisku zaparzania nie wywieszono procedury zaparzania.*

P4: A dlaczego nie wywieszono procedury zaparzania?

*O4: Bo nikt nie był za to odpowiedzialny.*

P5: A dlaczego nikt nie był za to odpowiedzialny?

*O5: Bo nie określono, do którego z podprocesów produkcyjnych należy to stanowisko.*

Oczywiście zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku pytania nie zawsze należy zadawać pięciokrotnie. To raczej symboliczna liczba, wskazująca, że na ogół nie należy zadowalać się pierwszą odpowiedzią. W przypadku wersji rozszerzającej mamy do czynienia z czymś w rodzaju burzy mózgów. Staramy się wskazać wszystkie możliwe przyczyny badanego zjawiska. Jest to ważne, bo wskazanie i usunięcie tylko niektórych może nie doprowadzić do rozwiązania problemu.

W wersji pogłębiającej staramy się ustalić przyczynę mogącą mieć wpływ szerszy niż tylko na interesujące nas zjawisko. Analiza przyczyn kruszenia się placka makowego wskazała na przyczynę systemową polegającą na nieprzypisaniu stanowiska zaparzania maku do żadnego podprocesu. Oczywiście należy je teraz przypisać, ale może warto też dokonać przeglądu wszystkich stanowisk pracy pod tym kątem. Można też zadać kolejne pytania:

P6: Dlaczego nie określono, do którego z podprocesów produkcyjnych należy to stanowisko?

*O6: Bo właściciel procesu produkcji podstawowej nie koordynował budowania mapy procesów produkcyjnych.*

P7: Dlaczego właściciel procesu produkcji podstawowej nie koordynował budowania mapy procesów produkcyjnych?

*O7: Bo nie wpisano tego do jego obowiązków, a on sam o tym nie pomyślał.*

W wyniku tej dodatkowej analizy przyczyn należy dokonać przeglądu obowiązków właścicieli niektórych, a może nawet wszystkich procesów.

Ogólna zasada jest taka, że pytanie „dlaczego” zadajemy tak długo, aż dowiemy się, jakie konkretne zadanie należy wykonać, aby niechciane zjawisko przestało się powtarzać.



## 15.9 Analiza Pareta



Vilfredo Pareto (1848 – 1923) to włoski socjolog i ekonomista, profesor uniwersytetu w Lozannie, twórca teorii elit, współtwórca lozańskiejskiej matematycznej szkoły w ekonomii. W swoich badaniach nad rozkładem bogactwa na świecie stwierdził, że 80% dóbr (liczonych pod względem ich wartości) znajduje się w rękach 20% ludności świata. To prawo nazwano *prawem Pareta* lub też *prawem 20/80*. Z czasem okazało się, że prawo Pareta ma zastosowanie w znacznie większej liczbie przypadków:

- 20% swojego czasu poświęca menedżer na rozwiązanie 80% problemów.
- 20% klientów zostawia w kasie firmy 80% gotówki.
- 20% produktów daje w wyniku ich sprzedaży 80% wpływów.
- 20% uczniów powoduje 80% problemów wychowawczych.
- 20% pracowników konsumuje 80% dni absencji w pracy.

Ogólnie można powiedzieć, że bardzo często:

*20% przyczyn rodzi 80% skutków.*

W rzeczywistości jednak liczby 20% i 80% należy traktować umownie. Bywa, że *wskaźnik Pareta* wynosi 15/90 (tzw. *stromy pareto*) lub też 30/60 (*plaskie pareto*). Bliższe prawdy, choć mniej ostre sformułowanie prawa Pareta jest następujące:

*w większości sytuacji stosunkowo mało przyczyn wywołuje relatywnie dużo skutków.*

Gdy wskaźnik Pareta wynosi 20/80, mamy do czynienia z symetrią: 20% przyczyn rodzi 80% skutków, a więc pozostałe 80% przyczyn rodzi pozostałe 20% skutków. Zauważmy jednak, że gdy wskaźnik Pareta jest inny, np. 30/60, to analogiczna symetria nie zachodzi: 30% przyczyn rodzi 60% skutków, a więc pozostałe 70% przyczyn rodzi pozostałe 40% skutków.

Gdy wskaźnik Pareta jest inny niż 20/80, można wyróżnić dwa wskaźniki:

1. *Pierwszy wskaźnik Pareta* w postaci  $X/80$ , gdzie  $X$  określa procentowy udział przyczyn rodzących 80% skutków<sup>139</sup>.

<sup>139</sup> Z matematycznego punktu widzenia ta definicja nie jest dostatecznie ścisła. W rzeczywistości należałoby powiedzieć, że  $X$  stanowi procentowy udział w populacji wszystkich przyczyn najmniej licznego

2. *Drugi wskaźnik Pareta* w postaci  $20/Y$ , gdzie  $Y$  oznacza procentowy udział skutków zrodzonych przez 20% przyczyn.

Oczywiście w przypadku 20/80 oba wskaźniki są jednakowe, a ich wartość wynosi właśnie 20/80.

Aby obliczyć wskaźniki Pareta, posługujemy się algorytmem, który przedstawiam na przykładzie analizy udziału w sprzedaży produktów oferowanych w pewnej kawiarni:

1. Ustal listę wszystkich sprzedawanych produktów.
2. Oblicz dla każdego z nich jego procentowy udział w sprzedaży za wybrany okres.
3. Uporządkuj listę od największego do najmniejszego udziału.
4. Ustal minimalną liczbę pozycji, licząc od góry, która daje w sumie nie mniej niż 80% udziału w sprzedaży.
5. Oblicz, jaki procent stanowi liczba tych pozycji w liczbie wszystkich pozycji. Jeżeli ten procent wynosi  $X$ , to pierwszy wskaźnik Pareta dla sprzedaży wynosi  $X/80$ .
6. Ustal minimalną liczbę pozycji, licząc od góry, która w sumie obejmuje nie mniej niż 20% produktów.
7. Oblicz, jaki udział w sprzedaży mają w sumie te wszystkie produkty. Jeżeli ten udział wynosi  $Y$ , to drugi wskaźnik Pareta dla sprzedaży wynosi  $20/Y$ .

Nr	Produkt nr	Udział	Narastająco	I wsk.	II wsk.
1	Kawa	18,31%	18%		
2	Herbata	14,82%	33%		
3	Pączek	12,37%	46%		
4	Szarlotka	11,99%	57%		<b>20/57</b>
5	Sprite	8,34%	66%		
6	Coca-cola	6,10%	72%		
7	Salatka owocowa	3,50%	75%		
8	Lody bakaliowe	3,32%	79%		
9	Torcik marcello	3,25%	82%	<b>45/80</b>	
10	Salatka z awokado	3,24%	85%		
11	Sok wyciskany z pomarańczy	2,17%	87%		
12	Śniadanie polskie	2,15%	90%		
13	Torcik opera	2,01%	92%		
14	Tort serowy w czekoladzie	1,98%	94%		
15	Salatka caprese	1,89%	95%		
16	Salatka grecka	1,57%	97%		
17	Sorbet cytrynowy	0,89%	98%		
18	Wino czerwone — kieliszek	0,78%	99%		
19	Wino białe — kieliszek	0,69%	99%		
20	Piwo duże	0,54%	100%		

**Tab.15.9-1** Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni

W przykładzie przedstawionym w Tab.15.9-1 pierwszy wskaźnik Pareto wynosi 45/80, a drugi 20/57. W tym przypadku mamy do czynienia z dość płaskim Pareto. Jak wskazuje nasza analiza, kawiarnia „żyje” głównie z pierwszych dziewięciu produktów, im więc należy poświęcić największą uwagę, dbając m.in. o to, aby nigdy nie brakowało ich w aktualnej ofercie. Z kolei sorbet cytrynowy — duma naszego deseranta — sprzedaje się w bardzo małej ilości. Być może należy zbadać przyczyny tego stanu rzeczy, gdyż zdaniem wszystkich, którzy go spróbują, jest znakomity.

---

zbioru przyczyn, który rodzi wagę skutków stanowiącą nie mniej niż 80% wagi wszystkich skutków (analogiczna uwaga odnosi się do drugiego wskaźnika). W rzeczywistości jednak niedoskonałość mojej definicji nie jest groźna, gdyż proponuję konkretny algorytm wyliczania wskaźników Pareta.

Przykład bardzo stromej krzywej Pareta zawiera Tab.15.9-2 analizująca rozkład absencji pomiędzy grupami pracowników w firmie A. Blikle w wybranym roku dekady 1990 – 2000. Pracownicy zostali podzieleni na grupy pod kątem liczby dni absencji w skali roku.

Czas absencji	Liczba osób	Liczba dni absencji	Procent osób	Procent dni
Grupa 1: powyżej 99 dni	—	—	0%	0%
Grupa 2: od 50 do 99	12	1012	5%	72%
Grupa 3: od 20 do 49	5	142	2%	10%
Grupa 4: od 10 do 19	6	86	2%	6%
Grupa 5: od 1 do 9	39	166	15%	12%
Grupa 6: brak nieobecności	191	—	75%	0%
RAZEM	253	1406	100%	100%

**Tab.15.9-2 Przykład arkusza analizującego absencję pracowników**

Pierwszy wskaźnik Pareta wynosi w tym przypadku 7/82, a drugi 24/100. Dalsze wyliczenia wskazują na następujące fakty:

1. Średnia absencja na pracownika wynosi 5,5 dnia w roku.
2. Pierwsze 7% pracowników konsumuje 82% dni nieobecności.
3. Kolejne 17% pracowników konsumuje 18% dni nieobecności.
4. Ostatnie 75% pracowników nie ma żadnych nieobecności.

Pierwszy wynik (średnio 5,5 dnia absencji w roku na pracownika) może budzić niepokój, gdyż jest on wyższy od średniej krajowej. Jak się jednak okazuje, za ten zły wynik jest odpowiedzialnych głównie 7% pracowników, w dodatku są to matki przebywające na urloпах macierzyńskich. W firmie, w której blisko 75% pracowników stanowią kobiety, taka sytuacja nie może dziwić, natomiast 75% pracowników bez żadnej nieobecności jest wynikiem rzeczywiście budującym.

Ciekawe pomysły i wnioski na temat wykorzystania zasady Pareta w zarządzaniu, a także w rozwoju organizacji i ludzi zawarte są w książce Richarda Kocha *Rewolucja 80/20* [47].

## 15.10 Tabelka *Jak jest* — *Jak być powinno*

Zastosowanie tabelki *Jak jest – Jak być powinno* pojawiło się już w rozdziale 15.2.14 przy okazji omawiania warsztatu identyfikacji i usuwania barier. Teraz omówię tę metodę nieco dokładniej.

Jak już wiemy, idea metody polega na tym, że po ustaleniu przedmiotu analizy zespół wypełnia hasłami dwukolumnową tabelkę (Tab.15.10-1).

ANALIZOWANY PROBLEM	
Jak jest?	Jak być powinno?
Konkretny opis stanu 1	Konkretna propozycja zmiany 1
Konkretny opis stanu 2	Konkretna propozycja zmiany 2
...	...

**Tab.15.10-1 Tabelka metody *Jak jest* — *Jak być powinno***

### 15.10.1 Ustalanie problemu

Problem, który ma być przedmiotem analizy, może się pojawić spontanicznie lub też zostać wybrany za pomocą jakiejś techniki prowadzenia zespołowych dyskusji, takiej jak rybia oś lub diagramy pokrewieństwa. Może być bardzo ogólny, np. „Co przeszkadza nam w pracy?”, albo znacznie bardziej szczegółowy, jak choćby „Zły przepływ informacji pomiędzy działami X i Y”. Może dotyczyć stosunków międzyludzkich, zagadnień technologicznych czy też marketingowych. Musi jednak spełniać dwa warunki:

1. Musi być dla wszystkich członków zespołu zrozumiały i wszyscy członkowie muszą go pojąć w ten sam sposób.
2. Musi być taki, aby członkowie zespołu potrafili zaproponować konkretne, choć być może tylko częściowe rozwiązania i aby zadanie realizacji tych rozwiązań potrafili przypisać konkretnym osobom lub zespołom.

Aby zapewnić spełnienie tych warunków, po wyborze problemu wszyscy członkowie zespołu powinni opowiedzieć, jak ten problem rozumieją.

### 15.10.2 Wypełnianie tabelki

Po ustaleniu problemu do rozwiązania w pierwszej kolejności wypełnia się lewą kolumnę. Do zakończenia tej części analizy nie zajmujemy się prawą stroną. Podczas ustalania listy „jak jest” możemy nad zgłaszanymi hasłami dyskutować, usuwać je, a także dodawać nowe. Po osiągnięciu konsensusu (zgody wszystkich) co do pozycji na liście dyskusja na jej temat zostaje zamknięta. Po zamknięciu listy nie ma już powrotu do dyskusji nad nią i do jej modyfikacji.

W zależności od tematu i stopnia zgrania zespołu, hasła można zgłaszać jawnie (na głos prowadzącemu zebranie) lub anonimowo (na karteczkach). Nie ogranicza się liczby haseł zgłaszanych przez jedną osobę ani też liczby haseł w tabelce. Wszystkie hasła muszą jednak spełniać jeden podstawowy warunek: muszą być napisane w tzw. *języku raportu*, co oznacza, że:

1. Mają opisywać fakty, a nie opinie.
2. Wszędzie, gdzie jest to możliwe, unikamy określeń typu „mało”, „dużo”, „za mało”, „za dużo” itp. na korzyść liczb.

Najważniejsza dla tej metody jest umiejętność odróżniania faktów od opinii. Przykłady pokazane w Tab.15.10-2 wyjaśniają, na czym polega różnica między faktem a opinią.

Opinie	Fakty
Kierownicy nie chcą się spotykać z podopiecznymi	W ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania
Pracownicy są oceniani niesprawiedliwie	Przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestojów w pracy z powodu niezawinionych przez niego awarii maszyny
Dane są przekazywane do działu X z opóźnieniem	W co najmniej 60% dane wpływają z opóźnieniem od 2 do 7 dni
Zbyt małe ranne dostawy do cukierni w soboty i niedziele	W soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej jak 40% zamówienia
Nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	Przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brakuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• planu i terminarza przedsięwzięcia</li> <li>• listy osób odpowiedzialnych i ich zadań</li> <li>• koordynatora</li> </ul>

**Tab.15.10-2 Przykłady faktów i opinii**

Teraz możemy zaryzykować próbę zdefiniowania obu pojęć:

*Opinie* — sądy wyrażające czyjeś odczucia, a więc zależne od wyrażającej je osoby; oczywiście różnych sądów może być tyle, ile wyrażających je osób, trudno więc traktować je jako podstawę do działania.

*Fakty* — opisy zdarzeń (jednostkowych lub powtarzalnych), których pojawianie się można udokumentować.

Z punktu widzenia naszej metody istnieje jeszcze jedna bardzo ważna różnica pomiędzy opiniami a faktami. Jeżeli analizując problem, utworzymy charakteryzującą go listę opinii, a nie faktów, to rozwiązanie, które zaproponujemy, będzie zapewne bardzo mało konkretne, co może spowodować, że w ogóle nie zostanie wdrożone lub że będzie wdrożone błędnie. Przykład w Tab.15.10-3.

<b>CO NAM PRZESZKADZA W PRACY</b>	
<b>Jak jest? (opinie)</b>	<b>Jak być powinno? (życzenia)</b>
Kierownicy nie chcą się spotykać z podopiecznymi	Skłonić kierowników, aby się spotykali
Pracownicy są oceniani niesprawiedliwie	Wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny
Nieterminowe przekazywanie danych	Przekazywać dane w przewidzianym terminie
Zbyt małe ranne dostawy w soboty i niedziele	Zwiększyć dostawy
Nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	Zorganizować szkolenie

**Tab.15.10-3** *Źle przeprowadzona analiza Jak jest? — Jak być powinno?*

Z każdą z podanych w lewej kolumnie opinii można dyskutować, żadna z nich nie określa skali zjawiska, w niektórych przypadkach może być zbyt pochopna, skieruje więc działania naprawcze w złym kierunku. Na przykład być może kierownicy nie spotykają się z podopiecznymi nie dlatego, że nie chcą, ale dlatego, że nie mają do tego warunków. Zamiast więc namawiać ich do spotkań, należy raczej umożliwić owe spotkania. Być może pracownicy są rzeczywiście oceniani niesprawiedliwie, ale przełożeni rozumieją to inaczej niż podopieczni. Sugerowane rozwiązanie może doprowadzić do wykluczenia kryteriów niesprawiedliwych w opinii przełożonych, a nie w opinii podopiecznych. W każdej z tych sytuacji może dojść do sporu, czy życzenie zapisane w prawej kolumnie zostało spełnione.

A teraz ta sama tabelka, ale wypełniona faktami:

<b>CO NAM PRZESZKADZA W PRACY</b>	
<b>Jak jest? (fakty)</b>	<b>Jak być powinno? (fakty)</b>
W ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania z kierownikiem zespołu	Kierownik powinien organizować spotkania raz w miesiącu. Miejsce i terminy powinny być znane na 6 dni z góry. Spotkania powinny się liczyć do czasu pracy.
Przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestoju w pracy z powodu niezawinionych przez niego awarii maszyny	Operatorzy maszyn powinni prowadzić ewidencję awarii. Czas przestoju powinien być uwzględniany przy wyliczaniu wykonanej normy produkcyjnej.
Co najmniej 60% danych wpływa do działu X z opóźnieniem od 2 do 7 dni	Wszystkie dane powinny wpływać przed 15. dniem każdego miesiąca. Zespoły opóźniające się z nadsyłaniem danych zbadają przyczyny opóźnień metodą rybiej ości i prześlą wynik analizy do zarządu w terminie do 15 maja br.

W soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej niż 40% dostawy dziennej	W soboty ranne dostawy powinny obejmować nie mniej niż 50% dostawy dziennej, a w niedziele nie mniej niż 60% dostawy dziennej
Przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brakuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• planu i terminarza przedsięwzięcia</li> <li>• listy osób odpowiedzialnych i ich zadań</li> <li>• koordynatora</li> </ul>	Wszystkie przedsięwzięcia realizowane przez więcej niż dwie osoby należy organizować zgodnie z instrukcją prowadzenia projektów (zob. księgę procedur)

**Tab.15.10-4 Prawidłowo przeprowadzona analiza *Jak jest* — *Jak być powinno***

Gdy po lewej stronie umieścimy listę faktów, stosunkowo łatwo będzie zaproponować po prawej stronie konkretne rozwiązania, a więc takie, które:

1. wyraźnie określają, co ma być zrobione,
2. wynika z nich dokładnie, kto (jaki zespół lub zespoły) ma to zrobić,
3. w przyszłości pozwalają na stwierdzenie, czy to, co miało być wykonane, zostało rzeczywiście zrobione.

Zauważmy, że żadne z rozwiązań proponowanych w poprzedniej tabeli nie spełnia tych kryteriów. Jak sprawdzić, czy skłaniano kierowników do spotkań z pracownikami? Być może skłaniano, ale nie skłoniono. Być może skłoniono, ale pozostawiono wolną rękę co do częstotliwości spotkań. Jak wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny, skoro nie wiadomo, które kryteria są postrzegane jako niesprawiedliwe? O ile zwiększyć ranne dostawy do cukierni?

## 15.11 Tabelka *plus–delta*

W wielu sytuacjach pojawia się potrzeba dokonania oceny jakiejś sytuacji lub wydarzenia pod kątem tego, co się udaje lub udało, a co nie. W takiej sytuacji tworzy się często *tabelkę plus-minus*. Typową sytuacją analizowaną według tego schematu w firmie A. Blikle może być okres świąt Bożego Narodzenia, który w każdej firmie cukierniczej stanowi czas wzmożonego napływu pilnych zamówień. Przykład odpowiadającej tej sytuacji tabelki przedstawiono poniżej (Tab.15.11-1).

+	–
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża liczba wszechstronnych cukierników</li> <li>• Bardzo dobra współpraca z dystrybucją (klient wewnętrzny)</li> <li>• Elastyczni dostawcy podstawowych surowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak prognozy zamówienia na dni świąteczne; tacowe, praliny, rożki słone, makowce</li> <li>• Brak mechanizmu szybkiego reagowania na nagle zwiększający się popyt; pralinki</li> <li>• Zbyt późno wprowadzone nowości</li> <li>• Przyjmowanie zamówień od klienta przed uzgodnieniem z produkcją</li> <li>• Brak koordynacji zamówień z różnych cukierni</li> <li>• Brak koordynatora podejmującego trudne (ryzykowne) decyzje dotyczące obu działów; koordynator powinien mieć kilka razy na dzień aktualizowane informacje o stanie zapasów w cukierniach i dystrybucji oraz mieć prawo ostatecznego ustalania zamówień w produkcji</li> <li>• Zbyt mało blach sernikowych</li> <li>• Zła obsada ostatniej nocy w stosunku do zamówienia ustalonego w ostatniej chwili</li> <li>• Zmniejszyć asortyment w okresie świąt w celu zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta</li> </ul>

**Tab.15.11-1 Przykład tabelki *plus-minus***

Tworzenie tabelki *plus-minus* przez zespół świadczy o jego gotowości do doskonalenia swojej pracy, sama jednak tabelka jako metoda doskonalenia ma poważną wadę metodologiczną, gdyż ogranicza się do wskazania, co jest źle, bez ustalenia planu naprawy. Z perspektywy metody *jak jest – jak być powinno* pozostawia ona otwartym pytanie, co zrobić, aby poprawić aktualną sytuację. Prawa strona tabelki *plus-minus* to lewa strona tabelki *jak jest – jak być powinno*.

W tej sytuacji narzucającym się rozwiązaniem jest dopisanie do tabelki *plus-minus* trzeciej kolumny. Okazuje się jednak, że w wielu praktycznych sytuacjach można w ogóle pominąć kolumnę *Minus*, pozostawiając *Plus* i *Jak być powinno*. W ten sposób otrzymujemy *tabelkę plus-delta*.

Mimo swojej pozornej prostoty i pokrewieństwa z tabelką *plus-minus*, tabelka *plus-delta* niesie ze sobą zgoła inną metodologię doskonalenia. W pierwszym bowiem przypadku dużą część uwagi zespołu skupiamy na tym, co było źle. Zwykle o tym, co było źle, mówimy znacznie dłużej i obszerniej, niż o tym, co było dobrze. Często w ten sposób urażamy czyjąś ambicję — skoro było źle, to ktoś coś źle zrobił — przez co prowokujemy obronę *status quo* w miejsce poszukiwania rozwiązań. Dodatkowo do atmosfery dyskusji wnosimy element negatywny, co dalej obniża zdolności zespołu do proponowania udoskonalień.

W przypadku *plus-delta* w całości unikamy negatywnego aspektu analizy sytuacji. Wszyscy pracują w atmosferze gotowości do doskonalenia, a nie do krytyki. *Plus* w tej tabelce oznacza nie tylko to, co było dobrze, ale również to, czego na razie nie da się zmienić. *Delta* nie oznacza tego, co było źle, ale to, co należy i można (!) zmienić (Tab.15.11-2).

+	Δ
W tej kolumnie notujemy te wybory i decyzje, które się sprawdziły, a więc które należy utrzymywać i powtarzać. Hasłem tej kolumny jest: „Tak trzymać”. Mimo tego można tu wpisywać również takie wybory, które nie są optymalne, ale dla których w aktualnej sytuacji nie ma lepszej alternatywy	Grecka litera delta jest w matematyce symbolem zmian. W tej kolumnie zapisujemy, co i jak należy zmienić — oczywiście na lepsze. Hasłem tej kolumny jest więc: „Udoskonalić”

**Tab.15.11-2** Idea tabelki plus-delta

Zwróćmy uwagę, że w kolumnę „delta” wpisujemy również to, co było dobrze, ale może być jeszcze lepiej. Takiej — bardzo ważnej — możliwości tabelka *plus-minus* w ogóle nie oferuje. Oto, jak wygląda tabelka *plus-delta* w przypadku analizy przebiegu okresu świątecznego w firmie A. Blikle (Tab.15.11-3).

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wszelkie przygotowanie cukierników</li> <li>• Procedury współpracy z sekcją dystrybucji</li> <li>• Dostawcy podstawowych surowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 14 dni przed świętami dział sprzedaży przedstawi prognozę zapotrzebowania na tacowe, praliny, rożki słone i makowce</li> <li>• Na 14 dni przed świętami zostanie ustanowiony specjalny centralny koordynator do zarządzania zapasami produktów w cukierniach i zamówieniami wpływającymi z cukierni do produkcji. Instrukcja pracy koordynatora w załączeniu</li> <li>• Wszelkie nowości, które mają się znaleźć w sprzedaży na święta, należy wprowadzić nie później niż na 14 dni przed świętami</li> <li>• Dział produkcji otrzymuje codziennie wykaz zamówień złożonych przez klientów na poszczególne dni świątecznego tygodnia. Ten wykaz służy mu do ustalania obsad nocnej zmiany</li> <li>• Produkcję sernika zwiększyć o 10% w stosunku do analizowanego okresu</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 14 dni przed świętami należy zdecydować, które produkty nie będą wytwarzane w okresie świąt, aby zwiększyć produkcję wyrobów poszukiwanych przez klienta</li> </ul>
--	---

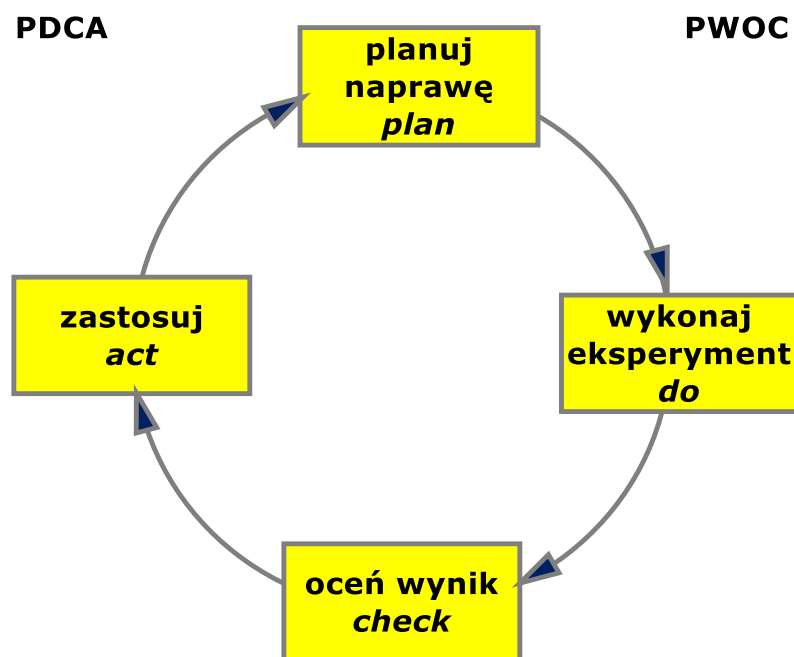
Tab.15.11-3 Przykład tabelki plus-delta

## 15.12 Cykl jakości Shewharta

Jedna z trzech zasad *Doktryny Jakości* brzmi: „Doskonalimy stale”. Nie ma takiej sytuacji, w której moglibyśmy sobie powiedzieć: „Niczego już więcej nie da się poprawić”.

By tę zasadę zamienić w pragmatyczną regułę, bliski współpracownik Edwardsa Deminga, Walter Shewhart, wprowadził pojęcie *cyklu jakości*<sup>140</sup>, nazwanego później jego imieniem. Jest to pewna ogólna procedura, której powtarzalne wykonywanie stanowi realizację zasady stałego doskonalenia. Oto cztery kroki tej procedury:

1. **Planuj naprawę** (ang. *plan*). Dokonaj pomiarów zjawiska, które pragniesz zmienić. Zaplanuj zmianę.
2. **Wykonaj eksperyment** (ang. *do*). Nie wprowadzaj planu od razu jako standardu. Najpierw wypróbuj go w warunkach eksperymentalnych lub na małej próbie.
3. **Oceń wynik** (ang. *check*). Sprawdź, czy wynik jest zgodny z oczekiwaniami. Wprowadź ewentualną korektę.
4. **Zastosuj** (ang. *act*). Wprowadź eksperyment w życie. Cały czas prowadź jednak pomiary (ocenę) Twojego nowego standardu. Za jakiś czas zaczniesz myśleć o dalszym udoskonalaniu.



Rys. 15.12-1. Cykl jakości Waltera Shewharta

Przedstawiony na Rys. 15.12-1 cykl jakości (zwany też z angielska PDCA) wydaje się bardzo prostą zasadą. Właściwie dziecinnie prostą. Okazuje się jednak, że jego wdrożenie to już zupełnie

<sup>140</sup> W języku angielskim to pojęcie nosi nazwę *quality wheel*. Oczywiście *wheel* znaczy „koło”, jednak pojęcie „koła jakości” ma już swoje znaczenie, stąd „cykl”. Należy też dodać, że cykl Shewharta nazywany jest przez niektórych autorów cyklem Deminga. Ten pierwszy go zdefiniował, a ten drugi często stosował.



inna sprawa. Aby cykle jakości zaczęły w firmie rzeczywiście funkcjonować, trzeba przełamania wielu stereotypów myślowych i wielkiej determinacji pracowników. Dobrze jest też prowadzić protokoły z każdego obrotu cyklu.

## 15.13 Metoda siedmiu kroków

### 15.13.1 Zasady ogólne

W wielu przypadkach krok *Planuj naprawę*, od którego rozpoczynamy realizację cyklu jakości, może wymagać wykonania dość poważnej pracy przy analizie problemu. Często jest przy tym tak, że uczestnicy inkubatora jakości — szczególnie jeżeli nie nabyli jeszcze doświadczenia w pracy nad jakością — mogą nie wiedzieć, jak przeprowadzić taką analizę. Stojące przed nimi zadanie wydaje im się stosunkowo proste, a w rzeczywistości jest dość złożone. W takiej sytuacji bardzo pomocna może się okazać *metoda siedmiu kroków* zawierająca listę pytań, na które należy odpowiedzieć, aby dokonać analizy problemu i znaleźć właściwe rozwiązanie. Oto te pytania:

#### 1. CEL I ZAKRES ZADANIA.

- 1.1. Jaki problem staramy się rozwiązać?
- 1.2. Jaki skutek będzie to miało dla klienta?
- 1.3. Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?
- 1.4. Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?
- 1.5. Jaki jest plan przebiegu projektu?

#### 2. STAN AKTUALNY.

- 2.1. Jaka jest historia problemu?
- 2.2. Czy problem można opisać siecią działań?
- 2.3. Czy problem można opisać tabelą liczb?
- 2.4. Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?
- 2.5. Gdzie pojawiają się objawy, a gdzie nie?
- 2.6. Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?
- 2.7. Kogo może dotyczyć ten problem, a kogo nie?

#### 3. PRZYCZYNY.

- 3.1. Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów? (Tu zalecane jest przeprowadzenie analizy metodą rybiej ości).
- 3.2. Które z nich można uzasadnić za pomocą danych liczbowych?
- 3.3. Które z wyżej wymienionych przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn — przyczyny drugiego i dalszych poziomów?
- 3.4. Kto powinien się zająć rozwiązaniem problemu?

#### 4. ROZWIĄZANIA.

- 4.1. Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?
- 4.2. Jakimi kryteriami możemy się posłużyć, aby wybrać najlepsze rozwiązanie?
- 4.3. Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?
- 4.4. Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu w celu dokonania jego oceny?

- 4.5. Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?
- 4.6. Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?
5. WYNIKI.
  - 5.1. Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?
  - 5.2. W jakim stopniu i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski odnośnie do planu poprawy działania?
6. STANDARYZACJA.
  - 6.1. Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?
  - 6.2. Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?
  - 6.3. Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajeń?
  - 6.4. Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?
  - 6.5. Jakimi środkami posłużymy się w celu kontynuowania procesu naprawy?
7. PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ.
  - 7.1. Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?
  - 7.2. Jak proponujesz rozwiązać te problemy?
  - 7.3. Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?
  - 7.4. Jak zostanie stworzona dokumentacja z wyniku projektu? Jakie będą jej dalsze losy w firmie?
  - 7.5. Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?

Poniżej rzeczywisty przykład zastosowania metody siedmiu kroków w firmie A. Blikle do analizy problemu związanego z wysychaniem placka makowego. Problem ten pojawił się w połowie lat 90., gdy przyjęto do pracy wielu nowych cukierników, a także wymieniono tradycyjne komorowe piece ceramiczne na nowoczesne — stalowe obrotowe z wymuszonym obiegiem powietrza. Prace nad opisanym poniżej rozwiązaniem zajęły ok. trzech miesięcy.

## 15.13.2 Przykład zastosowania

### 1. CEL I ZAKRES ZADANIA.

#### 1.1. Jaki problem staramy się rozwiązać?

Od pewnego czasu niektórzy nasi klienci zwracają uwagę, że mak w placku jest zbyt suchy, w związku z czym placek nie tylko traci na smaku, ale również rozpada się przy krojeniu. Wiele osób pamięta placek znacznie wilgotniejszy, dający się pokroić na małe kawałki. Od chwili rozpoczęcia jego produkcji w latach 60. placek makowy nieprzerwanie należał do grupy sztandarowych produktów naszej firmy. Bardzo często był zabierany przez klientów za granicę, szczególnie tam, gdzie wyroby makowe są mniej znane, np. do Francji.

#### 1.2. Jaki skutek rozwiązanie problemu będzie miało dla klienta?

- Placek będzie estetycznie wyglądał po porcjowaniu.
- Placek da się podzielić na mniejsze porcje.
- Placek będzie trwalszy; będzie mógł dłużej poleżeć u klienta.
- Placek będzie miał lepszy smak.

- Klient poczuje się doceniony (przynajmniej ten, który składał reklamację).
- Placek będzie cięższy, a przez to droższy, ponieważ sprzedajemy go „na wagę”. Ten skutek może być widziany przez klienta jako negatywny, umieszczamy go jednak na liście, gdyż nasze pytanie dotyczy wszystkich skutków, a nie jedynie pozytywnych.

### 1.3. Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?

- Poprawi się wizerunek firmy.
- Zmniejszy się liczba reklamacji.
- Placek będzie można dłużej przechowywać w dziale sprzedaży.
- Placek będzie łatwiejszy w pakowaniu.
- Zmniejszą się straty spowodowane zwrotami.
- Zmniejszy się stres sprzedawcy spowodowany reklamacjami klienta.
- Zmniejszy się stres producenta spowodowany reklamacjami klienta i sprzedawców.
- Poprawimy technologię produkcji placka.
- Poprawimy recepturę placka.
- Nauczymy się czegoś na temat zarządzania jakością.
- Będziemy mieli satysfakcję z rozwiązania problemu.

### 1.4. Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?

- Przez poziom sprzedaży.
- Przez poziom reklamacji.
- Przez poziom zwrotów (w tym wewnętrznych).
- Przez uwagi klientów (jak klienci oceniają zmianę).
- Przez ocenę organoleptyczną: „na chwyt” i „na smak”.
- Przez ocenę liczby zrealizowanych zamierzeń dotyczących naszego problemu.
- Przez ocenę stabilności standardu (czy potrafimy utrzymać raz wybrany standard).

### 1.5. Jaki jest plan przebiegu projektu?

W celu przeprowadzenia analizy problemu i zaproponowania rozwiązań zostaną utworzone dwa zespoły pracowników, każdy reprezentujący jedną zmianę (praca w firmie ma charakter dwuzmianowy). Zespoły będą prowadziły analizę niezależnie od siebie i niezależnie od siebie zaproponują rozwiązania. Następnie przedstawią sobie wzajemnie propozycje i wypracują ostateczne rozwiązanie. Oba zespoły będą prowadziły prace według tego samego planu:

- Zaczniemy od problemów technologicznych.
- Następnie dystrybucja i sprzedaż.
- Zakończymy na sprawdzeniu, jak klient radzi sobie z plackiem po zakupie (krojenie, przechowywanie).

## 2. STAN AKTUALNY.

### 2.1. Jaka jest historia problemu?

Od mniej więcej roku pojawiają się uwagi klientów związane z plackiem makowym. Początkowo sądziliśmy, że są one związane z incydentalnymi błędami przy produkcji.

Wstępna analiza wykazała jednak, że zjawisko ma charakter stały i że pojawiło się ono po przeprowadzeniu produkcji do nowej pracowni.

## **2.2. Czy problem można opisać siecią działań?**

Nie.

## **2.3. Czy problem można opisać tabelą liczb?**

Można byłoby przeprowadzić pomiary częstotliwości pojawiania się wady, uznano jednak, że opóźniłoby to niepotrzebnie prace nad poprawą jakości. Już teraz bowiem wiadomo, że częstotliwość jest dostatecznie duża, aby podjąć prace naprawcze.

## **2.4. Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?**

- Skargi klientów.
- Spada sprzedaż.
- Są duże zwroty z sekcji dystrybucji i cukierni, co powoduje straty.
- Cierpi wizerunek firmy.
- Rośnie stres sprzedawcy i producenta.

## **2.5. Gdzie pojawiają się objawy?**

- Dział produkcji.
- Sekcja dystrybucji.
- Cukiernie.
- Klienci cukierni.
- Deserownia w kawiarni (klient kawiarni nie zgłasza reklamacji, bo otrzymuje placek nasączony likierem).

## **2.6. Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?**

Wydaje się, że zjawisko ma charakter stały. Nie udało się wyodrębnić żadnych szczególnych okoliczności, w których problem się pojawia lub w których się nie pojawia.

## **2.7. Kogo może dotyczyć ten problem?**

- Dział produkcji (błędy w produkcji).
- Sekcja dystrybucji (błędy w przechowywaniu i transporcie).
- Cukiernie (błędy w przechowywaniu i krojeniu).
- Deserownie w kawiarniach (jw.).
- Klient (jw.).

# **3. PRZYCZYNY.**

## **3.1. Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów?**

Przeprowadzono analizę metodą rybiej ości (rozdział 15.7), starając się wymienić wszystkie przyczyny, jakie mogłyby mieć wpływ na badaną wadę placka makowego.

- Zła jakość surowców.
- Zła proporcja surowców.
- Zbyt dużo rodzynek na wierzchu placka (dlatego trudno się kroi).
- Zbyt gruba warstwa polewy (jw.).
- Źle zaparzony mak.
- Źle skręcony mak.

- Nowe piece obrotowe bardziej wysuszają placek niż dawne piece komorowe.
- Źle przeprowadzony proces pieczenia.
- Zbyt długie przechowywanie po wyprodukowaniu.
- Złe warunki przechowywania w dystrybucji.
- Złe warunki przechowywania w cukierniach.
- Zły sposób krojenia placka (przez sklepy, kawiarnię, klienta).
- Zły transport przez klienta (np. pionowo w teczce).
- Złe warunki przechowywania placka przez klienta.
- Dziś klient jest bardziej wymagający niż kiedyś.

### **3.2. Które z nich można uzasadnić za pomocą danych liczbowych?**

Tylko część z nich, i to w większości za pomocą metod laboratoryjnych, którymi nie dysponujemy.

### **3.3. Które z wyżej wymienionych przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn — przyczyny drugiego i dalszych poziomów?**

(Na tym etapie odrzucono te przyczyny, które zdaniem zespołu nie mają miejsca. Liczba wcięć określa poziom przyczyny).

- Zła proporcja użytych surowców:
  - zły przepis produkcyjny;
  - przepis został pomyłkowo zmieniony;
  - nowe piece wymagają innych proporcji składników;
  - przepis dobry, ale nieprzestrzegany;
  - niektórzy cukiernicy nie znają receptury;
  - receptura nie jest dostępna na miejscu pracy; znajduje się w archiwum technologa.
- Źle zaparzony mak:
  - brak opisu procesu technologicznego;
  - brak wiedzy u pomocników cukierników;
  - zła organizacja pracy.
- Źle skręcony mak:
  - źle wyregulowane walce;
  - niewłaściwa liczba przemieleń maku;
  - zły stan techniczny walców.
- Źle przeprowadzony proces pieczenia:
  - nowe piece wymagają zmiany czasu pieczenia.
- Złe warunki przechowywania placka przez cukiernie:
  - brak wiedzy o tym, jak przechowywać placek;
  - niestaranność pracowników.
- Zły sposób krojenia placka (przez cukiernie, kawiarnię, klienta):
  - tępy nóż;

- krojenie metodą nacisku z góry na nóż w miejsce ruchu „piłowania”.
- Zły transport przez klienta:
  - zdarza się, że klienci wkładają pudełko z naszymi wyrobami pionowo do teczki.

### 3.4. Kto powinien się zająć rozwiązaniem problemu?

Działy głównego technologa, produkcji, sprzedaży i marketingu — zgodnie z zakresami swoich kompetencji. Kierownicy działów wyznaczają osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania.

## 4. ROZWIĄZANIA.

### 4.1. Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?

- W zakresie surowcowym należy przeprowadzić eksperymenty z nowymi proporcjami surowców.
- W zakresie procesu produkcji należy przeprowadzić eksperymenty dotyczące: procesu parzenia maku, liczby przemieleń na walcach oraz czasu pieczenia placka.
- W zakresie znajomości procesu produkcyjnego należy stworzyć jego dokładny opis oraz zadbać o to, aby był on dostępny na każdym stole produkcyjnym. Należy też uświadomić cukiernikom, że nawet niewielkie odstępstwa od standardu wywołują skutki negatywne z punktu widzenia klienta.
- Na stanowisku parzenia maku należy zainstalować zegar z dzwonkiem przywołujący po określonym czasie cukiernika, który powinien czuwać nad momentem zakończenia procesu parzenia. Proces parzenia trwa tak długo, że obsługujący go pracownik odchodzi w tym czasie do innej pracy.
- W zakresie procesu krojenia placka przez sprzedawców należy zakupić nowe noże i przeprowadzić szkolenie sprzedawców przez cukierników.
- W zakresie przechowywania placka w cukierniach należy napisać odpowiednią instrukcję. Wykonanie powierza się głównemu technologowi.
- W zakresie błędów, które może popełniać klient, należy przygotować krótką informację na piśmie, która byłaby dołączana do placka przy sprzedaży. Należy również przeszkolić sprzedawców, aby potrafili prawidłowo instruować klienta. Oba zadania powierza się działowi marketingu.
- Ponieważ rozpoczynamy eksperymenty z plackiem w zakresie technologii i organizacji jego produkcji, wprowadzamy *Dziennik pokładowy projektu placek makowy*, aby w jednym miejscu zapisywać wszystkie nasze uwagi, propozycje i wnioski. Dziennik powinien być zawsze pod ręką w pracowni. Należy do niego wpisywać wszystko, co nam w sprawie placka przychodzi do głowy, a także wyniki eksperymentów, dokonane zmiany itp. Nie obawiamy się, że napiszemy coś źle. Papier jest cierpliwy, wiele wytrzyma, a każda uwaga i notatka może być bardzo pomocna przy rozwiązywaniu problemu, a także przyda się jako doświadczenie na wypadek innych trudności.

### 4.2. Jakimi kryteriami możemy się posłużyć, aby wybrać najlepsze rozwiązanie?

- Próby krojenia placka oraz jego badanie organoleptyczne po przeprowadzeniu każdego kolejnego eksperymentu.
- Uzyskiwanie informacji od klienta na temat jego opinii co do jakości placka.

### 4.3. Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?

Nie widzimy przeciwwskazań dla żadnego z proponowanych rozwiązań.

#### **4.4. Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu w celu dokonania jego oceny?**

- Zmniejszyć ilość oleju w maku.
- Zwiększyć ilość jajek w maku.
- Lepiej wymieszać dodatki z makiem.
- Przedłużyć czas leżakowania masy makowej.
- Skrócić czas pieczenia placka.

#### **4.5. Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?**

Wszystkie.

#### **4.6. Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?**

Drogi usunięcia przyczyn pierwszego stopnia nie wymagają specjalnego ustalania, wynikają bowiem w oczywisty sposób z samego określenia tych przyczyn. Jeżeli np. czas odpiekania placka jest zbyt długi, to należy go skrócić. Ustalenia wymagają natomiast drogi usunięcia przyczyn drugiego stopnia, nie są to bowiem przyczyny typu „wypadek przy pracy”, ale tzw. przyczyny systemowe, tj. związane z systemem organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Dopiero usunięcie przyczyn systemowych zabezpiecza przed powtórным pojawianiem się przyczyn pierwszego stopnia w przyszłości. Z punktu widzenia problemu globalnej jakości analiza przyczyn drugiego stopnia jest równie ważna jak analiza przyczyn pierwszego stopnia, jeżeli nie ważniejsza. Ona to bowiem wskazuje najważniejsze słabości przedsiębiorstwa. Podczas dyskusji ustalono następujące drogi usunięcia przyczyn systemowych:

1. Należy zadbać, aby procedury i receptury były dostępne dla wszystkich zainteresowanych na ich stanowiskach pracy. Dotychczas były one przechowywane w dziale głównego technologa.
2. Skoro uznaliśmy za właściwe wprowadzenie na stanowiskach pracy receptur i procedur dla placka makowego, to wydaje się dość oczywiste, że powinniśmy w podobny sposób udostępnić receptury i procedury dla wszystkich naszych wyrobów.

Należy wprowadzić system (zasady) stałej analizy wszystkich procedur i receptur oraz ich modyfikacji, gdy zachodzi taka potrzeba. W firmach, w których zarządzanie jakością jest prowadzone na szeroką skalę i od dawna stosowane (np. w koncernie Toyota), system stałej analizy jest realizowany przez tzw. wnioski innowacyjne składane przez pracowników. W firmie Toyota pracownicy składają rocznie kilka tysięcy wniosków. Wszystkie (!) wnioski są analizowane przez specjalne zespoły i większość jest wdrażana. Gwarantuje to nie tylko stały postęp w zakresie jakości produktu końcowego, ale też mobilizuje pracowników do stałego analizowania wszystkich aspektów jakości w przedsiębiorstwie. Należy jednak podkreślić, że tym, co naprawdę mobilizuje pracowników, jest nie sama możliwość składania wniosków innowacyjnych, ale fakt, że są one poważnie traktowane przez firmę, tj. analizowane i wdrażane.

Aby wnioski innowacyjne zaczęły się pojawiać, należy przede wszystkim zagwarantować pracownikom (i doprowadzić do tego, aby w te gwarancje uwierzyli), że ujawnienie błędu, co często wiąże się z propozycją naprawy, nie spowoduje represji w stosunku do nikogo. W firmach, w których zarządzanie jakością nie funkcjonuje, pracownicy najczęściej obawiają się proponować innowacje, by nie ujawnić, że dotychczas ktoś coś robił nie tak, jak potrzeba.

Zgłoszenie pierwszych wniosków innowacyjnych nie wymaga zwykle większej wiedzy na temat jakości. Po pewnym jednak czasie wyczerpie się „zapas” prostych problemów. W celu rozwiązania tych trudniejszych konieczne jest stałe szkolenie wszystkich pracowników w zakresie metod doskonalenia jakości.

## 5. WYNIKI.

### 5.1. Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?

Jakość placka makowego powróciła do dawnego poziomu. Teraz należy zadbać o to, aby ta jakość stała się standardem.

### 5.2. Na ile i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski dla planu poprawy działania?

Plan usunięcia przyczyn pierwszego poziomu został wykonany w całości, natomiast analiza przyczyn drugiego poziomu ujawniła wiele elementów organizacji naszej pracy wymagających naprawy. Ta druga część wdrożenia wniosków naprawczych zajmie znacznie więcej czasu, jednak będzie ona służyła doskonaleniu naszej pracy w całości, a nie jedynie w zakresie produkcji placka makowego.

## 6. STANDARYZACJA.

### 6.1. Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?

Przedmiotem standaryzacji będą:

- skład surowcowy placka,
- proces produkcji placka.

### 6.2. Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?

Zespół produkujący placek otrzyma zafoliowane dokumenty opisujące oba wyżej wymienione standardy. Ponadto dział głównego technologa przeprowadzi szkolenie.

### 6.3. Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajeń?

Proces standaryzacji zapoczątkowany przy okazji rozwiązywania problemu placka makowego należy rozszerzyć na wszystkie produkty. Tylko w ten sposób można doprowadzić do sytuacji, w której przestrzeganie standardów technologicznych stanie się standardem w zakresie organizacji pracy. Ten proces będzie wymagał wykonania bardzo dużej pracy nad sporządzeniem standardów. Zostaje ona powierzona działowi głównego technologa i potrwa zapewne kilka lat. Przy ustalaniu standardów technolodzy powinni na bieżąco współpracować z cukiernikami, którzy będą te standardy realizować.

### 6.4. Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?

Za przestrzeganie standardów czyni się bezpośrednio odpowiedzialnych szefów zespołów produkcyjnych. Powinni oni wdrożyć zasadę znajomości i przestrzegania standardów w swoich zespołach. Należy też pamiętać o konieczności przeszkolenia każdego nowego pracownika, który przychodzi do zespołu.

### 6.5. Jakimi środkami posłużymy się w celu kontynuowania procesu naprawy?

Należy dążyć do powołania w pracowni inkubatorów jakości. W tym celu kierownictwo powinno zapewnić pomieszczenie, gdzie takie inkubatory mogłyby się zbierać, oraz wyposażyć je w podstawowe narzędzia pracy (tablica, pisaki, duże arkusze papieru). Należy też uwzględnić spotkania inkubatorów jakości w grafikach pracy.

## 7. PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ.

### 7.1. Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?





Od tego prostego warsztatu można zacząć pierwsze spotkanie inkubatora jakości. Najpierw każdy z uczestników na kartce formatu A4 pisze swoje imię i nazwisko, a poniżej jakąś jedną swoją potrzebę. Może to być potrzeba związana z pracą zawodową lub też całkiem prywatna. Te kartki przyczepia się na tablicy lub układa na stole, w taki sposób, by tworzyły okrąg. Następnie każdy uczestnik na kilku małych samoprzylepnych karteczkach wypisuje swoje imię i nazwisko. Później wszyscy podchodzą do „kręgu potrzeb” i każdy nakleja swoją imienną karteczkę na kartkę z tą potrzebą, w sprawie której może pomóc. Na koniec rysuje się strzałki wskazujące, kto komu może przyjść z pomocą. W ten sposób powstaje *sieć samopomocy*, której przykład widzimy na Rys. 15.14-1. Dziewięć osób wygenerowało aż szesnaście pomocowych inicjatyw. To bardzo prosty warsztat, który w kilkanaście minut buduje poczucie, że jesteśmy tu, aby wzajemnie sobie pomagać. A ile spraw przy okazji załatwiono!

## 15.15 Pomóżmy innym — wspólnota zespołów

Gdy identyfikacja barier zostanie przeprowadzona, a wraz z nią powstaną pierwsze branżowe inkubatory jakości, gdy paradygmat poszukiwania przyczyny zacznie wypierać paradygmat poszukiwania winnego, gdy pracownicy uwierzą, że jest szansa na pozytywne zmiany w firmie — dobrze jest przeprowadzić warsztat, w którym biorą udział dwa inkubatory jakości (albo ich przedstawiciele) z dwóch różnych kręgów zawodowych. W czasie tego warsztatu członkowie jednej branży zadają członkom drugiej branży pytanie: „Jak możemy wam pomóc w waszej pracy?”. Taki warsztat przeprowadziłem kiedyś w mojej firmie, a udział w nim wzięli przedstawiciele dwóch grup zawodowych: cukiernicy oraz technicy z zespołu utrzymania ruchu. Najpierw pytanie „W czym możemy wam pomóc?” zadali technicy cukiernikom. Oczekiwania cukierników i udzielone na nie odpowiedzi widzimy w Tab.15.15-1.

Cukiernicy proszą	Technicy/kierownictwo odpowiadają
Bardzo zależy nam na tym, aby zgłaszane awarie były naprawiane szybko, a gdy tylko jest to możliwe, to od ręki	Przyjmujemy, ale często musimy jeździć, aby usuwać awarie w placówkach handlowych. Mamy też tylko jedną skrzynkę z narzędziami. Kierownik produkcji obiecał, że wstawi zakup drugiej skrzynki do najbliższego budżetu
Prosimy o śledzenie zeszytów zgłaszania awarii i potwierdzanie odbioru informacji wraz z określeniem, kiedy awaria będzie usunięta. To dla nas ważna informacja do planowania pracy	Przyjęto
Lukrownica bardzo często się psuje, i to w nocy. Nie ma kiedy jej naprawiać, bo jest potrzebna codziennie	W najbliższym czasie lukrownica zostanie udostępniona zaraz po zakończeniu jej pracy, czyli ok. 10.00. Technicy będą mieli czas do godziny 6.00 następnego dnia na sprawdzenie, które części trzeba wymienić na nowe
Czy dałoby się przeszkolić cukierników i sprzedawców do wykonywania prostych napraw? To dałoby technikom więcej czasu na likwidację poważniejszych awarii. Prosimy też o przestrzeganie harmonogramu napraw	Technicy zastanowią się nad tym we własnym gronie. Odpowiedź do 15 sierpnia br.
Przy powtarzających się awariach stale z tej samej przyczyny należy przeszkolić cukierników w zakresie posługiwania się danym urządzeniem. Dotyczy np. nadziewarek do pączków	Kierownik produkcji razem z technikami przygotowuje instrukcje, które zostaną powieszone przy wybranych urządzeniach
Wkładajcie więcej serca w naprawę drobnych urządzeń	Będziemy się starać
Technicy nie przekazują sobie informacji o zleceniach. Odbiorca zlecenia wyjeżdża na miasto, nie pozostawiając informacji kolegom	Będziemy regularnie odczytywać zeszyt zleceń, w szczególności przed każdym wyjazdem na miasto. Może też pomyśleć o jakiejś dodatkowej formie dla zleceń szczególnie pilnych?

Regularne przeglądy powinny zapobiec awariom	Przyjmujemy
Przed każdym weekendem prosimy o informację, kto z was będzie miał dyżur. To pozwoli uniknąć obdzwaniania wszystkich	Taka informacja będzie udostępniana w grafiku

**Tab.15.15-1 Prośby cukierników i odpowiedzi na nie ze strony techników i kierownictwa**

Jak widać, wiele problemów dawało się usunąć od ręki, trzeba było tylko znaleźć forum do dialogu. W tym jednak przypadku oczekiwania cukierników można było dość łatwo przewidzieć — „chcemy mieć zawsze sprawne do pracy narzędzia, a od was, techników, zależy zapewnienie tego stanu rzeczy”. Ale w czym mogliby pomóc cukiernicy technikom? Gdy padło to pytanie, sam miałem wątpliwości, co technicy mogą na nie odpowiedzieć. A jednak... (Tab.15.15-2)

Technicy proszą	Cukiernicy/kierownictwo odpowiadają
Gdy zgłaszacie nam awarię, postarajcie się powiedzieć wszystko, co wiecie na jej temat. Na przykład „brak zasilania (silnik milczy)” lub „zacięcie (silnik burczy, ale nie pracuje)”. To bardzo ułatwi nam pracę i może poważnie skrócić czas usuwania awarii	Przyjęto do stosowania. Na początku technicy powinni nam wyjaśniać na konkretnych przykładach, jakie informacje są dla nich ważne. Poprosimy też o wykaz typowych czynności sprawdzających, jakie powinniśmy wykonać, zanim zgłosimy awarię (np. czy wtyczka zasilania jest włożona do kontaktu)
Nierzadko naprawa trwa długo ze względu na niedostateczne zaopatrzenie magazynu z częściami. Na nasze prośby w tej sprawie kierownictwo nie reaguje, ale może wam uda się uzyskać zgodę kierownictwa na inwestycję w magazyn części	Prosimy o przygotowanie listy najpotrzebniejszych części z ich cenami i określeniem poziomu ważności. Pewnie nie wszystko da się kupić, ale umieścimy wasze zapotrzebowanie w najbliższym budżecie
Chcielibyśmy mieć dostęp do maszyn w godzinach naszej pracy, gdyż inaczej nie jesteśmy w stanie dokonywać przeglądów	Sporządzimy harmonogram przeglądów z uwzględnieniem dostępności maszyn. Na przykład lukrownica może być wolna od 10.00 rano aż do 6.00 dnia następnego
Maszyny niekiedy nie spełniają warunków BHP, np. w przypadku awarii czujników. Takie awarie trzeba zgłaszać w trybie pilnym. Nie wolno też dokonywać napraw we własnym zakresie ani też blokować czujników, aby korzystać z maszyny pomimo awarii	Zdarza się, że maszyna nie chce się uruchomić bez blokady czujnika, a my musimy jej użyć. Wtedy potrzebna jest szybka interwencja techników

**Tab.15.15-2 Prośby techników i odpowiedzi na nie ze strony cukierników i kierownictwa**

Wbrew pozorom okazało się, że cukiernicy też mogą pomóc w pracy technikom, i to pomóc w sposób dość istotny. Warto też zauważyć, że poza wnioskami czysto operacyjnymi warsztat znacznie podniósł poziom porozumienia pomiędzy obiema grupami. Ustały wzajemne oskarżenia, a w ich miejsce pojawiło się przekonanie, że zawsze można się dogadać w interesie własnym i firmy.

## 16 Jak to wszystko zrealizować

### 16.1 Od czego zacząć

Pewien przedsiębiorca, wysłuchawszy wykładu na temat *Doktryny Jakości*, powiedział: „Gdybym miał od jutra wprowadzić te wszystkie zasady, to musiałbym chyba zamknąć firmę na miesiąc”. Jakże się mylił, i to mylił się podwójnie.

Po pierwsze, nikt jeszcze nie wdrożył TQM w miesiąc. Doprowadzenie wdrożenia do takiego poziomu, aby dalej postępowało organicznie, zajmuje kilka lat szkoleń, treningów, pracy nad ludźmi i z ludźmi. Lat, w których sukcesy przeplatają się ze zwątpieniem. Na pierwszym etapie należy osiągnąć „masę krytyczną przekonanych” na poziomie ok. 20 – 30% załogi. Jeżeli ten próg przekroczyliśmy, dalszy postęp będzie znacznie szybszy.

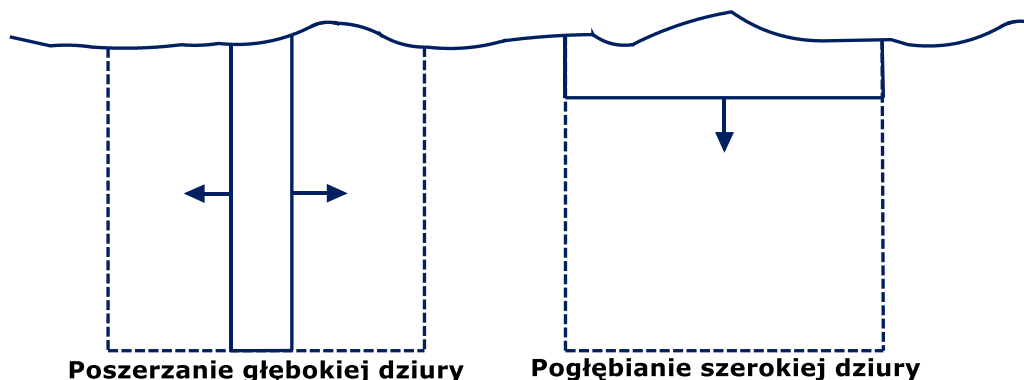
Po drugie, TQM w żadnym wypadku nie dałoby się wdrożyć w niepracującej firmie. To tak, jakby uczyć kogoś pływania „na sucho” lub narciarstwa zjazdowego na płaskim. TQM można wdrażać wyłącznie w firmie pracującej, bo polega ono na wbudowywaniu zasad stałego doskonalenia, współpracy i racjonalności (rozdział 13.4) w bieżące procesy produkcyjne, sprzedażowe i organizacyjne.

Wiele dobrego można powiedzieć o *Doktrynie Jakości*, ale z pewnością nie to, że jest łatwa do opanowania i stosowania. Dlatego właśnie nadal nie jest tak powszechna, jak można by tego oczekiwać. Nie należy jednak mylić łatwości opanowania jakiejś metody z łatwością wykonywania zadań przy jej użyciu. Niech za przykład posłużą komputerowe systemy projektowania CAD. Dobre opanowanie takiego systemu zajmuje miesiące, jeżeli nie lata. Gdy go jednak opanujemy, jesteśmy w stanie wykonywać w kilka dni projekty, które przy użyciu tradycyjnego cyrkla, linijki i ręcznego kalkulatora zajęłyby miesiące pracy. Inny przykład to posługiwanie się klawiaturą komputera. Na opanowanie techniki pisania dziesięcioma palcami trzeba poświęcić kilkadziesiąt godzin. Później jednak ta inwestycja zwraca nam się z nadwyżką.

Od czego należy więc zacząć, gdy zdecydujemy się na wdrażanie *Doktryny Jakości* w naszej firmie? Odpowiedź na to pytanie brzmi: „Od przekonania kierownictwa firmy, że metodę należy wdrożyć”. Wdrożenie z pewnością się nie uda, jeżeli rozpoczniemy je od średniego szczebla, pozostawiając dyrekcję nietkniętą. Wdrożenie *Doktryny Jakości* to rewolucja, której nie przeprowadzimy, gdy zarząd nie będzie przekonany co do kierunku transformacji firmy.

Jak jednak przekonać kierownictwo — które zawsze ma mnóstwo superpilnych zadań do wykonania — do podjęcia jeszcze jednego projektu, i to w dodatku projektu wymagającego daleko idących zmian w sposobie myślenia? Spójrzmy na Rys. 16.1-1, na którym pokazałem dwie metody kopania szerokiej i głębokiej dziury w ziemi: poszerzanie dziury głębokiej i pogłębianie szerokiej. W przypadku wprowadzania TQM w dużej firmie stanowczo zalecam pierwszą metodę. Na początek wprowadzamy ją w małym pilotażowym zespole, ale za to do końca: dziura wąska (mały obszar/zespół), ale do dna, tj. do pierwszego widocznego sukcesu. Chodzi o to, aby powstał wzór do naśladowania, a także aby inni zobaczyli jego pozytywne skutki. Następnie pozyskujemy dalszych sojuszników. Tak właśnie postąpili pracownicy firmy Polmo Łomianki, o czym piszę niżej.

Jeżeli jednak firma jest niewielka (10 – 30 osób), to raczej polecam metodę drugą. Zastosowanie pilotażu w tym przypadku oznaczałoby, że połowa załogi będzie objęta programem, a druga połowa będzie czuć się gorsza.



**Rys. 16.1-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokiej dziury w ziemi**

### **Polmo Łomianki**

Pod Warszawą, w gminie Łomianki, ma swoją siedzibę dość duża firma Polmo Łomianki S.A. — kilka dużych hal na obszarze paru hektarów powierzchni. W PRL była dostawcą drobnego sprzętu elektro-mechanicznego dla polskiego przemysłu samochodowego. Na początku lat 90. amerykańscy eksperci, którzy przyjechali do Polski, aby pomóc nam w transformacji tego przemysłu, ocenili firmę jako przeznaczoną do stopniowej likwidacji. Zakład był mało nowoczesny, maszyny i budynki w opłakanym stanie, załoga słabo wykształcona. Około 500 pracowników miało stracić pracę. Na szczęście dla firmy w Warszawie powstała — za pieniądze rządu japońskiego — placówka (Polskie Centrum Produktowności), która miała promować kompleksowe zarządzanie jakością i produktywnością. Szef tej placówki, a kolega prezesa Polmo, zadzwonił do tego ostatniego i zaproponował mu przysłanie japońskiego trenera, z którym nie za bardzo wiedział, co zrobić. „Weź go — powiedział — na jakiś czas. Ja za niego płacę”. Następnego dnia pojawił się Japończyk z tłumaczem i po krótkiej wizycie w dyrekcji zniknął na terenie zakładu.

Przez kilka tygodni nie odzywał się, a dyrekcja trochę o nim zapomniała. Z pewnym zaskoczeniem przyjęto więc jego wizytę, gdy pojawił się ponownie na czele grupy pracowników z wydziału pakowania i wysyłki produktów gotowych. Trzeba wiedzieć, że był to wydział najprymitywniejszy z całego zakładu, gdzie poziom wykształcenia pracowników nie przekraczał szkoły podstawowej. Cała praca była wykonywana ręcznie. „Zapraszamy pana prezesa do nas, chcielibyśmy panu coś pokazać” — powiedziały panie.

Po przybyciu na miejsce prezes stwierdził przede wszystkim, że w pakowni panuje niezwykła czystość i porządek. Nawet okna były umyte, a w nich firanki i kwiatki. „Kto wam pozwolił wydawać pieniądze na firanki i kwiaty? — zapytał prezes. — Przecież wiecie, że budżet mamy napięty do granic możliwości”. „Firanki uszyliśmy same, a kwiaty przyniosłyśmy własne z domu” — odpowiedziały panie. To był prawdziwy szok. O niczym takim nikt wcześniej w zakładzie nie słyszał. Okazało się też, że nieergonomiczne, używane do tej pory stoły, krzesła i półki „podrasowano” tak (jedne podniesiono, inne obniżono, jeszcze inne uzupełniono o nowe poziomy), że stały się znacznie wygodniejsze, co z kolei zmniejszyło dokuczliwość pracy i w konsekwencji podniosło jej wydajność. Zredukowano też liczbę dotychczas stosowanych opakowań z kilkudziesięciu do kilkunastu. To pozwoliło na zmniejszenie kosztów i uzyskanie wolnego miejsca w magazynie.

„Nie wiedziałem, że jest pan takim ekspertem od organizacji pracy pakowni” — rzekł prezes do Japończyka. „Ależ panie prezesie — odparł Japończyk — ja o tym nie mam zielonego pojęcia. To wszystko wymyśliły pana pracownice. Ja je tylko namówiłem, żeby zastanowiły się, co im w pracy najbardziej dolega, i żeby wykorzystały tę wiedzę, którą mają”.

Prosto z pakowni prezes zabrał japońskiego gościa do gabinetu, posadził na fotelu i powiedział: „Chciałbym, aby cały zakład wyglądał tak jak pakownia. Co pan mi radzi zrobić?”. „Ja bym tu zastosował naszą metodę 5S [patrz rozdział 15.3]. Jej pierwszy krok polega na oczyszczeniu miejsca pracy z wszystkiego, co niepotrzebne”.

Rozpoczęło się więc wielkie sprzątanie. Najpierw wywieziono kilkadziesiąt ciężarówek złomu i gruzu zalegającego na placu, co pozwoliło na urządzenie tam, gdzie dotychczas leżał, boiska do siatkówki dla załogi. To był dla pracowników pierwszy pozytywny impuls — pierwszy sukces. „Może jednak

uda się uratować zakład” — mówili. Potem wzięto się za drogi, place, hale, maszyny, program rozwoju zakładu, poszukiwanie nowych produktów i rynków. Ustalono podstawowe dobre praktyki.

Gdy zwiedzałem ten zakład w drugiej połowie lat 90., była to już dobrze prosperująca spółka pracownicza. Nikt nie myślał o likwidacji przedsiębiorstwa. Zakład specjalizował się w metalurgii proszków metali — nowoczesnej technologii wytwarzania drobnych metalowych elementów o kształtach trudnych do uzyskania zarówno metodą odlewania, jak i frezowania. Był też poważnym dostawcą zakrętek do słoików z kawą dla koncernu Nestlé. Z podziwem oglądałem hale produkcyjne, gdzie dawne cementowe podłogi, gęsto poplamione olejem (pokazano mi jeszcze jedną taką halę), zastąpiono chemoutwardzalną powierzchnią, gdzie obok każdej maszyny wisiała zmiotka i stał pojemnik na śmieci, a wśród maszyn rozstawiono półki z zielenią. Dawne okna z małymi zasmarowanymi szybami zastąpiono dużymi nowoczesnymi, a szatnie i łazienki dla pracowników przypominały pomieszczenia eleganckiego klubu sportowego. No a w gabinecie prezesa wisiały dyplomy stwierdzające osiągnięcie różnych standardów jakości. W 1999 r. firma Polmo Łomianki S.A. została laureatem Polskiej Nagrody Jakości, a jej prezes w 2000 r. otrzymał indywidualną Polską Nagrodę Jakości w kategorii Praktyka.

Jaki morał wynika z tej historii? Taki, że jeżeli pracownicy chcą przekonać dyrekcję do zarządzania jakością, to powinni sami podjąć inicjatywę, zwołać zapaleńców i uzyskać jakiś prosty, ale widoczny sukces. Nic tak nie przekonuje do nowej metody, jak sukces. I to szybki sukces. Na początku nie należy więc sięgać po zbyt ambitne zadania. Zostawmy je na później. Zabierzemy się za nie, gdy wyczerpiemy to, co da się zrobić szybko i tanio.

Gdy zarząd zostanie już przekonany — znacznie łatwiej to powiedzieć niż zrobić (!) — gdy zrozumie, że zarządzaniem jakością (w tym jakością swojej pracy) powinien się zająć każdy pracownik, a nie jedynie dyrektor do spraw jakości, wówczas należy przystąpić do budowania programu wdrożenia.

## 16.2 Siedem procesów przemiany

TQM jest metodą ustawicznego doskonalenia służącego zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Zgodnie z podstawową dla TQM *zasadą stałego doskonalenia* (rozdział 13.6) nie ma innej drogi do doskonalenia produktu końcowego (tego, który trafia do klienta) niż przez doskonalenie wszystkiego, co składa się na ten produkt (materiały, narzędzia, procesy i społeczne środowisko pracy). W doskonalenie powinni być ponadto zaangażowani wszyscy pracownicy firmy. W tradycyjnym podejściu do doskonalenia jakości skupiamy się na produkcie, w podejściu TQM-owskim — na firmie. Firma objęta systemem TQM powinna więc charakteryzować się następującymi cechami:

- A. Pracownicy mają poczucie, że firma stanowi dla nich przyjazne środowisko pracy, w którym panują zasady partnerstwa, współpracy, zaufania i otwartości. Motywację do pracy czerpią z pobudek godnościowych.
- B. Pracownicy potrafią komunikować się w sposób asertywny i otwarty zarówno w codziennych sytuacjach operacyjnych, jak i w sytuacjach emocjonalnie trudnych. Potrafią i chcą budować pozytywne relacje interpersonalne, co przekłada się na wysoki poziom kapitału społecznego.
- C. Wszyscy pracownicy są włączeni w proces stałego doskonalenia; ich zaangażowanie w ten proces wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia odpowiedzialności wobec klienta i firmy, z poczucia, że w ich firmie nie godzi się źle pracować.
- D. Wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i narzędziami stałego podnoszenia jakości.
- E. Doskonaleniem objęte są nie tylko czynności i procesy związane z podstawową działalnością firmy, ale też TQM-owskie procesy doskonalenia, co dokonuje się przez ustawiczne szkolenie w tym zakresie (doskonalenie dróg doskonalenia).

Dochodzenie do wyżej opisanego stanu dokonuje się przez sukcesywne uruchamianie siedmiu procesów przemiany:

- I. Uczymy się asertywnej komunikacji.
- II. Budujemy indywidualne zaangażowanie.
- III. Budujemy kulturę pracy zespołowej.
- IV. Budujemy fundament strategiczny.
- V. Zdobywamy wiedzę i umiejętności.
- VI. Tworzymy strukturę procesową firmy.
- VII. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia.

Te procesy uruchamiamy w przedstawionym powyżej porządku, jednak do rozpoczęcia kolejnego nie czekamy na zakończenie poprzednich. W praktyce żaden z tych procesów nigdy nie ustaje, po wstępnym okresie inicjacji są więc one realizowane współbieżnie. Nawet budowanie fundamentu strategicznego, które mogłoby się wydawać czynnością jednorazową, ma również swoją kontynuację, gdyż ten fundament zmienia się i rozwija wraz z rozwojem firmy.

### 16.2.1 Uczymy się asertywnej komunikacji

W 2010 roku miałem wykład o dylemacie lidera (rozdział 6) dla słuchaczy biorących udział w projekcie edukacyjnym adresowanym do firm rodzinnych<sup>141</sup>. Był to pierwszy dzień tego projektu, ludzie przyjechali z całej Polski, nie znali się jeszcze, oczekiwałem więc, że mój kontakt z salą będzie raczej umiarkowany. Stało się jednak inaczej. Słuchacze reagowali bardzo żywo, komentowali moje tezy, wdawali się w dialog ze mną i pomiędzy sobą, mówili o swoich doświadczeniach w obszarze motywowania pracowników. Skąd taka otwartość? Otóż występowałem po południu, a sesja poranna została w całości poświęcona warsztatom komunikacyjnym. Pod okiem doświadczonych psychologów biznesu słuchacze opowiadali o swoich firmach, sukcesach i wyzwaniach, przełamując lody nieśmiałości i nabywając pierwszych umiejętności asertywnej komunikacji. Gdy cztery godziny później rozpoczął się mój wykład, byli przygotowani do twórczego dialogu.

Praca nad umiejętnościami komunikacyjnymi trwała przez cały czas projektu, przynosząc bardzo wymierne efekty zarówno w firmach, jak i w rodzinach jego uczestników. Oto, co napisał w tej sprawie jeden z nich ([43] str.96):

*Projekt bardzo korzystnie wpłynął na moje relacje ze szwagrem. Razem byliśmy w projekcie i wspólnie poszerzyło nam to horyzonty. Zaczęliśmy ze sobą rozmawiać, dzielić się spostrzeżeniami, jak każdy z nas widzi dany problem i jak wypracować wspólną drogę do jego rozwiązania. Wcześniej nie było takich rozmów. (...) Dzięki temu mogliśmy się podzielić pracą, przedtem robiłem dużo sam, a teraz szwagier zajmuje się niektórymi rzeczami od początku do końca. Mam do niego zaufanie, widzę, że jest odpowiedzialny i zaangażowany, ale do tego była potrzebna nasza rozmowa.*

Umiejętność prowadzenia dialogu przełożyła się też na budowanie wzajemnego zaufania, a to na lepszą organizację pracy:

---

<sup>141</sup> Program pod nazwą Firmy Rodzinne był realizowany w latach 2009 – 2011 przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych w partnerstwie z Polską Agencją Rozwoju Przedsiębiorczości. Głównym zamierzeniem programu było stworzenie metodyki edukacyjnego wsparcia firm rodzinnych. Tę metodykę budowano wspólnie z uczestnikami programu, którymi byli właściciele i pracownicy firm rodzinnych z sektora MMŚP. Uczestnicy przechodzili szkolenia w wymiarze 12 całodziennych zjazdów, w czasie których nie tylko zdobywali wiedzę, ale też komunikowali organizatorom programu, w jakim stopniu pozyskiwana wiedza znajdowała praktyczne zastosowanie w ich firmach. W wyniku programu przeszkolono ok. 300 osób oraz opublikowano dwie książki: *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie — metodologia wsparcia firm rodzinnych* oraz *Moja historia, moja firma — portrety polskich przedsiębiorców rodzinnych*. Obie książki w wersji cyfrowej są dostępne na [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl).

*Uzyskałem szersze spojrzenie na całość, dzięki temu mam czas na ważniejsze rzeczy, jak strategia czy rozwój, a szwagier zajmuje się sprawami operacyjnymi, bieżącymi. (...) Nastąpiła poprawa relacji, podział pracy, szersze spojrzenie na firmę, wyznaczenie osób odpowiedzialnych za poszczególne działy, dzięki temu ludzie nie idą z każdym problemem do szefa i nie muszą wszędzie gasić pożarów. Początkiem tych zmian była rozmowa i fakt, że w ogóle zaczęliśmy o tym rozmawiać. Mamy czasami różne spojrzenie na różne sprawy, ale możemy o tym rozmawiać. Przedtem nie było rozmowy. (...)*

Zmiana relacji ze szwagrem — zbudowanie wzajemnego zaufania z jedną osobą — spowodowała zmianę nastawienia do pozostałych pracowników:

*Zmieniło się także moje podejście do pracowników. Zawsze miałem problem z wyznaczaniem granic. To znaczy ja swoje wyznaczałem, ale nie widziałem, jak czasami przekraczam cudze. Robiłem fatalne błędy, przez które atmosfera w pracy nieraz siadała. Byłem wybuchowy, nie potrafiłem zdefiniować tego, co oczekuję, kiedyś jedną dziewczynę doprowadziłem do płaczu. W efekcie ludzie się zacinali, zamykali, a ja czułem się nierozumiany, niedoceniany. Partnerka mi mówiła, że tak nie można reagować, ale do mnie to nie docierało. Dopiero na warsztatach jasno zobaczyłem swoje błędy. Przede wszystkim dzięki temu poprawiliśmy system komunikacji w firmie.*

Niestety, w większości organizacji ludzie nie do końca potrafią ze sobą rozmawiać. O ile jeszcze udaje im się to w sytuacjach emocjonalnie obojętnych, o tyle w sytuacjach trudnych albo rozmowy unikają, albo wybuchają i ranią się wzajemnie, niekiedy na długi czas rujnując szansę na porozumienie (por. rozdziały 3 i 4). Dlatego właśnie wdrożenie TQM powinno się rozpoczynać od pracy nad komunikacją.

## 16.2.2 Budujemy zaangażowanie

Gdy rozbudzimy świadomość znaczenia konstruktywnej komunikacji i chęć do ciągłej pracy nad jej usprawnianiem, można uruchomić drugi proces (nie zatrzymując pierwszego!), który rozpoczyna się od przeprowadzenia diagnozy firmy służącej identyfikacji tego, co w firmie pozytywne (mocne strony i talenty), a także tego, co należy zmienić. Tej diagnozie służy warsztat *trampoliny i bariery* opisany w rozdziale 15.2. Jeśli to możliwe, należy go poprzedzić indywidualnymi rozmowami z wybranymi pracownikami, które jednak powinny być prowadzone przez coachów lub trenerów mających doświadczenie w psychologii biznesu. Prowadzenie takich rozmów przez amatorów może przynieść więcej szkody niż pożytku, w tym np. rozbudzenie postaw roszczeniowych czy też wzniecenie niepokoju, gdy sesje coachingowe są odbierane przez pracowników jako przesłuchania.

Budowanie zaangażowania decyduje o tym, czy całe przedsięwzięcie się powiedzie. Ten etap jest najmniej techniczny i przez to właśnie najtrudniejszy. Zadaniem, jakie sobie stawiamy, jest przekonanie załogi firmy — z dyrekcją na czele — że właśnie rozpoczynająca się głęboka i rozległa rewolucja organizacyjna firmy ma sens. Że jest to rewolucja, która obok wielu wyzwań przyniesie firmie i jej pracownikom nie tylko wzrost dobrobytu, ale też podniesienie jakości życia w sferze emocjonalnej. I choć w ramach tego działania przyjdzie się zmierzyć z różnymi możliwymi źródłami oporu (o których piszę w0), to wynik końcowy wynagrodzi z naddatkiem wszelkie trudy i koszty.

### Oświetlenie w szwalni

W pewnej przemysłowej szwalni działającej w USA w pierwszej połowie XX w. postanowiono podnieść wydajność przez poprawę warunków pracy. Na pierwszy ogień poszła zmiana oświetlenia, którego natężenie wydawało się zbyt niskie. Podniesiono więc jasność hali produkcyjnej i wydajność rzeczywiście wzrosła. Zachęcona tym eksperymentem dyrekcja postanowiła podnieść poziom oświetlenia jeszcze wyżej. I tym razem wydajność wzrosła. Podniesiono oświetlenie po raz trzeci i po raz trzeci pojawił się wzrost wydajności. Tym razem uznano, że może oświetlenie jest już zbyt intensywne, więc nieco je przyciemniono, aby się przekonać, czy wydajność spadnie. Jakież było zdziwienie, gdy okazało się, że wydajność wzrosła kolejny raz. Tym razem do współpracy zaproszono psychologów, którzy stwierdzili,



że przyczyną podnoszącej się wydajności produkcji wcale nie było oświetlenie, ale poczucie pracowników, że ktoś zainteresował się ich warunkami pracy.

Jak pokazuje ten przykład, potwierdzony od tamtego czasu licznymi badaniami naukowymi i doświadczeniami praktyków, szczególnie skuteczną drogą do budowania zaangażowania pracowników jest wykazanie ze strony firmy zainteresowania warunkami ich pracy. Z tego właśnie powodu szczególnie rekomenduję warsztat *trampoliny i bariery*. Identyfikacja trampolin daje pracownikom nie tylko poczucie wartości własnej, ale też wskazuje zasoby, na jakich firma powinna oprzeć swój rozwój, a w szczególności — których może użyć do usuwania barier. Z kolei analiza barier tworzy dla firmy trzy bardzo ważne wartości dodane:

1. Po pierwsze, buduje poczucie pracowników, że firma interesuje się warunkami ich pracy, co przekłada się na zaangażowanie załogi w proces zmian.
2. Po drugie, wskazuje pierwsze kierunki tych zmian. Bo przecież każda zidentyfikowana bariera to szansa na podniesienie jakości i wydajności. Należy więc niezwłocznie zaprosić pracowników do wyłonienia zespołów, które zajmą się usuwaniem poszczególnych barier. Te zespoły to załóżki przyszłych *inkubatorów jakości* (rozdział 15). Jest niezwykle ważne, aby wyłonili je sami pracownicy i aby powstały w możliwie najkrótszym czasie po zidentyfikowaniu barier. Gotowość do działania i rodząca się wiara w autentyczność zapowiedzianych zmian mogą ulec bezpowrotnemu zniszczeniu, jeżeli nie pójdą za nimi konkretne akcje naprawcze.
3. Po trzecie, rozpoczęcie pracy przez inkubatory jakości wywołuje potrzebę narzędzi i wiedzy, którymi mogłyby się one posłużyć. Wytworzenie tego „głodu wiedzy” stwarza sytuację edukacyjną, w której można realizować dydaktyczny paradygmat Jacka Jakubowskiego, polegający na tym, że ludzie „się uczą”, a nie „są uczeni” lub — jeszcze gorzej — „puczani”.

### 16.2.3 Budujemy kulturę pracy zespołowej

O ile sesje coachingowe i warsztaty komunikacyjne budują przede wszystkim umiejętności indywidualne, o tyle praca w inkubatorach jakości rozpoczyna etap budowania specyficznej dla TQM kultury pracy zespołowej opartej na zaufaniu. Bo choć praca zespołowa jest realizowana w zasadzie wszędzie, to z zaufaniem bywa już znacznie gorzej. Prowadzone od lat badania profesora Janusza Czapińskiego pokazują, że poziom tzw. *zaufania społecznego* jest w naszym kraju stosunkowo niski.

Praca inkubatorów jakości tym różni się od codziennej pracy operacyjnej, że usuwanie barier to materia bardzo delikatna, bo wymagająca niekiedy zmiany codziennych nawyków będących elementem naszej osobowości. Taka przemiana nigdy nie jest emocjonalnie obojętna, wymaga więc empatycznego wsparcia ze strony zespołu. Wymaga też poczucia, że możemy otwarcie rozmawiać o tematach trudnych, o których do tej pory mówiło się jedynie w bardzo wąskich gronach. Takimi tematami są indywidualne zachowania liderów, systemy ocen i awansów czy też systemy wynagrodzeń. Emocjonalnie mniej wrażliwe, ale też niełatwe mogą być rozmowy na temat zmian w kulturze organizacyjnej, choćby takich jak stopniowe zastępowanie kontroli samokontrolą i monitoringiem.

Te wszystkie zadania wymagają nowej kultury pracy zespołowej, ale też tworzą przestrzeń do jej budowania.

### 16.2.4 Budujemy fundament strategiczny

Po szczegóły techniczne dotyczące tego zadania odsyłam czytelnika do rozdziału 9.11. W tym miejscu pozostaje mi jedynie wyjaśnić, dlaczego budowanie fundamentu strategicznego umieści-

łem dopiero na czwartej pozycji listy procesów przemiany. Otóż uczyniłem tak, gdyż do jego zbudowania jest potrzebna zarówno podstawowa umiejętność komunikacji, jak i zaangażowanie w sprawę firmy. Fundament strategiczny powinien być budowany z możliwie szerokim udziałem pracowników (lub ich przedstawicieli) wszystkich szczebli. Tylko wtedy zostanie przyjęty przez załogę jako własny, a to konieczny warunek, aby stanowił podstawę podejmowania wszystkich dalszych wyborów.

### 16.2.5 Zdobywamy wiedzę i umiejętności

Po zainicjowaniu procesów opisanych w poprzednich rozdziałach uruchamiamy proces przekazywania wiedzy i umiejętności w zakresie objętym w zasadzie całą tą książką. Nie oznacza to jednak, że prowadzimy kurs *Doktryny Jakości* od pierwszej do ostatniej strony, ani też, że nie sięgamy do innych źródeł. W zasadzie wiedza powinna być dostarczana w miarę, jak staje się potrzebna do rozwiązywania konkretnych problemów i w takim zakresie, w jakim jest do tego niezbędna. Forma przekazu powinna być dostosowana do potrzeby chwili i do możliwości firmy. Jak wskazują moje doświadczenia, skutecznymi formami edukacji kognitywnej (poznawczej) mogą być:

- **Wykład moderowany**, w którym udział bierze dwóch szkoleńców — jeden prowadzi wykład, a drugi moderuje dyskusję. Rolą moderatora jest prowokowanie dyskusji w trakcie trwania wykładu przez zadawanie pytań, zgłaszanie wątpliwości, zachęcanie słuchaczy do komentowania itp. Ta forma wykładu może być dość czasochłonna (czas wykładu może wydłużyć się nawet dwu- i trzykrotnie), jest jednak niezwykle skuteczna pod względem przyswajalności wiedzy przez słuchaczy. Na marginesie dodam, że w trakcie takiego wykładu bardzo wiele uczą się też wykładowca i moderator. Ten paradygmat edukacyjny warto stosować szczególnie przy tematyce trudnej emocjonalnie, np. gdy mówimy o mechanizmach motywacyjnych, a także wobec słuchaczy, którzy nie osiągnęli jeszcze spontanicznej biegłości w prowadzeniu dialogu i dyskusji na forum grupy.
- **Wykład akademicki** prowadzony w sposób klasyczny. W tym jednak przypadku wykładowca powinien zadbać o stały kontakt ze słuchaczami, prowadząc wykład w trybie możliwie konwersatoryjnym. Ten typ wykładów można stosować wtedy, gdy mamy ograniczony czas na przekazanie dużej porcji wiedzy, np. gdy prowadzimy zajęcia na uczelni lub kursie MBA. Można go też stosować w formule szkoleń wewnętrznych, gdy słuchacze są już wystarczająco „dojrzały komunikacyjnie”, a temat wystarczająco „emocjonalnie obojętny”, by rola moderatora nie była konieczna.
- **Seminarium dyskusyjne** polegające na prowadzeniu dyskusji na temat literatury przeczytanej przez słuchaczy przed spotkaniem. Dobrze, gdy takie spotkanie prowadzi moderator znający się na przedmiocie dyskusji, jednakże w przypadku jego braku może też wystąpić osoba postronna, ale potrafiąca organizować dyskusję. Tę formę zalecałbym szczególnie firmom, które przeszły już wstępne etapy drogi do jakości, a pracownicy opanowali podstawowy zasób wiedzy na temat TQM. Seminarium dyskusyjne może być właściwe dla etapu, w którym zewnętrzni szkoleniowcy wycofują się z firmy, a ich miejsce zajmują wewnętrzni liderzy jakości.
- **Nauka w działaniu** (ang. *action learning*) polegająca na generowaniu wiedzy przez zespół w trakcie wykonywania zadań i na podstawie zdobywanych doświadczeń. Ta formuła jest szczególnie zalecana w pracy inkubatorów jakości.

Naukę w obszarze TQM prowadzimy — co do jej głębokości — na trzech poziomach:

- A. **Poziom ogólny** przeznaczony początkowo dla członków inkubatorów jakości, którym docelowo powinniśmy objąć wszystkich pracowników firmy.
- B. **Poziom liderek** przeznaczony dla liderów inkubatorów jakości, ale też dla wszystkich osób, które pragną zdobyć pogłębioną wiedzę w obszarze *Doktryny Jakości*.

- C. **Poziom instruktorski** przeznaczony dla osób, które nie tylko mają dogłębnie poznać *Doktrynę Jakości*, ale też umieć jej uczyć i służyć swoją pomocą innym pracownikom, w szczególności liderom inkubatorów.

Na wszystkich trzech poziomach możemy też czynić różnicę pomiędzy pewną wiedzą ogólną, niezależną od miejsca danego pracownika w firmie, oraz wiedzą bardziej dopasowaną do jego roli. Na przykład kadra kierownicza otrzyma więcej wiedzy na temat motywowania, budowania relacji i rozstrzygania konfliktów niż szeregowi pracownicy. Z kolei pracownicy z obszaru produkcji, sprzedaży i finansów mogą potrzebować więcej wiedzy na temat procesów losowych niż pracownicy kadr, marketingu i utrzymania ruchu. Jak dokonamy tego podziału, zależy w dużym stopniu od specyfiki i wielkości danej firmy, nie będę go więc szerzej omawiał. Dodam jedynie, że grupa liderów jakości nie musi się ograniczać do osób aktualnie prowadzących inkubatory. W zasadzie każdy chętny może ubiegać się o funkcję lidera jakości, która będzie mu dawała prawo do prowadzenia inkubatorów, gdy zajdzie taka potrzeba. Jeżeli jednak w jakimś inkubatorze znajdzie się kilku liderów, to muszą oni wybrać spośród siebie koordynatora prowadzącego inkubator. Również instruktorów może być w firmie dowolnie wielu, choć z pewnością będzie ich mniej niż liderów, gdyż nie każdy czuje w sobie predyspozycje do nauczania innych.

### 16.2.6 Tworzymy strukturę procesową

Dla wielu firm ten etap może być szczególnie trudny, gdyż z jednej strony wymaga umiejętności dość abstrakcyjnego myślenia, a z drugiej — przełamania oporów emocjonalnych związanych ze zmianą postrzegania struktury organizacyjnej firmy. Po stronie technicznej mamy do wykonania sześć grup zadań odwołujących się do wiedzy opisanej w rozdziałach 12, 21 i 22:

1. Ustalenie, co jest produktem firmy i kto jest jej klientem. W większości firm nie będzie to zadanie trudne, ale w takich przypadkach jak szkoła, szpital, czy urząd problem może nie być banalny.
2. Identyfikacja i stworzenie opisów obecnych w firmie procesów.
3. Określenie relacji dostawca – odbiorca pomiędzy procesami, a więc stworzenie mapy procesowej firmy. Na początku można stworzyć mapę uproszczoną, aby powoli przyzwyczajając pracowników do procesowego sposobu myślenia.
4. Powołanie właścicieli procesów i ewentualnie ich pełnomocników.
5. Ustalenie norm jakości dla wszystkich przepływów pomiędzy procesami (produktów, wiedzy i zamówień), a także ustalenie zasad pomiaru aktualnej jakości tych przepływów.
6. Rozpoczęcie tworzenia dokumentów *księgi standardów*, w tym ustanowienie jej strażnika.

Ten etap zalecałbym rozpocząć od krótkiego (dwie – trzy godziny) wykładu moderowanego poświęconego podstawowym zasadom zarządzania procesowego, po którym w trybie nauki w działaniu byłyby realizowane wszystkie opisane wyżej zadania. Przy budowaniu mapy procesowej firmy należy szczególnie podkreślić, że nie tworzymy jakiejś nowej struktury, ale opisujemy strukturę już istniejącą, choć najczęściej nieuświadomianą. Można się tu posłużyć analogią do pracy kartografa, który tworząc mapę terenu, nie zmienia ani nie tworzy tego terenu, a jedynie go opisuje.

### 16.2.7 Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia

Wejście w etap ustawicznego doskonalenia stanowi zwieńczenie poprzednich działań, ale nie ich zakończenie. Również samo ustawiczne doskonalenie w istocie nigdy się nie kończy. Na tym etapie inkubatory jakości realizują program doskonalenia firmy i w miarę potrzeb opanowują nowe narzędzia i umiejętności związane z TQM. Udział trenerów i mentorów zewnętrznych jest teraz

raczej sporadyczny, bo najczęściej ograniczony do sytuacji, w których pozyskanie nowych umiejętności na podstawie literatury byłoby trudne, np. gdy firma decyduje się na wprowadzenie techniki statystycznego sterowania procesami. Jest natomiast bardzo pożądanym, aby rozpoczął się proces kształcenia trenerów wewnętrznych — liderów jakości i zmiany. Ich zadaniem będzie wspieranie pracy inkubatorów jakości. Będą oni potrzebni do szkolenia pracowników zatrudnianych w firmie po wkroczeniu firmy na ścieżkę TQM, powinni też dbać o podnoszenie wiedzy o TQM w całej firmie.

## 16.3 Co zrobić, by się udało

Na tak zadane pytanie można udzielić bardzo krótkiej odpowiedzi: należy wzbudzić w firmie pragnienie zmiany i doprowadzić do zaangażowania pracowników, aby ją osiągnąć. Innymi słowy: należy zrealizować program opisany w rozdziale 16.2. Byłoby to stosunkowo proste, gdyby ludzie w swojej naturze mieli zamiłowanie i zaufanie do dokonywania zmian. Tak jednak nie jest. Ludzie, w tym oczywiście my sami, jeżeli nie do końca wiedzą, co ze sobą niosą zmiany, lub podejrzewają, że mogą być dla nich zagrożeniem, nie będą im chętni.

### 16.3.1 Potencjalne źródła oporu

Zarządzanie kompleksową jakością jest metodą bardzo skuteczną, która niejedną już firmę wprowadziła na drogę szybkiego rozwoju, nie jest jednak metodą łatwą do wdrożenia. Trudność polega nie tylko — jak już kilkakrotnie o tym pisałem — na opanowaniu specyficznych dla niej narzędzi i wiedzy, ale przede wszystkim na przezwyciężeniu wielu nawyków myślowych opisanych w rozdziale 3. Wiąże się też z przezwyciężeniem obaw charakterystycznych dla wszelkich zmian, obaw, że w nowej sytuacji bądź możemy sobie nie poradzić, bądź też możemy stracić naszą dotychczasową pozycję i dorobek. I rzeczywiście w przypadku niektórych osób i stanowisk tak właśnie może się zdarzyć.

#### Wiceprezes do spraw kontroli jakości dostaw

George Eckes (por. [22], str. 68) opisuje przypadek wiceprezesa pewnej dużej firmy komputerowej, w której wdrażano zarządzanie jakością w wersji sześć sigma. Jednym z etapów tego wdrożenia było wprowadzenie sześć sigma u dostawców firmy w celu poprawy jakości produkowanych przez nich podzespołów. Jak zła musiała być to jakość, może świadczyć fakt, że w firmie istniało stanowisko wiceprezesa do spraw kontroli dostaw (!), który miał pod sobą kilku dyrektorów odpowiedzialnych za poszczególne branże. I to był właśnie ten wiceprezes, o którym pisze Eckes. Rzecz jasna wprowadzenie sześć sigma w firmie i u jej dostawców stanowiło zagrożenie jego pozycji i statusu. Gdyby chciał pozostać w firmie, musiałby zdobyć nową wiedzę i zająć się innym rodzajem działalności. Zaproponowano mu zresztą rozwiązanie, którym było poprowadzenie zespołu do spraw współpracy z dostawcami w zakresie jakości. On jednak wolał odejść z firmy.

Opisany przypadek jest oczywiście bardzo szczególny, niewiele bowiem daje się znaleźć stanowisk, które stawałyby się niepotrzebne po wprowadzeniu zarządzania jakością. Mimo to jednak wprowadzanie do firmy TQM wiąże się z tak daleko idącą rewolucją, z taką zmianą paradygmatu zarządzania we wszystkich jego aspektach — operacyjnym (jakość), ludzkim (partnerstwo) i organizacyjnym (procesy) — że nie można się nie liczyć z możliwością pojawienia się naturalnych w takim przypadku obaw i idącego za nimi oporu. George Eckes, psycholog z 20-letnim doświadczeniem we wprowadzaniu metody sześć sigma w dziesiątkach firm (por. [21] i [22]), wymienia następujące potencjalne źródła oporu:

- **Opór techniczny** — obawa, że nie poradzimy sobie z nowymi narzędziami, np. z metodą rozwiązywania konfliktów metodą wygrał – wygrał. W celu usunięcia tego oporu trzeba poświęcić dużo wysiłku na przeciwczenie narzędzi, zanim staną się one wymaganiem instrumentarium menedżera. Te ćwiczenia trzeba koniecznie uzupełnić warsztatami z zakresu komunikacji interpersonalnej.

- **Opór polityczny** — poczucie, że zmiany wiążą się z osobistą stratą, z utratą wartości i przydatności naszego dotychczasowego doświadczenia. Taka strata to często nie urojenie, ale rzeczywisty fakt (ramka **Wiceprezes do spraw kontroli jakości dostaw**). Aby obniżyć lub zlikwidować poczucie straty, należy wskazać korzyści uzyskiwane przez wprowadzenie nowego stylu zarządzania.
- **Opór indywidualny** — wynikający z indywidualnych uwarunkowań danego człowieka. Ktoś może mieć złe doświadczenia z przeżytej kiedy indziej transformacji, może też znajdować się w trudnej sytuacji osobistej (np. rodzinnej), w której musi podejmować jakieś dramatyczne decyzje. Swoje miejsce pracy chciałby więc traktować jako oazę spokoju, w której panują jasne i nienaruszalne reguły postępowania. W tej sytuacji potrzebna jest terapia indywidualna, np. w trybie coachingu.
- **Opór organizacyjny** — zwykle obejmujący dużą grupę pracowników, a niekiedy nawet całą firmę. Wyraża się on takimi stwierdzeniami, jak: „U nas to się nie sprawdzi”, „My nie jesteśmy Toyotą i nie produkujemy samochodów”, „My nie jesteśmy Japończykami (lub Amerykanami), nasz charakter narodowy jest szczególny”, „Nasza praca jest bardzo specyficzna”, „My na to nie mamy czasu — musimy pracować”, „Nie raz już tego próbowaliśmy i się nie udało”, „Przecież my to wszystko już od dawna robimy”. Panaceum na te problemy — choć nie tylko na te — może być wdrożenie pilotażowe obejmujące jakąś niewielką wydzieloną część firmy, w której uda się zgromadzić pracowników gotowych na eksperyment i widzących w nim szansę dla siebie i dla firmy. Taki przypadek, który odnotowano w firmie Polmo Łomianki, został opisany w rozdziale 16.1.

Do tych wszystkich potencjalnych źródeł oporu dodałbym jeszcze jedno, którego Eckes w ogóle nie dostrzega, gdyż jego metodologia nie obejmuje paradygmatu partnerstwa:

- **Opór emocjonalny** — związany z przejściem od zarządzania kijem i marchewką do budowania partnerstwa. Dla wielu osób przyswojenie sobie modelu partnerstwa wymaga całkowitej zmiany nie tylko stylu pracy i zarządzania, ale wręcz stylu życia. Trudno jest bowiem być partnerem w firmie, nie będąc jednocześnie partnerem dla członków swojej rodziny i przyjaciół. Nie da się być partnerem jedynie od 8:00 do 16:00. Opór emocjonalny obejmuje również opór techniczny — „skoro zabrano mi kij i marchewkę, to jak mam zmusić do pracy podległych mi pracowników; nie potrafię przecież negocjować i przekonywać; nigdy tego nie robiłem” — i polityczny — „gdy moi podwładni przestaną się mnie bać, to nie będę miał na nich żadnego wpływu, a w związku z tym stracę moją pozycję”. W przypadku tego typu oporu, który jest w zasadzie nie do uniknięcia, należy, po pierwsze, poświęcić odpowiednio dużo czasu na przeszkolenie wszystkich kierowników — od prezesa do brygadzysty — w stosowaniu „partnerskich” narzędzi, a po drugie, wskazać osobiste korzyści z nowego stylu, prowadzące do lepszej jakości życia na co dzień i w dalszej perspektywie też do wyższych zarobków.

Wszystkie opisane wyżej źródła oporu mogą prowadzić do jednego z dwóch syndromów, które umownie nazywam *syndromem zablokowanej klamki* i *syndromem obracającej się klamki*.

W samochodach produkowanych do lat 50. klamka do drzwi przypominała spotykaną jeszcze dziś w budynkach klamkę, którą otwieramy drzwi przez lekkie pochylenie jej ramienia. W klamkach samochodowych tego typu stosowano dwa rodzaje zamków. Przekręcenie kluczyka w zamku pierwszego typu powodowało, że ramienia klamki nie dawało się pochylić. Ten rodzaj zabezpieczenia można było sforsować, np. przez założenie dźwigni na ramię klamki. Co prawda zamek ulegał zniszczeniu, ale złodziej się tym specjalnie nie przejmował. Wymyślono więc drugi rodzaj zamka, którego zamknięcie powodowało odłączenie klamki od mechanizmu ryglowania drzwi. Dawało się ją swobodnie obracać wokół osi, ale drzwi pozostawały zamknięte.

W naszym przypadku syndrom zablokowanej klamki powoduje, że pojawia się jawna grupa przeciwników reformy. Wytaczają argumenty przeciw, sabotują działania i namawiają innych, by

postępowali podobnie. To oczywiście trudna i frustrująca sytuacja, ale przynajmniej jest z kim o niej rozmawiać. Jeżeli ktoś otwarcie zgłasza swoje wątpliwości, to tym samym daje nam szansę na ich wyjaśnienie.

Syndrom obracającej się klamki to sytuacja, w której grupa przeciwników reformy nie ujawnia swoich poglądów. Deklaruje zgodę co do zasad, przyjmuje do wykonania zadania, tyle że później ich nie wykonuje. I oczywiście nie dlatego, że jest przeciwna TQM! W żadnym wypadku! Nie wykonuje ich z tysiąca innych pozornie racjonalnych przyczyn, które zawsze dają się znaleźć. A to spiętrzenie zamówień od klientów, a to pracownicy na urlopie, a to szkolenia z BHP i z VAT, a tak w ogóle to chętnie się tym zajmiemy, gdy znajdziemy na to trochę wolnego czasu. W tym miejscu muszę zadać retoryczne pytanie: czy widział ktoś kiedyś taką sytuację, aby w firmie było „trochę wolnego czasu”? Bo ja nie widziałem.

Syndrom obracającej się klamki może się też wiązać ze zjawiskiem **TQM-owskiej nowomowy**. Dla kamuflażu niejawni przeciwnicy zaczynają się posługiwać sloganami w rodzaju: „Jakość jest najważniejsza”, „Jak mówi Deming...”, „Bo najważniejszy jest człowiek...”. Pojawienie się takiej nowomowy jako stałego elementu języka firmy należy więc potraktować jako ostrzeżenie, że niektórzy pracownicy mogą traktować reformę koniunkturalnie, a nie merytorycznie.

### 16.3.2 Przypadek szczególny — firmy rodzinne

Szczególnym rodzajem firm, w których opór emocjonalny może być silny — choć nie jest to wcale regułą — są firmy rodzinne. Tu, obok wymienionych już źródeł oporu, można spotkać dwa dodatkowe:

- **Rodzina autokratyczna** — w rodzinie od pokoleń panują autokratyczne stosunki (np. patriariat lub matriariat), które automatycznie przenoszą się na firmę. Głowa rodziny jest jednocześnie głową firmy, jest nią od kilkudziesięciu już lat, rodzina i firma mają się dobrze (przynajmniej zdaniem „głowy”), niczego więc nie będziemy zmieniać. Nikt mi nie będzie mówił, jak mam wychowywać dzieci i prowadzić firmę, którą zbudowałem od podstaw.
- **Rodzina egocentryczna** — w rodzinie jesteśmy partnerami, ale firma to co innego. Partnerstwo jest dla nas, ale nie dla „obcych”. Zbudowaliśmy tę firmę dla siebie, a nie dla nich. Musimy się trzymać razem, musimy być monolitem, bo świat jest okrutny, świat to dzungla, w której odbywa się stała walka na śmierć i życie. Wokół domowego ogniska zbudowaliśmy palisadę, otoczyliśmy ją fosą, a na noc spuszcza psy z łańcucha i podnosimy most zwodzony.

Oczywiście zdarzają się typy firm łączące w sobie elementy obu wyżej opisanych cech.

Co w takich przypadkach należy zrobić? W odpowiedzi na to pytanie zawiera się cała metodyka wspierania rozwoju firm rodzinnych, której opracowanie było przedmiotem projektu Firmy Rodzinne (patrz przypis w rozdziale 16.2.1). Podstawowymi narzędziami tej metodyki są warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej i organizacji zarządzania. Tego rodzaju warsztaty — prowadzone zawsze w grupie kilku lub kilkunastu firm rodzinnych, które wymieniały się doświadczeniami — znakomicie sprawdziły się w programie Firmy Rodzinne.

Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie firmy rodzinne należą do grupy autokratycznych lub egocentrycznych. Wiele z tych, które wzięły udział w projekcie, bez trudu zaakceptowało model partnerski jako ważne narzędzie w drodze do rozwoju firmy i rozwoju osobistego. Wiele deklaroowało też, że partnerstwo jest i zawsze było elementem ich firmowej kultury.

### 16.3.3 Interesariusze wdrożenia

Innym ważnym aspektem wdrażania zarządzania jakością, o którym pisze Eckes (patrz [21] i [22]), jest analiza grupy interesariuszy wdrożenia pod kątem ich gotowości do wsparcia projektu. Mimo

że Eckes pisze o tym zjawisku w kontekście sześć sigma, moje doświadczenia z wdrażania TQM potwierdzają jego obserwacje.

*Interesariuszem wdrożenia TQM* jest każda osoba, która bądź bierze bezpośredni udział w procesie wdrażania, bądź może być objęta jego skutkami. Pod względem gotowości do wsparcia procesu wdrożenia — od całkowitego oporu do pełnego wsparcia — Eckes dzieli postawy interesariuszy na pięć grup:

1. **Zdecydowany opór** — nie tylko sam przeciwstawia się zmianom, ale też namawia do tego innych. Może to być jawny sabotaż wykonywania zadań, może być „szeptana propaganda”, ośmieszanie osób zaangażowanych w projekt lub samego projektu, budowanie koalicji na rzecz oporu.
2. **Umiarkowanie przeciwny** — bierny opór, niechętnie i niepełnie wykonywanie zadań, ale też brak zaangażowania w czynną walkę z projektem.
3. **Nie przeszkadza** — zadania są realizowane, ale na poziomie minimum, brak własnych inicjatyw, bierność, ale też brak działań na szkodę wdrożenia.
4. **Wspomaga** — rzetelnie wykonuje swoje zadania, ale nic więcej.
5. **Silnie wspiera** — wykonuje z entuzjazmem swoje zadania, jest pełen inicjatyw, zachęca innych do udziału we wdrożeniu.

Na koniec jeszcze jedna refleksja: co zrobić, gdy któryś z interesariuszy nie chce zmienić swojego stosunku do TQM i odmawia wszelkiej współpracy? Mimo że — głęboko w to wierzę — większość ludzi potrafi zmienić swój sposób myślenia (inaczej nie byłoby żadnych wdrożeń nowych idei), to jednak mogą się zdarzyć osoby odporne na wszystkie argumenty. Co wtedy? Moja odpowiedź brzmi: wtedy takie osoby trzeba po prostu zwolnić. Trzeba je zwolnić dla dobra projektu, dla dobra firmy i pozostałych pracowników, a wreszcie dla dobra ich samych. Trzeba je zwolnić, bo nie będą w tej firmie szczęśliwe, nie będą czerpały radości i satysfakcji z pracy, a swoją frustracją będą zarażały innych. Nie jest to łatwe, bo mówimy tu najczęściej o pracownikach wysokich szczeblu kierowniczych i osobach „w sile wieku”, ale jest konieczne. W mojej drodze do TQM też musiałem rozstać się z kilkoma kluczowymi menedżerami.

### 16.3.4 Zmiana nawyków

Jak pisze w swojej znakomitej książce [20] Charles Duhigg, nawyk to zapisany w naszych neuronach wzorzec zachowania, na który składają się trzy sukcesywnie następujące po sobie zdarzenia układające się w tzw. **pętlę nawyku**:

- **wskazówka (wyzwalacz)** — np. wracam do domu po męczącym dniu pracy;
- **zwyczaj** — w powyższym przypadku: przebieram się w dres i idę pobiegać;
- **nagroda** — endorfiny uwolnione w czasie wysiłku powodują, że czuję się zrelaksowany i wolny od stresu.

W wielu sytuacjach nawyki pozwalają nam podejmować decyzje machinalnie, tj. nie myśląc o tym, co robimy, co nie tylko oszczędza energię wydatkowaną na pracę mózgu, ale też pozwala wykonywać daną czynność szybko i bezbłędnie. Bardzo wiele codziennych czynności wykonujemy nawykowo. Na nawykach oparte są też wszystkie sporty, a tzw. trening techniczny służy właśnie kształtowaniu nawyków tenisisty, narciarza czy pływaka. Jak pisze Duhigg, nawyki wytwarzają *neurologiczną żądzę*. Ta żądza to utrwalające nawyk *pragnienie nagrody*, które pojawia się na widok wskazówki.

Jednakże nie wszystkie nawyki pomagają nam działać skutecznie. Są też takie, które powstały mimo naszej woli i których chętnie byśmy się pozbyli. Oto kolejny przykład:

- **wskazówka (wyzwalacz)** — wracam do domu po męczącym dniu pracy;

- **zwyczaj** — robię sobie podwójnego drinka, a następnie jeszcze jednego;
- **nagroda** — alkohol powoduje, że czuję się zrelaksowany i uwolniony od stresu.

Z tym drugim nawykiem wiele osób ma problem. Chcieliby się go pozbyć, podejmując silne postanowienie, że od jutra przestaną sięgać po drinka. Tyle że „jutro” jest zawsze jutro, a rzadko kiedy dziś. Pragnienie nagrody zwykle pokonuje nasze dobre intencje.

Rzecz w tym, że aby zmienić nawyk, trzeba uszanować pragnienie, zmieniając jedynie zwyczaj, ale tak, aby nie naruszać nagrody. Innymi słowy: pomiędzy dotychczasową wskazówką i nagrodą trzeba wstawić nowy zwyczaj. Zamiast sięgać po drinka, idziemy pobiegać. Jak twierdzi Duhigg (str. 107), „niemal każde zachowanie może zostać zmienione, jeżeli wskazówka i nagroda pozostaną niezmienione”.

Rzecz wydaje się bardzo prosta, jest jednak pewne „ale”. Często nie zdajemy sobie sprawy ani ze wskazówki, ani z nagrody — znamy jedynie zwyczaj. Wtedy trzeba przeanalizować nasze zachowanie, aby odkryć wskazówkę, a następnie poeksperymentować z kilkoma zwyczajami, aby znaleźć ten, który zapewni nam nagrodę. Jest też drugi problem — aby zmienić zwyczaj, musimy uwierzyć, że nowy dostarczy nam tej samej nagrody. Tę wiarę znacznie łatwiej osiągnąć w grupie niż samotnie. Stąd najskuteczniejsze terapie odwykowe to terapie grupowe.

Jak się okazuje (str. 56), „rolę wskazówki może pełnić niemalże wszystko, od wyzwacza wzrokowego, jakim jest widok batonika czy reklama telewizyjna, aż po określone miejsce, porę dnia, emocję, sekwencję pojawiających się po sobie myśli albo towarzystwo konkretnych osób”.

Tworzenie nowego nawyku, albo też zamiana jednego nawyku na drugi, wymaga najczęściej wykorzystania siły woli. W takim przypadku dobrze jest wiedzieć, że nasza wola, podobnie jak nasze mięśnie, podlega zjawisku zmęczenia. Jeżeli więc jesteśmy w trakcie zamiany drinka na jogging po powrocie z pracy, to nie eksploatujemy zbyt silnie naszej woli w ciągu dnia.

Szczególnie ważną rolę odgrywają w naszym życiu tzw. *nawyki kluczowe*. Są to takie nawyki, których utrwalenie powoduje pojawianie się nowych. Na przykład zauważono, że ludzie, którzy nabierają nawyku ćwiczeń sportowych, zaczynają odżywiać się zdrowiej, rzucają palenie i nadużywanie alkoholu. Pojawienie się nawyku kluczowego może być motorem potężnych zmian, zarówno dobrych, jak i złych.

Znamiennym przykładem takich pozytywnych zmian jest historia Paula O’Neilla ([20]) który w latach 1987 – 2000 dokonał głębokiej przemiany źle działającej huty aluminium Alcoa w Stanach Zjednoczonych. W ciągu 13 lat jego pracy na stanowisku prezesa zarządu przychód netto Alcoa powiększył się pięciokrotnie, a wartość firmy wzrosła o 27 mld dolarów.

O’Neill rozpoczął swoje działanie od zdefiniowania jednego celu i wprowadzenia jednego nawyku. Na pierwszym spotkaniu z kadrą kierowniczą i inwestorami oświadczył, że jego naczelnym celem będzie uczynienie z Alcoa najbezpieczniejszej huty w USA. Był to cel, któremu nikt — począwszy od kierownictwa, a skończywszy na związkach zawodowych — nie ośmielił się sprzeciwić. W celu jego realizacji O’Neill zarządził, aby o każdym wypadku w fabryce był informowany w ciągu 24 godzin oraz aby informacja zawsze zawierała program naprawczy. Oświadczył też, że kto zlekceważy to polecenie, nie może liczyć na awans. W ten sposób rozpoczęło się wdrażanie w hucie następującego społecznego nawyku:

- **wskazówka (wyzwalacz)** — wypadek przy pracy;
- **zwyczaj** — raport zawierający plan naprawczy;
- **nagroda** — szansa na awans.

W wyniku utrwalenia tego nawyku pojawiły się następujące zmiany:

1. Pracownicy zaczęli analizować przyczyny wypadków, co wymagało analizy procesów produkcyjnych.
2. W wyniku tych analiz usprawniano procesy i procedury.



3. Usprawnione procesy dawały oszczędności czasu, energii i surowca.
4. Pracownicy nabrali nawyku doskonalenia swojej pracy.
5. Zaczęli też porozumiewać się i współpracować w dziele doskonalenia firmy.
6. Udrożniono poziome i pionowe kanały informacyjne.

W wyniku tych wszystkich zmian podniosła się zyskowność firmy. Tak więc wdrożenie jednego kluczowego nawyku zmieniło całą firmę.

Jak się okazuje, znaczącą rolę w powstawaniu kluczowych nawyków stanowią tzw. małe zwycięstwa, które uruchamiają siły do sięgnięcia po kolejne sukcesy. To właśnie one powodują, że kluczowe nawyki prowadzą do daleko idących zmian. Na przykład sukcesy związane z usuwaniem drobnych barier, które pracownicy napotykają w swojej pracy (rozdział 15.2), powinny prowadzić do powstania nawyku stałego tropienia możliwości podnoszenia jakości pracy firmy. Skuteczne wdrożenie TQM to doprowadzenie do pojawienia się kluczowego nawyku stałego doskonalenia swojej pracy. Powinny prowadzić do powstania nawyku stałego tropienia możliwości podnoszenia jakości pracy firmy. Skuteczne wdrożenie TQM, to doprowadzenie do pojawienia się kluczowego nawyku stałego doskonalenia swojej pracy.

### 16.3.5 Podsumowanie

Wprowadzanie firmy na ścieżkę TQM i/lub turkususa to długotrwały proces zajmujący średnio dwa do trzech lat. Trzeba też pamiętać, że prosperity firmy w krótkim (kilkuletnim) okresie zależy od bardzo wielu czynników, które mogą zakłócać się wzajemnie. Stąd najbardziej wymiernymi wskaźnikami poprawy jakości firmy w krótkim okresie są: atmosfera w pracy, poziom zaangażowania w zmiany i wzajemne stosunki między pracownikami oraz pracownikami i firmą. Bo, jak pokazało badanie Instytutu Gallupa opisane w rozdziale 6.6, dobre stosunki w pracy są podstawą długotrwałego sukcesu finansowego firmy.

W tym miejscu należy dodać bardzo ważną uwagę — którą formułują również Jeffrey Liker i Gary Convis [56] — że przyczyną wielu niepowodzeń przy wdrażaniu TQM bywa błąd polegający na ograniczeniu się do wdrożenia narzędzi z pominięciem sfery społecznego środowiska pracy opartego na modelu partnerskim. Przyczyną tego rodzaju błędu jest oczywiście fakt, że wdrażanie narzędzi to stosunkowo proste zadanie techniczne, które można zrealizować na drodze administracyjnej, natomiast wdrożenie kultury partnerskiej to zadanie niełatwe, wymaga bowiem dokonania istotnych zmian w postawach wszystkich pracowników. Na porażki związane z ograniczaniem się do narzędzi narażone są szczególnie firmy wdrażające „techniczne” wersje TQM, takie jak metoda sześć sigma (rozdział 14.1), czy też szczupłe zarządzanie (rozdział 14.2). Pułapką bywa też krótkoterminowa koncentracja na redukcji kosztów. Oto co piszą na ten temat Liker i Convis ([56], s.292):

*Niestety, kadra zarządzająca w większości firm postrzega szczupłe zarządzanie jako łatwy sposób na redukcję kosztów. Na początku osobom wyznaczonym do działań Lean daje się pewną swobodę, aby opracowały wizję, moduły szkoleniowe, zastanowiły się, jak w perspektywie długoterminowej powinna wyglądać operacyjna doskonałość, a nawet rozpoczęły jakiś modelowy projekt. A potem następuje zmiana. „Gdzie są pieniądze?” — pyta kierownictwo. Nie raz widzieliśmy, jak zmiana nastawienia pojawiała się zaledwie po paru miesiącach pracy nad Lean — po pierwszym warsztacie kaizen albo po pierwszym programie szkoleniowym. Dyrektor zarządzający wyraża się jasno, że oczekuje zwrotu inwestycji pod koniec roku. (...) Nierzadko, gdy z góry nadchodzi polecenie oszczędzania, liderzy wpadają w panikę. (...) Przez całą książkę podkreślaliśmy, jak wielkim wyzwaniem jest stworzenie kultury ciągłego doskonalenia [czyli nawyku — przyp. mój] i ilu inwestycji to wymaga. Nakaz z góry, aby szukać oszczędności, zabija tę kulturę i niszczy zaufanie pracowników. Lean staje się zwykłym narzędziem do cięcia kosztów.*

W tym miejscu trzeba jednak podkreślić, że prawidłowo wdrożone szczupłe zarządzanie w ostatecznym rozrachunku zawsze prowadzi do redukcji kosztów, choć niekoniecznie w krótkim

okresie. Domaganie się szybkiego i prostego zwrotu z inwestycji może być błędem z przyczyn analogicznych do tych, o których piszę w kontekście platform SSPS w rozdziale 24.

Niestety, wiele oferowanych usług szkoleniowych wspierających wdrożenie TQM ogranicza się do jego sfery technicznej. W celu wypełnienia tej luki na początku 2014 r. zostało powołane przeze mnie oraz Dorotę i Jacka Jakubowskich wspólne przedsięwzięcie edukacyjno-wdrożeniowe *Tropem Jakości*. Można o nim przeczytać m.in. w mojej witrynie pod adresem <http://moznainaczej.com.pl/tropem-jakosci>.

Część V:  
ZROZUMIEĆ GŁOS  
PROCESU  
LOSOWEGO

## 17 O procesach losowych ogólnie

### 17.1 Po co nam procesy losowe

Gdy przy grze w ruletkę wypadnie nam trzy razy z rzędu kolor czerwony, to nie zapytamy, dlaczego tak się stało, bo rozumiemy, że taki wynik mógł być jedynie dziełem przypadku. Gdy jednak kolor czerwony wypadnie siedem razy z rzędu, to pewnie zaczniemy podejrzewać, że coś nie jest w porządku. Zaczniemy podejrzewać, bo choć wiemy, że takie wydarzenie mogło się zdarzyć, to jednak wiemy też, że jest ono bardzo mało prawdopodobne.

A jak zachowamy się, obserwując wzrosty i spadki miesięcznych wyników sprzedaży w naszej firmie? Pewnie już przy trzech spadkach zaczniemy się niepokoić i pytać o przyczynę. Dlaczego? Otóż dlatego, że grę w ruletkę uznajemy za zjawisko „bardziej losowe”, a sprzedaż za „mniej losowe”. Przecież na wynik sprzedaży składają się: zamierzone działania marketingowe, jakość i atrakcyjność produktu, stosunek ceny do wartości, kompetencje sprzedawców i wiele innych czynników. Uznajemy więc, że na wynik sprzedaży mamy znacznie większy wpływ niż na ruletkę.

Czy jednak na wynik sprzedaży rzeczywiście mamy taki wpływ? Przecież gdyby tak było, to nasza sprzedaż rosłaby nieustannie. A ona raz rośnie, a raz maleje, bo zależy nie tylko od tych czynników, na które mamy wpływ, ale i od tych, na które wpływu nie mamy, takich jak: indywidualne potrzeby klientów, działania konkurencji, ogólna koniunktura rynkowa, ceny walut i wiele innych. Czy zatem pytanie o przyczyny spadku sprzedaży nigdy nie ma sensu? Też nie, choć sprawa nie jest tak banalnie prosta jak w przypadku ruletki. Rzecz w tym, że niekiedy ma sens, i wtedy warto ponieść trud i koszty na znalezienie odpowiedzi, a niekiedy nie ma, i wtedy wszelkie poszukiwanie odpowiedzi będzie marnotrawstwem czasu i pieniędzy. Pojawia się więc pytanie, czy można jakoś odróżnić pierwszą sytuację od drugiej. Tu na szczęście odpowiedź jest pozytywna, a jej wyłożeniu poświęcona jest V część mojej książki.

Teoria leżąca u podstaw narzędzi, którym jest poświęcona niniejsza część, należy do dziedziny statystyki matematycznej, której znajomości u mojego czytelnika nie będę oczywiście zakładał. Postaram się więc mówić o procesach losowych w sposób maksymalnie intuicyjny, odwołując się do przykładów i wizualizacji w postaci wykresów<sup>142</sup>. Taki wykład powinien w zupełności wystarczyć czytelnikowi, który zamierza stosować zawarte w nim nauki do analizy typowych sytuacji biznesowych związanych z dynamiką wskaźników finansowych, wypadkami przy pracy, absencją pracowniczą czy też pojawianiem się wad w prostych procesach produkcyjnych. Tam jednak, gdzie mamy do czynienia z produkcją wielkoseryjną i/lub o bardzo wysokich wymaganiach jakościowych, np. przy produktach hi-tech lub przy wytwarzaniu leków, może być potrzebna głębsza znajomość matematycznych podstaw wyłożonych idei. Czytelników zainteresowanych takimi podstawami odsyłam do literatury autorstwa Jacka Koronackiego, Jamesa Thompsona i Jacka Nieckuły [77], [79], [79] i [81]. Wszystkim natomiast czytelnikom, którzy chcieliby pogłębić

---

<sup>142</sup> W tym miejscu muszę jednak wyjaśnić, że pisanie o matematyce w sposób intuicyjny zawsze prowadzi do pewnej wulgaryzacji przekazywanej wiedzy. Tych więc spośród moich czytelników, którym nieobce są statystyka matematyczna i rachunek prawdopodobieństwa, proszę o wyrozumiałość, jeżeli niektóre z moich sformułowań uznają za niedostatecznie ścisłe. Tak jednak to już jest z naukami ścisłymi, że jeżeli chcemy przybliżyć je czytelnikowi spoza kręgu wtajemniczonych, musimy nieco zrezygnować z ich ścisłości.

swoją wiedzę na temat procesów losowych bez wchodzenia w trudną matematykę, polecam książkę Wheelera [83], której pierwsze wydanie ukazało się w 1961 r. i która opiera się na matematyce nieco uproszczonej, bo dostosowanej do czasów sprzed pojawienia się Excela, gdy wiele rachunków wykonywano ręcznie. Uważam, że warta jest przeczytania ze względu na dużą liczbę biznesowych przykładów, w tym przykładów spoza obszaru produkcyjnego.

## 17.2 Syndrom balonika

W medialnych wiadomościach gospodarczych często czytamy lub słyszymy informacje o wzrostach i spadkach różnych walorów finansowych lub indeksów giełdowych. Najczęściej brzmią one tak:

„Kurs euro do złotego spada z 4,07 do 4,05, a kurs dolara z 3,31 do 3,26. Złotówka się umacnia”.

Słuchacze, którzy w tym czasie jedzą w domu śniadanie, jadą samochodem do pracy lub piją poranną kawę w biurze, zwykle ulegają przekonaniu, które na nasz użytek nazwę *syndromem balonika*. Podświadomie myślą jak ktoś, kto właśnie posłyszał, że balonik się wznosi, a skoro tak, to zapewne jeszcze jakiś czas będzie się wznosił.

Profesjonaliści wiedzą oczywiście, że to nie takie proste, ale wiele osób ucieszy się wzrostem wartości złotówki lub też zmartwi, w zależności od tego, czy chcą ją kupić, czy sprzedać. Oczywiście nieuzasadniona radość lub nieuzasadnione zmartwienie to jeszcze niewielka strata, gorzej, jeżeli na podstawie takiego komunikatu będą podejmowane decyzje typu „sprzedawać czy czekać”. Jedni, ci bardziej prostolinijni, będą czekać na dalsze wzrosty, inni uznają, że skoro dziś kurs rósł, to jutro pewnie spadnie, i sprzedadzą.

Oczywiście jedni i drudzy oprą swoje decyzje na całkowicie nieracjonalnym argumentie. Równie dobrze mogliby je podjąć, prosząc o radę swojego kota.

Czy to oznacza, że zmian w kursach walut w ogóle nie można analizować i przewidywać? Oczywiście, że nie. Przewidywać można — naturalnie jedynie statystycznie (co to znaczy, o tym później) — ale na pewno nie na podstawie kursów z dwóch kolejnych dni. Ceny walut oraz przevažająca większość ekonomicznych i biznesowych wskaźników nie zachowują się bowiem jak balonik. Aby móc powiedzieć, że taki wskaźnik rośnie lub maleje, należy przeanalizować jego zachowanie się w dłuższym okresie, np. w czasie 30 kolejnych dni. Dopiero wtedy możemy się pokusić o ocenę, czy mamy do czynienia z jakimś trendem, czy tylko z przypadkową zmiennością. Jednak nawet wtedy nie powinniśmy formułować oceny jedynie na podstawie prostego przyglądania się wykresowi zmienności.

## 17.3 Procesy deterministyczne i losowe

Dalej w książce przez *proces* będę rozumiał każde zjawisko przyrodnicze, techniczne, społeczne lub biznesowe, które można powiązać z ciągiem pomiarów liczbowych jakiegoś zmieniającego się parametru charakteryzującego to zjawisko<sup>143</sup>. Ten ciąg pomiarów będę nazywał *przebiegiem* danego procesu. Przebieg procesu może być przedstawiony czy to za pomocą tabelki, czy też wykresu, jak na Rys. 17.3-1. Oto typowe przykłady procesów rozumianych w tym właśnie sensie:

1. Temperatura spirali grzewczej, przez którą płynie prąd o natężeniu skokowo rosnącym o 0,1 A od natężenia początkowego 0,2 A do końcowego 1,4 A.

<sup>143</sup> W rozdziale 12, w którym omawiam ideę zarządzania procesowego, mówię o procesach w zupełnie innym sensie. Tu natomiast słowo „proces” rozumiem w dużym przybliżeniu tak, jak rozumieją je statystycy. To, że przybliżenie nie jest bardzo dokładne, nie będzie miało dla nas wielkiego znaczenia, gdyż i tak interesować nas będą głównie przebiegi procesów, a więc ciągi liczb, a nie same procesy.

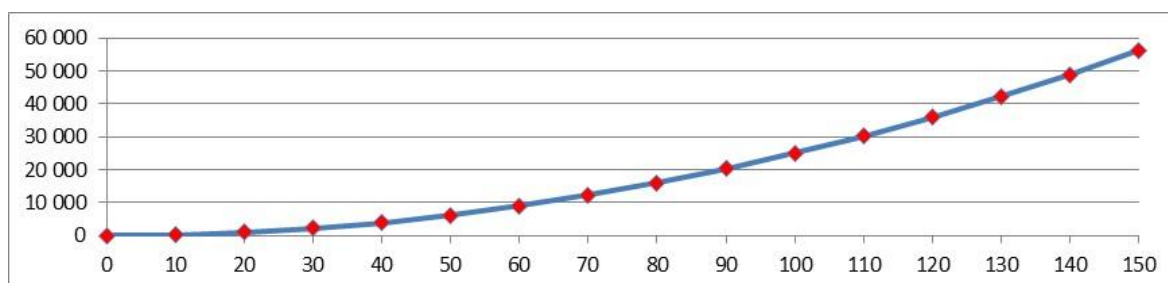
2. Mierzona co 10 s odległość od punktu startowego ciała poruszającego się ruchem jednostajnie przyspieszonym z przyspieszeniem  $5 \text{ m/s}^2$ .
3. Długość sprężyny przy kolejnych obciążeniach zwiększanych sukcesywnie co 10 g — od 100 g do 1000 g.
4. Wartość sprzedaży sklepu w kolejnych miesiącach.
5. Procentowy udział liczby produktów niesprzedanych w liczbie produktów sprzedanych w kolejnych tygodniach.
6. Liczba wypadków przy pracy w danej firmie w kolejnych latach.
7. Procentowy udział sztuk wadliwych w kolejnych partiach produktu.
8. Kurs złotego na otwarciu giełdy w kolejnych dniach.
9. Kwota niedoborów/nadmiarów gotówkowych w kasie na koniec kolejnych dni.
10. Liczby punktów przy rzutach jedną kostką uzyskiwane w kolejnych rzutach.
11. Kolejne liczby wskazywane przez ruletkę w ciągu wieczoru.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich sekwencja pomiarów generuje ciąg liczb będący przebiegiem. Na pierwszy rzut oka widać też, że niektóre z tych procesów są w pełni przewidywalne, a inne nie.

Procesy od 1. do 3. uznamy za przewidywalne, gdyż wyniki kolejnych pomiarów jesteśmy w stanie bardzo dokładnie przewidzieć, dokonując odpowiednich obliczeń. Na przykład długość drogi  $d$  przebytej w czasie  $t$  w ruchu opisanym w punkcie 2. wyrazi się wzorem:

$$d(t) = \frac{a}{2} \cdot t^2,$$

gdzie  $a = 5 \text{ m/s}^2$ , a  $t$  jest zmienną niezależną oznaczającą czas. Przebieg tego procesu obrazuje wykres na Rys. 17.3-1

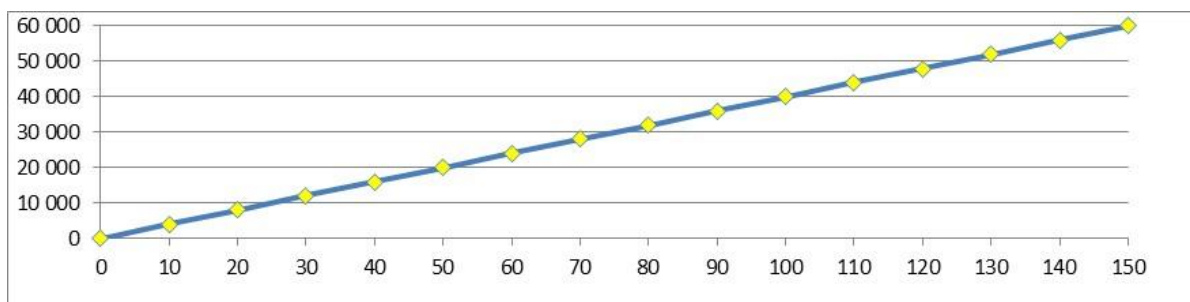


**Rys. 17.3-1** Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z przyspieszeniem  $5 \text{ m/s}^2$

Gdyby jednak nasze ciało poruszało się z prędkością stałą  $v = 400 \text{ m/s}$ , to długość drogi przebytej w czasie  $t$  wyrazi się wzorem:

$$d(t) = v \cdot t,$$

a wykres tego ruchu będzie miał przebieg taki jak na Rys. 17.3-2. W obu tych przypadkach położenie ciała w chwili  $t$  da się dokładnie przewidzieć (obliczyć), takie procesy będą więc nazywał *deterministycznymi*.

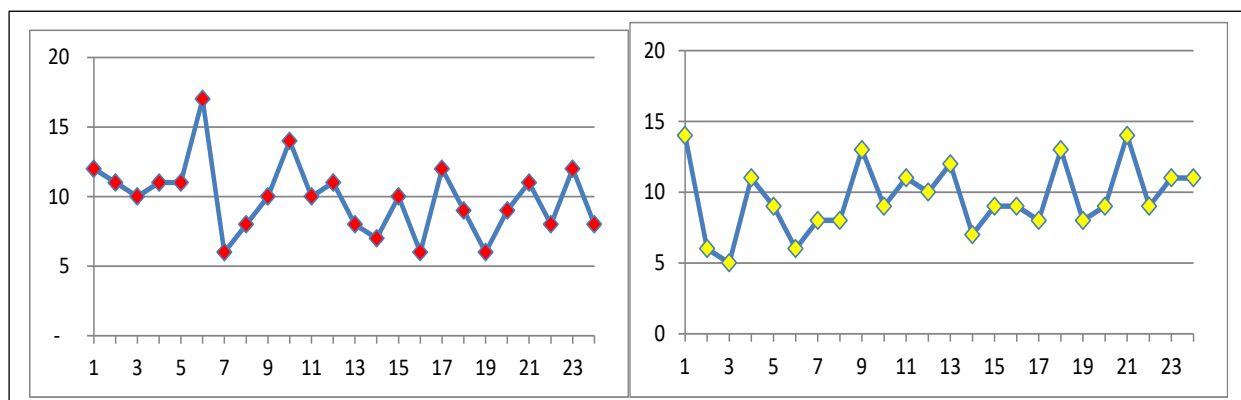


**Rys. 17.3-2** Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z prędkością 400 m/sek

Porównując te dwa wykresy, widzimy od razu, że odpowiadają one różnym rodzajom ruchu, a więc dwóm różnym procesom. Możemy też zaryzykować następującą tezę ogólną:

*Przyglądając się wykresom dwóch procesów deterministycznych,  
potrafimy najczęściej stwierdzić,  
czy mamy do czynienia z dwoma różnymi procesami,  
czy też z dwoma przebiegami tego samego procesu.*

W przypadku procesów od 4. do 11. sytuacja jest jednak odmienna. Ich wykresy będą podobne do tych z Rys. 17.3-3, a przyglądając się im, nie potrafimy rozstrzygnąć, czy odpowiadają jednemu procesowi, czy też dwóm. Zapewne też będziemy skłonni uważać, że w obu przypadkach mamy do czynienia z procesem, który nie jest deterministyczny, a więc jest *losowy*.



**Rys. 17.3-3** Dwa przebiegi jednego procesu czy przebiegi dwóch procesów?

Oceniając rzecz „na zdrowy rozum”, wydaje się jednak, że procesy 10. i 11., związane z ruletką i rzutami kostką, są „bardziej nieprzewidywalne” lub też „bardziej losowe” niż procesy od 4. do 9., ich przebiegami rządzi bowiem jedynie przypadek, podczas gdy w pozostałych procesach mamy do czynienia z jakimiś obserwowalnymi przyczynami. To nasze przekonanie powoduje, że jeżeli przy rzutach kostką wypadnie nam w trzech kolejnych rzutach para jedynek, to nie zadamy pytania, co było przyczyną takiego stanu rzeczy. Gdy jednak w trzech kolejnych miesiącach roku będziemy mieli bardzo niską sprzedaż, to będziemy poszukiwali przyczyny tego zjawiska. Podobnie postąpimy, gdy zaniepokoi nas szczególnie duża liczba wypadków przy pracy w danym roku lub szczególnie duży deficyt gotówki w danym miesiącu.

Czy jednak takie rozumowanie jest zawsze racjonalne? Czy proces sprzedaży jest bardziej przewidywalny od całkowicie nieprzewidywalnych rzutów kostką?

Aby odpowiedzieć na te pytania, trzeba najpierw zastanowić się nad tym, co rozumiemy — lub raczej: co powinniśmy rozumieć — pod pojęciem przewidywalności procesu. W rzeczywistości bowiem słowo „przewidywalny” może być użyte w dwóch zupełnie różnych znaczeniach.

W pierwszym znaczeniu „proces przewidywalny” to taki, w którym kolejne występujące w jego przebiegu wartości dają się dokładnie przewidzieć. Tak właśnie jest w procesach 1., 2. i 3., w przypadku których potrafimy obliczyć temperaturę spirali w zależności od natężenia prądu, pozycję ciała w danej chwili lub też długość sprężyny przy zadanym obciążeniu.

Drugi rodzaj przewidywalności to sytuacja, w której co prawda nie potrafimy przewidzieć kolejnych wartości przebiegu, potrafimy jednak określić prawdopodobieństwo<sup>144</sup> pojawienia się każdej z nich. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku gry w kości i gry w ruletkę. O procesach mających tę własność będziemy w przyszłości mówić, że są *uregulowane*.

Oczywiście nie każdy proces losowy jest uregulowany. Przykład *procesu nieuregulowanego* to sytuacja, w której losujemy kulki z mieszaniny kulek białych i czerwonych przy zmieniających się (w nieznanym dla nas sposób) proporcjach liczby jednych do drugich.

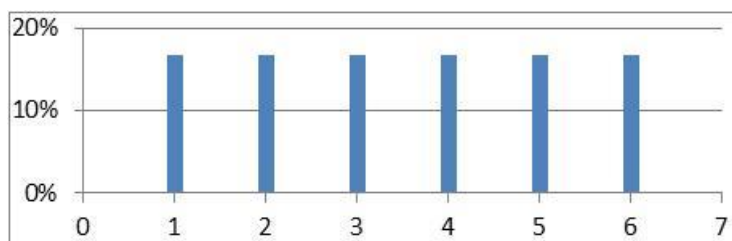
Procesy od 4. do 9. są z pewnością nieprzewidywalne w sensie pierwszym — są bowiem nie-deterministyczne. Czy jednak są one nieprzewidywalne w drugim sensie, *a priori* nie potrafimy odpowiedzieć. Mogą zarówno być, jak i nie być, a o tym, jak odróżnić jedną sytuację od drugiej i jaką wartość praktyczną ma to odróżnienie, wyjaśnię w najbliższych rozdziałach.

## 17.4 Przebiegi i histogramy procesów losowych

W języku liczb każdy proces losowy możemy opisać na dwa sposoby:

1. W sposób bezpośredni, pokazując jego przebieg — czy to w postaci tabelki, czy też wykresu.
2. W sposób analityczny, pokazując prawdopodobieństwa zdarzeń (wyników pomiarów) w tym procesie za pomocą tzw. *histogramu*.

Przeglądając się pojedynczemu przebiegowi procesu losowego, a nawet ich dużej grupie, najczęściej nie potrafimy przewidzieć, jak będzie wyglądał kolejny przebieg. Każde dwa przebiegi będą się różnić od siebie w widoczny sposób. Gdybyśmy jednak dla każdego z dwóch przebiegów procesu rzutu kostką o dużej liczbie rzutów, np. 100, zliczyli częstotliwości wystąpienia każdej z liczb od 0 do 7, a następnie podzielili je przez 100 i pokazali na wykresie, to otrzymalibyśmy histogram tego procesu bardzo zbliżony do Rys. 17.4-1.



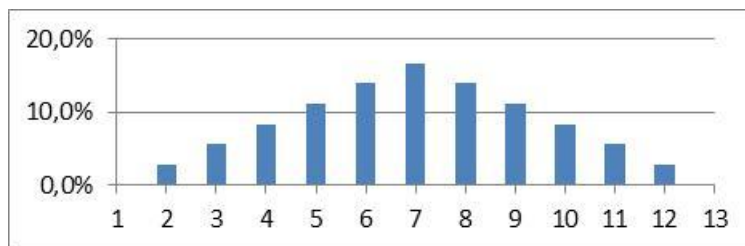
Rys. 17.4-1 Idealny histogram rzutów kostką

Liczby 0 i 7 występują z częstotliwością zerową — one po prostu nie mogą się zdarzyć — natomiast częstotliwość każdej z pozostałych sześciu liczb jest zbliżona do  $1/6$ , czyli ok. 16,7%. Jest też dla nas intuicyjnie dość oczywiste, że bez względu na to, kto, gdzie i kiedy będzie rzucał

<sup>144</sup> Czytelnik, któremu nie jest znane pojęcie prawdopodobieństwa zdarzenia, może rozumieć je intuicyjnie jako „częstość wystąpienia” danego zdarzenia. Na przykład przy rzutach kostką do gry każda z liczb od 1 do 6 będzie występowała średnio raz na każde sześć rzutów, co wyrażamy inaczej, mówiąc, że prawdopodobieństwo każdego z tych zdarzeń wynosi  $1/6$ .



kostką, a także ile razy rzuci tę kostkę (byle liczba rzutów była dostatecznie duża), histogramy tych procesów będą zawsze bliźniaczo podobne do Rys. 18.4-1.



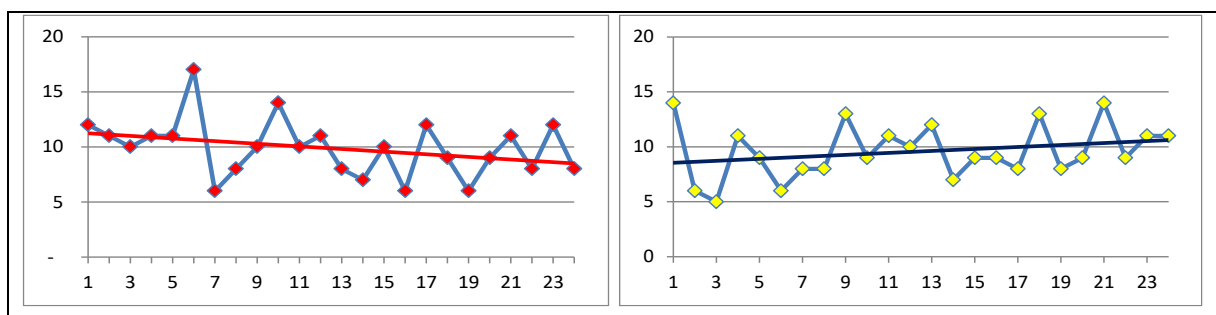
Rys. 17.4-2 Idealny histogram rzutów dwiema kostkami

A co by było, gdybyśmy rzucali dwiema kostkami i sumowali wskazywane przez nie liczby? Czy histogram takiego procesu byłby podobny do procesu jednej kostki przynajmniej co do kształtu? Okazuje się, że nie, gdyż w tym przypadku prawdopodobieństwa pojawienia się liczb od 2 do 12 nie są jednakowe. Na przykład liczba 2 odpowiada tylko jednej parze wyników (1,1) spośród 36 możliwych, a liczba 7 aż sześciu takim parom — (1,6), (2,5), (3,4), (4,3), (5,2), (6,1). Prawdopodobieństwo pojawienia się liczby 2 wynosi  $1/36$ , a liczby 7 —  $6/36$ , czyli  $1/6$ . Idealny histogram dla rzutu dwiema kostkami ma kształt pokazany na Rys. 17.4-2.

Histogram procesu losowego ujawnia nam te jego cechy, które są stałe, choć w przebiegu procesu najczęściej niewidoczne.

O ile charakter procesów deterministycznych dobrze odzwierciedlają ich wykresy, o tyle w przypadku procesów losowych taką rolę odgrywają histogramy.

Spójrzmy teraz na dwa przebiegi procesów losowych przedstawione na Rys. 17.4-3, gdzie linie proste są *excelowskimi liniami trendu*<sup>145</sup>.



Rys. 17.4-3 Przebiegi zanotowane w latach 2008 (lewy) i 2011 (prawy)

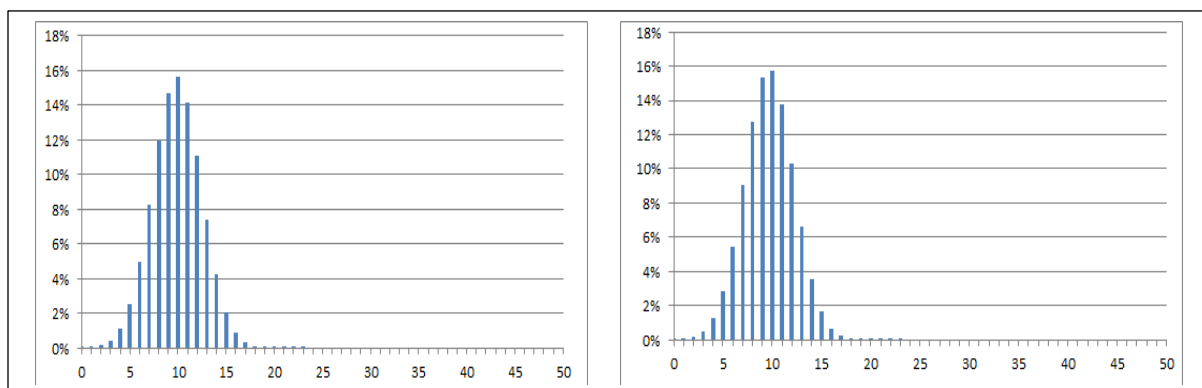
Te przebiegi niewątpliwie różnią się jeden od drugiego. Nie tylko wyniki poszczególnych pomiarów są inne, ale też w pierwszym linia trendu opada, a w drugim się wznosi. W rzeczywistości każdy z nich jest wynikiem pewnego ćwiczenia przeprowadzonego przez inną grupę osób i w innym czasie. Czy łączy je coś wspólnego? Na oko nie widać, aby tak było, jeżeli jednak spojrzymy na odpowiadające im histogramy pokazane na Rys. 17.4-4, to podobieństwa są widoczne na pierwszy rzut oka<sup>146</sup>. Jest też wyraźnie widoczne, że oba procesy istotnie różnią się od rzutów jedną kostką.

W rzeczywistości oba pokazane przebiegi zostały wygenerowane podczas ćwiczenia polegającego na losowaniu 50 koralików spośród wymieszanych ze sobą 3000 koralików białych i 750

<sup>145</sup> Excelowskie określenie „linia trendu” zostało wybrane dość niefortunnie, bo o trendzie mówimy zwykle wtedy, gdy mamy do czynienia z jakąś utrzymującą się tendencją odnoszącą się nie tylko do przeszłości, ale też i do przyszłości. Natomiast excelowska linia trendu opisuje nam jedynie przeszłość.

<sup>146</sup> W rzeczywistości są to histogramy pewnych idealizacji tych procesów, a mianowicie procesów normalnych (o których później) o średnich i odchyleniach standardowych (o czym również później) wyznaczonych przez te przebiegi.

czerwonych. Czerwonych było więc 20% wszystkich koralików. Liczby wylosowane w obu przebiegach to liczby czerwonych koralików w każdym losowaniu. W każdym z ćwiczeń losowanie powtórzono 24 razy.



**Rys. 17.4-4** Histogramy procesów z lat 2008 (lewy) i 2011 (prawy)

W każdym z histogramów przyjęto skalę osi poziomej od 0 do 50, bo takie są możliwe liczby czerwonych koralików w każdym losowaniu. Jednak prawdopodobieństwo pojawienia się mniej niż 2 i więcej niż 20 czerwonych koralików jest tak małe, że na histogramie już całkiem niewidoczne. Natomiast najbardziej prawdopodobne są liczby bliskie 10, co stanowi owe 20% z 50 koralików. Rachunek prawdopodobieństwa mówi nam też, że wraz ze wzrostem liczby losowań średnia liczb czerwonych koralików ze wszystkich losowań będzie się zbliżała do 10.

Histogramy obu procesów różnią się w sposób widoczny, choć nieznaczny, gdyby jednak losowań było w każdym przypadku nie 24, ale 1000, to histogramy byłyby „na oko” nie do odróżnienia. Jak możemy wnioskować z tego przykładu, w przypadku procesów losowych na charakter procesu wskazuje nie jego przebieg, ale histogram.

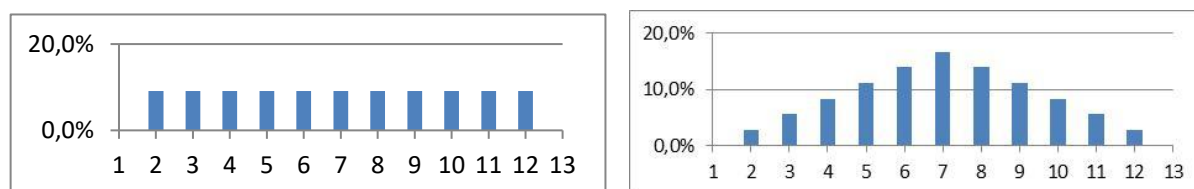
*Przyglądając się histogramom dwóch procesów losowych,  
najczęściej potrafimy stwierdzić,  
czy mamy do czynienia z dwoma różnymi procesami,  
czy też z dwoma histogramami tego samego procesu.*

Rodzi się teraz pytanie, czy w przypadku procesów losowych, których cechy nie są tak dobrze widoczne jak przy rzutach kostką, daje się w ogólny matematyczny sposób opisać kształt histogramu. Okazuje się, że w bardzo wielu występujących w przyrodzie i biznesie przypadkach tak właśnie jest.

## 18 Głos procesu

### 18.1 Procesy normalne

Spójrzmy na dwa histogramy przedstawione na Rys. 18.1-1. Pierwszy z nich odpowiada procesowi losowego wybierania liczb od 2 do 12, wszystkich z jednakowym prawdopodobieństwem 1/11 (ok. 9,1%), a drugi wybieraniu tych samych liczb, ale przez rzuty dwiema kostkami.



Rys. 18.1-1 Dwa procesy losowania liczb od 2 do 12

Pierwszy co do charakteru przypomina rzuty jedną kostką. Drugi już nie, gdyż powstał z niezależnego połączenia dwóch procesów, z których każdy polega na rzucaniu jedną kostką. W tym drugim procesie prawdopodobieństwa pojawienia się poszczególnych liczb nie są jednakowe, o czym pisałem już wcześniej.

Charakterystycznym dla drugiego procesu jest fakt, że powstał on z połączenia dwóch niezależnych od siebie procesów losowych. Niezależnych w tym sensie, że liczba wskazywana przez pierwszą kostkę w żaden sposób nie zależy od wskazywanej przez drugą. Takie właśnie procesy występują w przyrodzie bardzo często. Nazywamy je *procesami normalnymi* lub *procesami Gaussa*<sup>147</sup>.

W zasadzie wszystkie procesy losowe opisane w rozdziale 17 — za wyjątkiem rzutów kostką i gry w ruletkę — są wynikiem wielu dokonujących się współbieżnie i niezależnie od siebie procesów. Tę samą sytuację mamy też w przypadku opisanego w rozdziale 17.4 procesu losowania 50 koralików, który stanowi połączenie 50 niezależnych procesów losowania jednego koralika z mieszaniny 3000 białych i 750 czerwonych. Wszystkie te procesy są więc procesami normalnymi<sup>148</sup>.

Procesami, które nie są normalne, nie będę się zajmował, choć i one zdarzają się w sytuacjach praktycznych, szczególnie tych związanych z produkcją. Na przykład jeżeli przy produkcji drutu pojawią się istotne pogrubienia lub przewężenia drutu, to zwykle „chodzą one grupami”. Pojawienie się odkształcenia w jakimś miejscu jest bardziej prawdopodobne, jeżeli blisko tego miejsca

<sup>147</sup> Carl Friedrich Gauss (1777 – 1855) — jeden z największych matematyków epoki nowożytnej, który wśród wielu odkryć z zakresu matematyki i fizyki opisał też klasę procesów normalnych, nazwanych później jego imieniem.

<sup>148</sup> W rzeczywistości nie są one procesami normalnymi (gdyż te są wyidealizowanymi bytami matematycznymi), a jedynie procesami bliskimi normalnym do co kształtu histogramu. Dla uproszczenia mówimy jednak o nich, że są normalne, pamiętając, że w przyrodzie nigdy nie występują zjawiska idealne, a jedynie ich przybliżenia. Żaden ruch jednostajny nie jest całkowicie jednostajny, żaden jednostajnie przyspieszony nie jest dokładnie jednostajnie przyspieszony itd.

pojawiły się inne odkształcenia. Podobne zjawisko dobrze znają też grzybiarze — tam, gdzie rośnie jeden prawdziwek, istnieje duża szansa, że znajdziemy następne. Procesy, które nie są normalnymi, też dają się statystycznie analizować, ich analiza jest jednak bardziej złożona, a także rzadziej występują one w praktyce biznesowej.

Powróćmy teraz do procesów normalnych. Mimo że każdy taki proces daje w wyniku być może bardzo długi ciąg pomiarów  $p_1, p_2, \dots, p_n$ , odpowiadający mu histogram idealny daje się narysować<sup>149</sup> na podstawie jedynie dwóch jego parametrów wyliczalnych z tych pomiarów: średniej arytmetycznej z pomiarów  $\bar{s}$  i tzw. *odchylenia standardowego*  $\sigma$ , określanych następującymi wzorami:

$$\bar{s} = \frac{p_1 + p_2 + \dots + p_n}{n}$$

$$\sigma = \sqrt{\sum \frac{(s_i - \bar{s})^2}{n}}$$

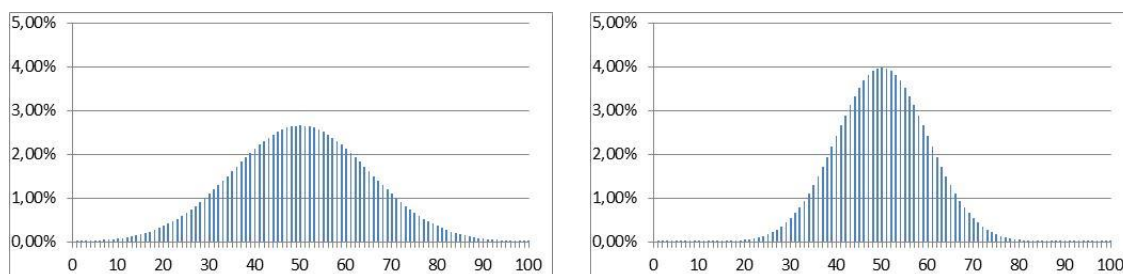
Odchylenie standardowe, które oznaczamy grecką literą  $\sigma$  (sigma), pokazuje, jak bardzo kolejne pomiary odbiegają od średniej. Jest więc uznawane za miarę zmienności procesu — im większa zmienność, tym większe odchylenie. Fakt, że we wzorze na  $\sigma$  występują kwadraty różnic, a nie same różnice, powoduje, że większe różnice będą miały nieproporcjonalnie większy wpływ na  $\sigma$  niż różnice małe. Dla naszych dwóch przebiegów z Rys. 17.4-4 średnie i odchylenia zostały przedstawione w Tab. 18.1-1.

	2008	2011
Średnia z pomiarów	10,0	9,6
Odchylenie standardowe	2,6	2,4

**Tab. 18.1-1** Charakterystyki dwóch przebiegów

Jak widzimy, histogram z 2008 r. jest nieco „szerszy” od histogramu z 2011 r., gdyż ma większe od niego odchylenie standardowe. Oba jednak są symetrycznie rozłożone wokół wartości średniej. Jest to jedna z cech charakterystycznych dla procesów normalnych.

Im więcej niezależnych procesów składa się na proces wynikowy i im więcej dokonamy pomiarów dla tego procesu, tym bardziej symetryczny względem wartości średniej będzie jego histogram. Na Rys. 18.1-2 widzimy dwa histogramy idealnych procesów normalnych. Ich przebiegi mogą zawierać liczby od 0 do 100, których wartości średnie są jednakowe i wynoszą 50, natomiast odchylenia standardowe tych przebiegów są różne.



**Rys. 18.1-2** Histogramy dla  $\sigma = 15$  (lewy) i  $\sigma = 10$  (prawy)<sup>150</sup>

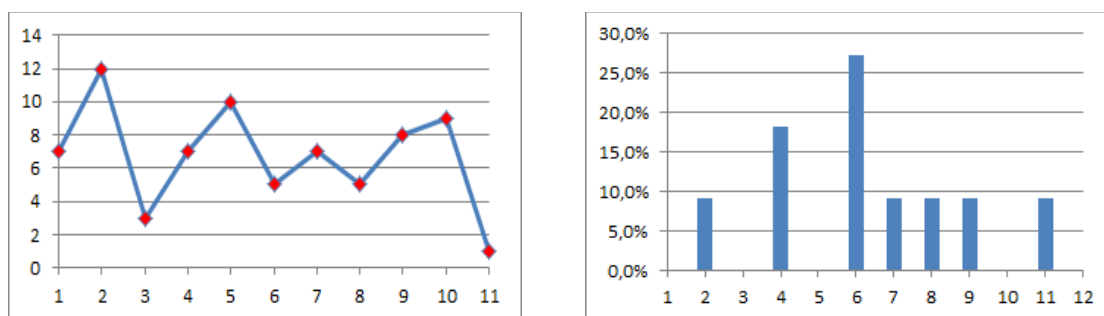
<sup>149</sup> W rzeczywistości za pomocą tych dwóch parametrów generujemy histogram, który będzie jedynie przybliżał histogram rzeczywisty, a będzie przybliżał tym lepiej, im większa będzie liczba pomiarów. I to oczywiście pod warunkiem, że nasz proces rzeczywisty jest bliski normalnemu.

<sup>150</sup> Widoczne na tych histogramach ciemne paski, to jedynie niezamierzony przeze mnie efekt niedoskonałej współpracy Worda z Excelem.

Na koniec jeszcze komentarz na temat związku pomiędzy pojęciami procesu losowego, jego przebiegu i histogramu. Ten komentarz — który napisałem dziesięciopunktową czcionką Arial — jest przeznaczony dla osób zainteresowanych nieco głębszym wniknięciem w matematyczną teorię procesów normalnych. Jego przestudiowanie nie jest konieczne do zrozumienia dalszych treści poświęconych procesom losowym.

Proces to pewne zjawisko rzeczywiste generujące ciąg liczb zwany *przebiegiem* tego procesu. Proces (w takim rozumieniu)<sup>151</sup> nie jest więc pojęciem matematycznym, natomiast przebieg takim pojęciem już jest. Oczywiście każdy proces może generować wiele przebiegów.

Każdy przebieg, a dokładniej każdy ciąg liczb — bez względu na to, czy jest związany z jakimś procesem, czy też nie — jednoznacznie wyznacza swoją średnią i swoje odchylenie standardowe. Każdy wyznacza też pewien histogram, przy czym w przypadku konkretnego przebiegu trudno jest mówić o prawdopodobieństwie pojawienia się jakiegoś wyniku, należy natomiast mówić o liczbie jego wystąpień lub też liczbie wystąpień podzielonej przez liczbę wszystkich pomiarów, zwanej *częstością wystąpień*. Na przykład jeżeli za pomocą rzutów dwiema kostkami wygenerujemy 11 kolejnych liczb, to przebieg i histogram dla takiego eksperymentu mogłyby wyglądać tak jak na Rys. 18.1-3.



**Rys. 18.1-3 Przebieg i histogram przykładowego procesu rzutu dwiema kostkami**

Jak widzimy, nasz histogram jest dość odległy od tego, który został pokazany na Rys. 17.4-4, jednak z ogólnej teorii prawdopodobieństwa wiadomo, że im większa byłaby liczba rzutów, tym bliższy byłby ten histogram Rys. 17.4-4, a im większa byłaby liczba kostek biorących udział w procesie, tym bardziej kształt tego histogramu byłby zaokrąglony i zbliżony do kształtu histogramu idealnego procesu normalnego, np. jak na Rys. 18.1-2. Proces normalny jest bowiem jedynie idealizacją procesów występujących w rzeczywistości, podobnie jak taką idealizacją jest proces ruchu ze stałą prędkością. Ten pierwszy i ten drugi są opisane odpowiednio równaniami:

$$p(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\bar{x})^2}{2\sigma^2}} \quad \text{— prawdopodobieństwo wystąpienia pomiaru } x$$

$$d(t) = v t \quad \text{— odległość ciała od punktu początkowego w chwili } t$$

Na podstawie tych równań możemy przewidywać, jak zachowują się nasze procesy rzeczywiste, jeżeli założymy, że są one dostatecznie zbliżone do procesów idealnych.

W Excelu istnieją funkcje pozwalające w łatwy sposób wyliczać wartość średnią  $\bar{x}$ , odchylenie standardowe  $\sigma$  i prawdopodobieństwo  $p(x)$  wystąpienia pomiaru  $x$  w procesie normalnym zadanym przez  $\bar{x}$  i  $\sigma$ :

ŚREDNIA(zakres komórek) — zakres komórek, np. B2:B26, wskazuje położenie danych

ODCH.STAND.POPUL(zakres komórek) — zakres komórek j.w.

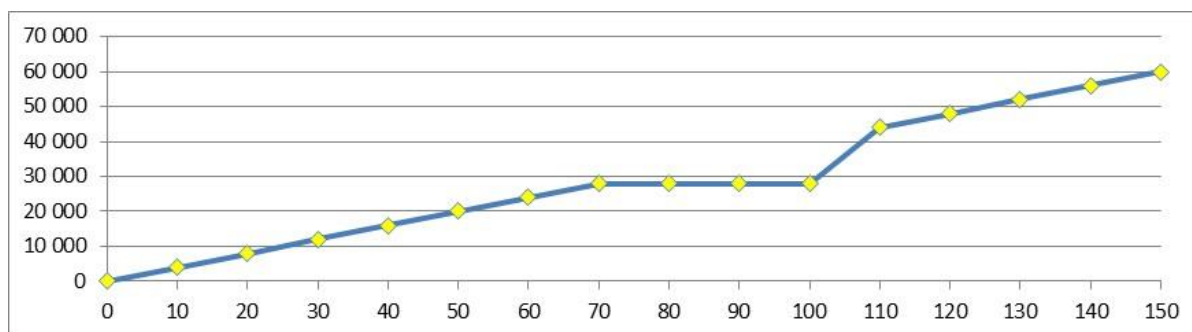
ROZKŁAD.NORMALNY(x;  $\bar{x}$ ;  $\sigma$ ; Falsz) — „Falsz” jest parametrem, który określa matematyczny typ rozkładu; więcej na jego temat można przeczytać w *Pomocy dla Excela*

<sup>151</sup> Na gruncie teorii prawdopodobieństwa pojęcie procesu definiuje się w sposób ścisły, a więc inny od tego, który przyjąłem w moim wykładzie, z założenia odwołującym się raczej do intuicji niż do świata „prawdziwej matematyki”.

Trzecia z tych funkcji wylicza właśnie  $p(x)$ . W dalszych rozdziałach, ilekroć dla rzeczywistego przebiegu pokazują „odpowiadający mu histogram”, ten drugi generują za pomocą powyższych funkcji, czyniąc założenie, że omawiany proces jest bliski idealnemu procesowi normalnemu.

## 18.2 Karty kontrolne Shewharta

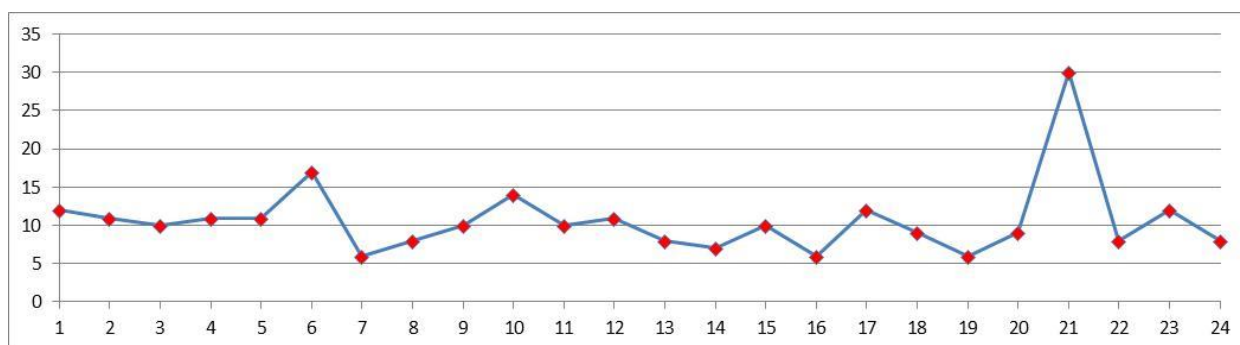
Karty kontrolne Shewharta służą do wykrywania zaburzeń, jakim mogą podlegać procesy losowe. Zaburzenia procesu to takie wydarzenia, które na jakiś czas zmieniają charakter procesu. Na Rys. 18.2-1 przedstawiono przebieg zaburzonego procesu ruchu jednostajnego.



Rys. 18.2-1 Zaburzony proces ruchu jednostajnego

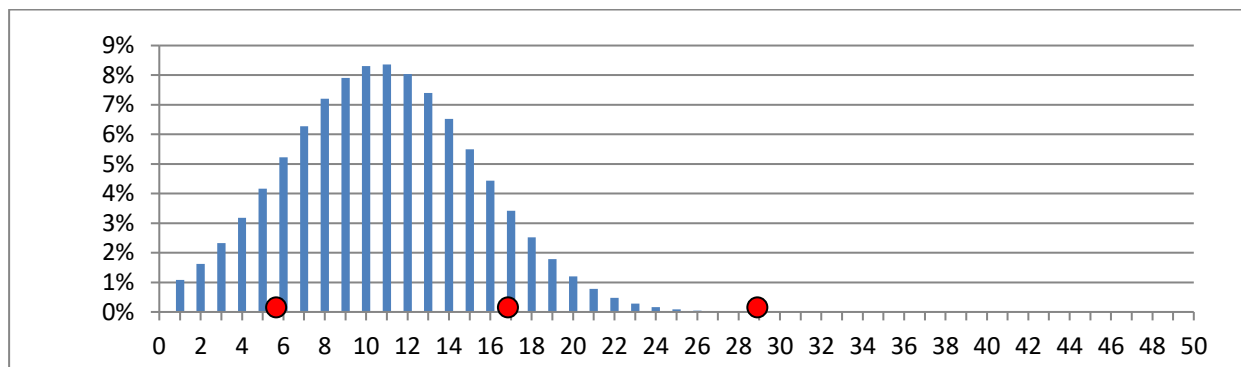
W tym procesie ciało przez 30 s pozostawało w bezruchu, następnie przez 10 s nadrabiało opóźnienie, by następnie wrócić do swojej początkowej prędkości. Zaburzenie procesu deterministycznego można więc odczytać z jego przebiegu, co jest naturalną konsekwencją faktu, że przebiegi dobrze oddają charakter procesów deterministycznych.

Popatrzmy teraz na przebieg procesu losowego pokazany na Rys. 18.2-2. Jest to znany nam już proces losowania 50 koralików z 3000 koralików białych zmieszanych z 750 koralikami czerwonymi (rozdział 17.4). Czy pomiary o numerach 6, 7 i 21 i wartościach odpowiednio 17, 6 i 30 wskazują na jakies jego zaburzenie? Na to pytanie nie potrafimy odpowiedzieć równie stanowczo jak w poprzednim przypadku. Wiemy już jednak, że aby ocenić naturę procesu losowego, trzeba przeanalizować odpowiadający mu histogram, a nie przebieg.



Rys. 18.2-2 Przebieg eksperymentu z czerwonymi paciorkami

Spójrzmy więc na histogram odpowiadający naszemu procesowi (Rys. 18.2-3). Został on wygenerowany dla średniej z pomiarów, która wyniosła 10,7, i odchylenia standardowego, które wyniosło 4,8. Na rysunku zaznaczono trzy podejrzane pomiary, a w Tab. 18.2-1 podano odpowiadające im prawdopodobieństwa. W ostatniej kolumnie tabeli prawdopodobieństwa zostały przeliczone na częstość pojawienia się danego pomiaru, np. 0,0342 odpowiada częstości raz na 29 losowań.



Rys. 18.2-3 Histogram procesu z Rys. 18.2-2

Nr pomiaru	Wartość	Prawdopodobieństwo	Raz na ... losowań
6	17	0,0342	29
7	6	0,0523	19
21	30	0,000022	47 300

Tab. 18.2-1 Prawdopodobieństwa trzech podejrzanych pomiarów

Jak widzimy, wartości 6 i 17 mieszczą się w „widocznej” części histogramu. Pojawienia się 17 czerwonych koralików można się spodziewać średnio raz na 29 losowań, a pojawienia się 6 koralików — raz na 19 losowań. Natomiast prawdopodobieństwo pojawienia się 30 koralików jest tak małe, że na histogramie odpowiadającego mu słupka w ogóle nie widać. Takiego wyniku można się spodziewać tylko raz na 47 300 losowań. Co stąd wynika dla praktyki analizowania procesów losowych?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba wpięrow uzmysłowić sobie, dlaczego w ogóle interesuje nas wykrywanie zaburzeń procesów losowych. Jaką praktyczną wartość ma taka możliwość?

W przypadku losowania koralików praktycznej wartości trudno się doszukać. Gdyby jednak nasz proces odpowiadał pojawianiu się wypadków przy pracy w kolejnych miesiącach w dużej fabryce, to chcielibyśmy pewnie wiedzieć, czy w miesiącach 6. i 21. wydarzyło się coś takiego, co spowodowało gwałtowny wzrost wypadkowości. Chcielibyśmy to wiedzieć, aby na przyszłość zapobiec tej przyczynie. A gdyby proces opisywał sprzedaż firmy w kolejnych miesiącach, to też chcielibyśmy wiedzieć, czy szczególnie wysokie i szczególnie niskie sprzedaże były jedynie dziełem przypadku, czy też wynikiem jakichś wydarzeń, które można by powtórzyć, by spowodować wyższą sprzedaż, lub też ich uniknąć, by sprzedaż nie spadała tak nisko. Gdybyśmy mieli „dostatecznie uzasadnione podejrzenie”, że z każdym z naszych trzech pomiarów była związana jakaś przyczyna specjalna, to należałoby podjąć śledztwo w celu jej wykrycia, a więc dokładnie przeanalizować wszystkie okoliczności towarzyszące każdemu z tych pomiarów. Jednak każde takie śledztwo kosztuje czas i pieniądze, więc chcielibyśmy podejmować je jedynie „w uzasadnionych przypadkach”.

Powróćmy teraz do naszego pomiaru na pozycji 21. o wartości 30. W tej sprawie musimy podjąć jedną z dwóch możliwych decyzji:

- A. Przyjmujemy, że wartość 30 była dziełem losowego przypadku, i nie podejmiemy poszukiwania przyczyny.
- B. Uznamy, że wartość 30 była spowodowana jakąś szczególną przyczyną, która zaburzyła proces, i w związku z tym podejmiemy poszukiwanie tej przyczyny.

Ponieważ prawdopodobieństwo wystąpienia A z przyczyn czysto losowych jest równe  $1/47\,300$ , możemy oczekiwać, że przyjmując hipotezę B, popełnimy błąd średnio raz na 47 300 razy. To wydaje się przesądzać nasz wybór. Zauważmy też, co wyraźnie pokazuje histogram, że im dalej

w górę lub w dół od średniej wypada nasz pomiar, tym bardziej staje się uprawnione poszukiwanie niełosowej przyczyny tego pomiaru.

Skoro doszliśmy do takiego wniosku w przypadku szczególnym, to teraz warto się zastanowić nad jakąś regułą, która pozwalałaby podejmować podobne decyzje w rutynowy sposób. Taką regułę zaproponował w pierwszej połowie XX w. amerykański fizyk Walter A. Shewhart. Dotyczy ona procesów o rozkładzie normalnym i brzmi następująco:

*Poszukiwanie przyczyn wydarzenia, które wystąpiło w procesie normalnym, podejmujemy wtedy, gdy odpowiadający mu pomiar jest odległy od średniej o więcej niż  $3\sigma$ .*

Jak można udowodnić, dla wszystkich procesów normalnych prawdopodobieństwo pojawienia się pomiaru na zewnątrz odcinka

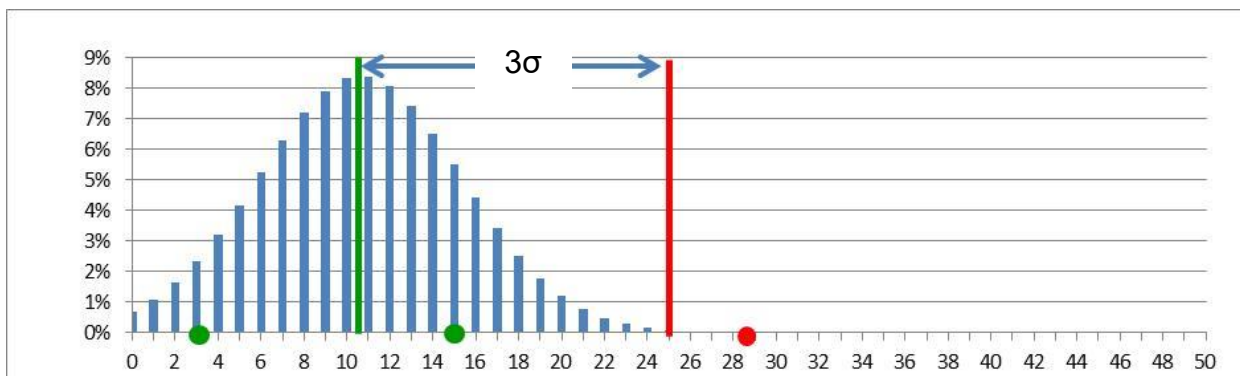
$$\bar{s}r - 3\sigma < x < \bar{s}r + 3\sigma$$

jest w przybliżeniu równe  $1/370$ <sup>152</sup>. Występujące w tej nierówności wartości graniczne nazywamy odpowiednio *dolną granicą kontrolną* (DGK) i *górną granicą kontrolną* (GGK). A zatem:

$$DGK = \bar{s}r - 3\sigma$$

$$GGK = \bar{s}r + 3\sigma$$

Dlaczego Shewhart przyjął takie właśnie granice? Zapewne doszedł do przekonania, że są one wystarczająco dobrze dobrane, aby z jednej strony chronić nas przed niepotrzebnymi śledztwami, a z drugiej przed niewykryciem zakłóceń. Jeżeli np. analizujemy sprzedaż jakiegoś sklepu w okresach miesięcznych, to niepotrzebnie podjęte śledztwo może się zdarzyć średnio raz na 370 miesięcy, czyli raz na ponad 30 lat. Doświadczenia zebrane przez tysiące firm w ciągu blisko całego wieku potwierdziły też, że z praktycznego punktu widzenia wybór Shewharta był słuszny.



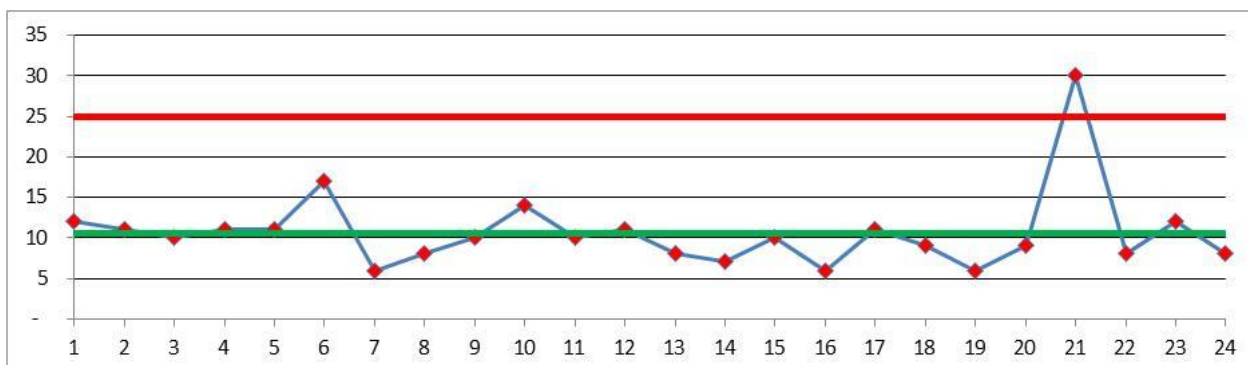
**Rys. 18.2-4 Zastosowanie reguły Shewharta do procesu czerwonych paciorków**

Na Rys. 18.2-4 widzimy położenie GGK na histogramie procesu losowania czerwonych paciorków. W tym przypadku dolna granica kontrolna jest ujemna, więc nie umieszczamy jej na histogramie. W praktyce oznacza to, że proces „czerwone paciorki” zachowuje się jak proces normalny jedynie w obszarze  $0 \leq x \leq 50$ .

<sup>152</sup> W tym miejscu należy podkreślić, że mówimy tu o prawdopodobieństwie pojawienia się zdarzenia o pomiarze leżącym w jakimkolwiek punkcie na zewnątrz wskazanego odcinka. Prawdopodobieństwo pojawienia się każdego z konkretnych pomiarów na zewnątrz tego odcinka będzie oczywiście znacznie mniejsze. Na przykład w procesie „czerwone paciorki” pojawienie się 30 czerwonych paciorków ma prawdopodobieństwo  $1/47\ 300$ , natomiast prawdopodobieństwo pojawienia się więcej niż  $\bar{s}r + 3\sigma = 25$  paciorków — a więc 26, 27 itd. aż do 50 paciorków — jest równe  $1/370$ .



Wyrażenie reguły Shewharta za pomocą odległości od średniej ma bardzo ważną wartość praktyczną, pozwala bowiem na dokonywanie oceny procesu bezpośrednio na wykresie jego przebiegu bez generowania histogramu. Aby dokonać takiej oceny, wpieryw nanosimy na wykres linię horyzontalną na poziomie średniej arytmetycznej, którą nazywamy *linią centralną*, a następnie dwie dalsze na poziomach odpowiednio DGK i GGK. Na Rys. 18.2-5 widzimy taką kartę dla procesu „czerwone paciorki”. Dolna granica kontrolna, która wypada poniżej zera, nie została narysowana.

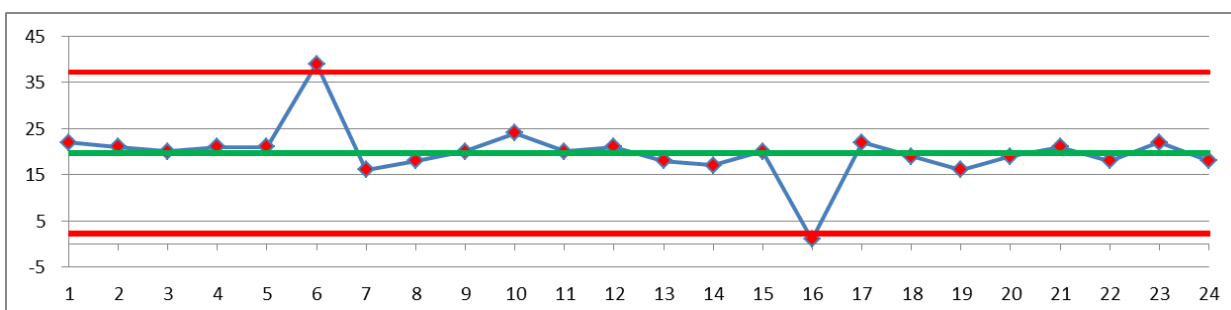


**Rys. 18.2-5** Karta kontrolna Shewharta dla procesu czerwonych paciorków

Jak widzimy, pomiary o numerach 6 i 7 nie uzasadniają podejmowania śledztwa, natomiast pomiar numer 21 o wartości 30 z pewnością takie śledztwo uzasadnia. Tak naprawdę analizowany przebieg powstał przez celowe zniekształcenie rzeczywistego przebiegu na pozycji 21. Zniekształcenie to było dostatecznie duże, aby karta „rekomendowała” śledztwo.

### 18.3 Procesy uregulowane i rozregulowane

Typowa karta kontrolna ma dwie granice kontrolne oddalone od średniej o trzy odchylenia standardowe i wygląda jak na Rys. 18.3-1.



**Rys. 18.3-1** Typowa karta kontrolna Shewharta

Na tej karcie widzimy dwa przekroczenia granic kontrolnych wskazujące na pojawienie się jakichś zaburzeń. Takie przekroczenia nazywamy *sygnałami rozregulowania*. W rzeczywistości jednak sygnały rozregulowania to nie tylko przekroczenie granic kontrolnych. Dziś wielu specjalistów wyróżnia następujące sygnały rozregulowania<sup>153</sup>:

- przekroczenie jednej z linii granicznych;
- co najmniej osiem kolejnych wartości po jednej stronie linii centralnej;
- co najmniej sześć kolejnych wzrostów lub sześć kolejnych spadków;
- co najmniej trzy z czterech kolejnych wartości bliżej granicy niż średniej.

Pierwsza z tych grup sygnałów dotyczy pojedynczego pomiaru, a więc wydarzenia jednostkowego. Przekroczenie linii granicznej wskazuje na jednostkowe zaburzenie krótkotrwałe. Pozostałe

<sup>153</sup> Są to wszystko wydarzenia o prawdopodobieństwie zbliżonym do 1/370.

trzy wskazują na zmianę charakteru procesu — być może trwałą — w dłuższym okresie. W rozdziale 20 pokażę przykłady takich rozregulowań.

O procesach, które nie wykazują rozregulowań, możemy z dużym poziomem pewności powiedzieć, że — jeśli tylko nie pojawią się zaburzenia zewnętrzne — ich przebieg będzie przewidywalny w tym sensie, że nie zmieni się znacząco ani ich linia centralna, ani też granice kontrolne. Takie procesy nazywamy *uregulowanymi*.

Procesy, które nie są uregulowane, a więc w których pojawiają się rozregulowania, nazywamy *procesami rozregulowanymi*. O przyszłych przebiegach takich procesów nie możemy powiedzieć niczego pewnego, gdyż nie wiemy, czy i kiedy pojawią się w nich kolejne rozregulowania. To właśnie ten drugi rodzaj nieprzewidywalności, o którym pisałem w rozdziale 18.3.

Przyczyny odpowiadające za losową zmienność procesu Walter Shewhart nazywał *przyczynami zwykłymi* (ang. *common cause*), a przyczyny odpowiadające za rozregulowania — *przyczynami specjalnymi* (ang. *special cause*). W Rys.18.3-2 zebrałem kilka przykładów procesów uregulowanych i rozregulowanych.

Procesy uregulowane	Procesy rozregulowane
1. Gra w kości z uczciwymi graczami	1. Gra w kości z oszustem
2. Ciśnienie baryczne przy ładnej pogodzie	2. Ciśnienie baryczne przed sztormem
3. Wypadkowość w fabryce w stabilnych warunkach	3. Wypadkowość w fabryce, w której pojawił się sabotażysta
4. Stan kasy w uczciwej firmie na koniec dnia	4. Stan kasy w firmie, gdy pojawił się złodziej

**Rys.18.3-2 Przykłady procesów uregulowanych i rozregulowanych**

Kartę kontrolną Shewharta można bardzo łatwo wygenerować w arkuszu Excela. W tym celu do tabelki, w której zapisano wyniki pomiarów, dodajemy trzy wiersze odpowiadające średniej, granicy dolnej i granicy górnej, na przykład tak jak w Rys. 18.3-3, a następnie dla tej tabeli generujemy wykres w zwykły sposób.

Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Pomiar	22	21	20	21	21	39	16	18	20	24	20	21	18	17
Średnia	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
GGK	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
DGK	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

**Rys.18.3-3 Przykład tabelki generującej w Excelu kartę kontrolną**

Średnią wyliczamy za pomocą funkcji ŚREDNIA, a odchylenie standardowe przy pomocy funkcji ODCH.STAND.POPUL. (rozdział 18.1).

## 18.4 Statystyczne sterowanie procesami

*Statystyczne sterowanie procesami* (ang. *statistical process control* — SPC) to, mówiąc najogólniej, zabiegi prowadzące do nadania procesowi pożądanego dla nas kształtu i położenia. W pierwszym rzędzie, jeżeli proces jest rozregulowany, trzeba bezwzględnie usunąć źródła rozregulowań, gdyż dopóki tego nie uczynimy, proces będzie nieprzewidywalny. Jednak proces uregulowany to niekoniecznie proces, który nam odpowiada. Jeżeli opisuje wartości sprzedaży w kolejnych miesiącach, to możemy uważać, że są one zbyt niskie, a jeżeli opisuje liczby wypadków przy pracy — że są zbyt wysokie. Możemy też chcieć zmniejszyć zmienność procesu (rozrzut pomiarów wokół średniej), aby poprawić jego przewidywalność. Ogólnie rzecz biorąc, statystyczne sterowanie procesami sprowadza się do trzech rodzajów czynności:

1. Usuwanie rozregulowań.
2. Zmiany położenia linii centralnej.

3. Zbliżenie granic kontrolnych do linii centralnej, czyli zmniejszenie *odchylenia standardowego* (zmienności).

Bardzo poważnym błędem byłoby podejmowanie prób wykonania czynności 2. i 3. przed uregulowaniem procesu. Na przykład co by nam przyszło z obniżania kosztów firmy, w której działa złodziej?

W rzeczywistości menedżerowie, którym obca jest wiedza o procesach losowych, popełniają znacznie więcej błędów w podejmowaniu decyzji. Te błędy można pogrupować w pięć poniższych kategorii:

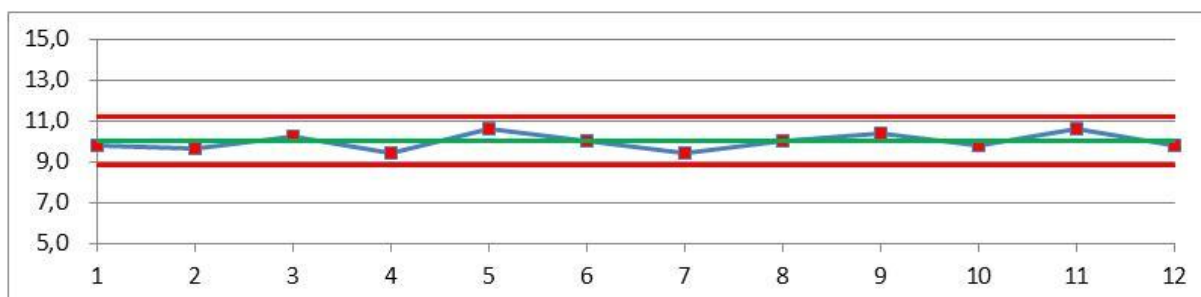
1. Próby sterowania procesem rozregulowanym.
2. Traktowanie przyczyn zwykłych jako specjalne, zwane majsterkowaniem (rozdział 18.5)
3. Lekceważenie przyczyn specjalnych tam, gdzie występują.
4. Pomylenie granic kontrolnych z oczekiwaniami klienta (rozdział 19).
5. Stawianie celów niemożliwych do osiągnięcia (rozdział 19.2).

## 18.5 Majsterkowanie

Szczególnie częstym przykładem majsterkowania są próby „korygowania” zmienności losowej procesu. Aby zrozumieć, na czym to polega, wyobraźmy sobie tokarza, który toczy tulejki o wymaganej średnicy 10 mm. Jego tokarka jest już jednak mocno zużyta, łożyska mają luzy, w rezultacie czego średnica toczonych tulejek waha się w granicach od 9,43 mm do 10,63 mm. Różnica pomiędzy tymi wartościami wynosi 1,20 mm. Przykładowe wyniki pomiarów średnic kolejnych tulejek zostały pokazane w Tab. 19.5-1, a odpowiadająca jej karta kontrolna na Rys. 18.5-1 odchylenie standardowe tego procesu wynosi 0,40 mm.

Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pomiar	9,8	9,6	10,2	9,4	10,6	10,0	9,4	10,0	10,4	9,8	10,6	9,8

Tab.18.5-1 Wyjściowy przebieg procesu toczenia tulejek



Rys. 18.5-1 Karta kontrolna wyjściowego procesu toczenia tulejek

Pewnego dnia tokarz zostaje „zachecony” do podpisania się pod zobowiązaniem „pracujemy bez braków” przyjętym przez całą załogę. Zaczyna więc „bardziej przykładać się do pracy”. W celu skorygowania błędów tokarki mierzy średnicę każdej wytoczonej tulejki, a następnie — przed przystąpieniem do toczenia kolejnej — koryguje odległość noża od osi obrotu o różnicę pomiędzy średnicą ostatniej tulejki a wartością wymaganą (10 mm). W ten sposób reaguje na błędy losowe tak, jakby to były błędy systemowe. Zakłada mianowicie, że jeżeli koniec noża był za daleko od osi w pierwszym toczeniu, to będzie tak i w drugim. Tymczasem położenie noża jest wynikiem losowości procesu, a nie jego stałej cechy. Gdyby bowiem była to cecha stała, to wszystkie tulejki miałyby średnice jednakowo odległe od 10 mm, a tak właśnie nie jest. W ten sposób tokarz do

pierwotnej zmienności procesu dodaje zmienność korekt, która jest pochodną zmienności średnic, tylko opóźnioną o jeden cykl pracy.

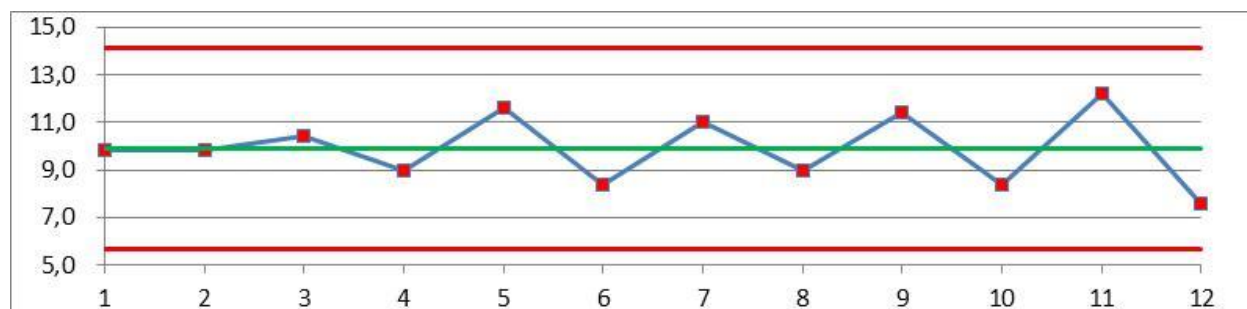
Zobaczmy, jak nakładają się te korekty na przebieg opisany w Tab.18.5-1. W pomiarze pierwszym tulejka ma średnicę równą 9,8 mm, tokarz oddał więc nóż od osi o 0,2 mm. W drugim toczeniu średnica wyniosłaby losowo 9,6 mm, a ponieważ na tę losowość korekta nie ma żadnego wpływu, więc po korekcie wypadnie na poziomie  $9,6 \text{ mm} + 0,2 \text{ mm} = 9,8 \text{ mm}$ . Tym razem więc tokarz ponownie oddał nóż od osi o 0,2 mm, w wyniku czego trzecia tulejka będzie miała średnicę  $10,2 \text{ mm} + 0,2 \text{ mm} = 10,4 \text{ mm}$ . W Tab.18.5-2 widzimy, jak zmieniają się wartości korekt w kolejnych pomiarach, w Tab.18.5-3 — jak wygląda przebieg korygowanego procesu, a na Rys. 18.5-2 — jak wygląda jego karta kontrolna.

Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Korekta	0	0,2	0,2	-0,4	1,0	-1,6	1,6	-1,0	1,0	-1,4	1,6	-2,2

Tab.18.5-2 Wartości korekt w kolejnych toczeniach

Nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pomiar	9,8	9,8	10,4	9,0	11,6	8,4	11,0	9,0	11,4	8,4	12,2	7,6

Tab.18.5-3 Przebieg korygowanego procesu



Rys. 18.5-2 Karta kontrolna korygowanego procesu

Skale obu wykresów zostały dobrane jednakowo, a więc widoczne między nimi różnice są różnicami rzeczywistymi. Proces majsterkowany nie tylko ma zmienność znacznie większą od wyjściowego, ale też ta zmienność widocznie rośnie<sup>154</sup>. W Rys.18.5-3 pokazano różnice między podstawowymi parametrami obu procesów.

	Proces wyjściowy	Proces korygowany
Średnia z pomiarów	10,0	9,9
GGK	11,2	14,1
DGK	8,8	5,7
Różnica pomiędzy minimum i maksimum	1,2	4,6
Odległość pomiędzy granicami	2,4	8,4
Odchylenie standardowe	0,4	1,4

Rys.18.5-3 Różnice pomiędzy procesami pierwotnym a korygowanym

<sup>154</sup> Przedstawiony proces nie jest rzeczywistym procesem toczenia tulejek, ale procesem symulowanym. Jednak zmienność tego procesu jest rzeczywista i pochodzi z eksperymentu „czerwone koraliki” opisanego w rozdziale 17.4. Proces wyjściowy dla tulejek otrzymałem przez odpowiednie (proporcjonalne) przeskalowanie liczb czerwonych koralików na średnice tulejki.

Można się spodziewać, że nieszczęsny tokarz straci premię, a może nawet pracę. No bo przecież „gołym okiem widać”, że zachował się jak sabotażysta. Po prostu nie chciało mu się przyłożyć do pracy. Dla takich nie ma u nas miejsca!

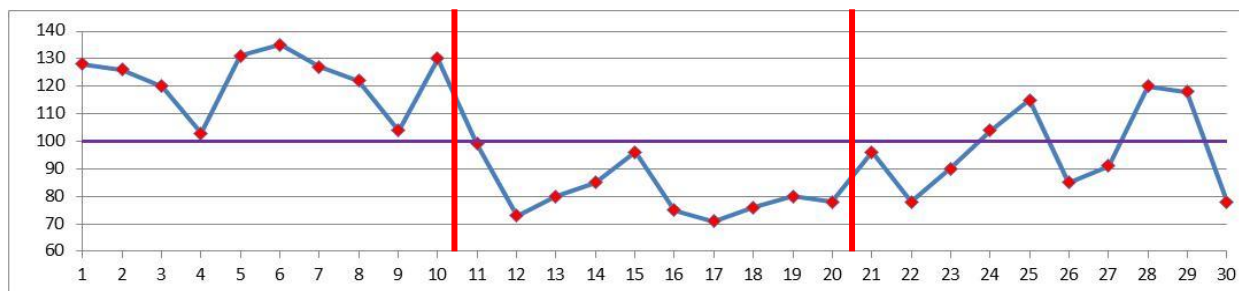
## 18.6 Pułapki oceny procesów „na oko”

Ocena przebiegu procesu metodą „na oko” jest bardzo prosta. Przyglądamy się procesowi i jeżeli jest to proces związany ze sprzedażą, to cieszymy się, gdy wartości rosną, a martwimy, gdy maleją, a jeżeli jest to proces związany z kosztami, to nasze stany emocjonalne kształtują się odwrotnie. Następnie stan negatywny przekłada się na karę i żądanie poprawy, a pozytywny na nagrodę i podniesienie normy na najbliższy okres. Spójrzmy, jak to działa na przykładzie trzech zespołów sprzedawców<sup>155</sup>.

### 18.6.1 Trzy zespoły sprzedawców

Zarządzamy trzema zespołami sprzedawców sklepowych po dziesięć osób w każdym sklepie. Dla wszystkich sprzedawców ustalamy na najbliższy miesiąc plan sprzedażowy po 100 jednostek na osobę. Aby „odpowiednio zmotywować” sprzedawców, zapowiadamy, że dwóch najlepszych otrzyma nagrody, a dwóch najgorszych zostanie zwolnionych.

Popatrzmy, jak na koniec miesiąca wygląda przebieg procesu, w którym kolejne pomiary to wartości sprzedaży uzyskane przez kolejnych sprzedawców (Rys. 18.6-1). Pionowe kreski pokazują podziały pomiędzy zespołami. Linia pozioma to cel sprzedażowy.



Rys. 18.6-1 Trzy zespoły sprzedawców jako jeden proces

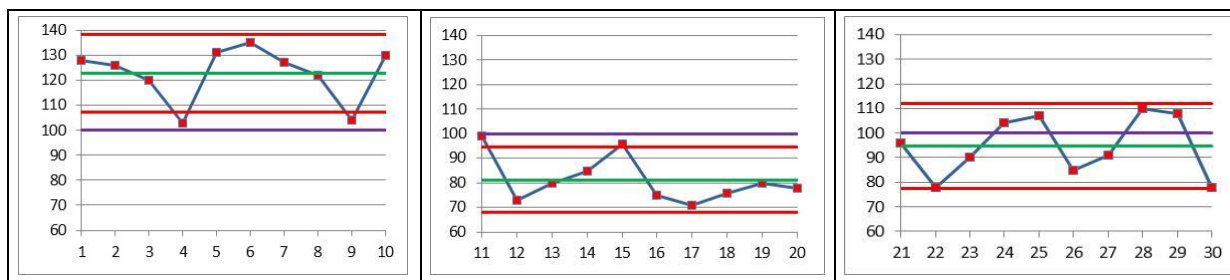
Ocena na oko wskazuje, że pierwszy zespół jest niewątpliwie najlepszy. Na nagrodę zasłużyli sprzedawcy szósty i dziesiąty, a wszyscy przekroczyli cel sprzedażowy. Średnia sprzedaż na sprzedawcę wyniosła 120 jednostek. Taki więc cel sprzedażowy otrzymają wszyscy sprzedawcy na następny miesiąc. Niech no tylko ktoś powie, że to niemożliwe do osiągnięcia.

Warto tu wspomnieć, że malkontenci z zespołu drugiego twierdzili, jakoby cel 100 jednostek był nieosiągalny. No i słowo stało się ciałem. Jak się komuś nie chce, to i motywacja nie pomoże. Sprzedawcy 12. i 17. tracą pracę, a kierownik zespołu zostaje zdegradowany do roli szeregowego sprzedawcy. W tym zespole średnia wyniosła 80 jednostek.

Zespół trzeci jest mocno średni. Tylko cztery osoby wykonały normę. Może trzeba by powysłać je na staże do pierwszego zespołu?

Spójrzmy teraz na nasze trzy zespoły jako na trzy różne procesy (Rys. 18.6-2). Z pewnością są one różne, bo przecież każdy sklep jest ulokowany w innym punkcie miasta, a więc na innym rynku. Popatrzmy też już nie „gołym okiem”, ale okiem uzbrojonym w kartę kontrolną.

<sup>155</sup> Ten przykład od kogoś zapożyczyłem, ale nie potrafię odszukać źródła. Będę wdzięczny za pomoc.



**Rys. 18.6-2** Trzy zespoły jako trzy procesy

Jak widzimy, rynek pierwszego procesu jest tak chłonny, że cel sprzedażowy wypada poniżej DGK. Dobra średnia nie zaskakuje więc wcale, zastanawiają natomiast niskie wyniki sprzedawców czwartego i dziewiątego. Trzeba się przyjrzeć, jaka była przyczyna, bo proces nie jest uregulowany.

Drugi zespół ma dwóch wybitnych sprzedawców, którzy przekroczyli GGK. Im też warto się przyjrzeć. Może inni się czegoś od nich nauczą. Proces jest również nieregulowany.

Zespół trzeci raczej nie wymaga ingerencji. Jest uregulowany.

Co teraz powinien zrobić dyrektor do spraw sprzedaży? Bo przecież średnia z trzech zespołów wyniosła jedynie 100,5 na sprzedawcę. Norma została co prawda wykonana, ale firmie potrzebna jest wyższa sprzedaż ze względu na ponoszone koszty inwestycji.

Pierwszy wniosek z naszej analizy jest taki, że jeżeli nie zmienimy procesów, to na dużo więcej nie możemy liczyć. Być może nieco poprawimy wynik, usuwając rozregulowania w procesie pierwszym, ale ten efekt może zostać pochłonięty przez zniknięcie rozregulowań w procesie drugim. Trzeba więc zmienić procesy, a dokładniej — podnieść ich wartości średnie. W procesie trzecim można już podejmować stosowne działania, natomiast pozostałe dwa procesy należy najpierw uregulować.

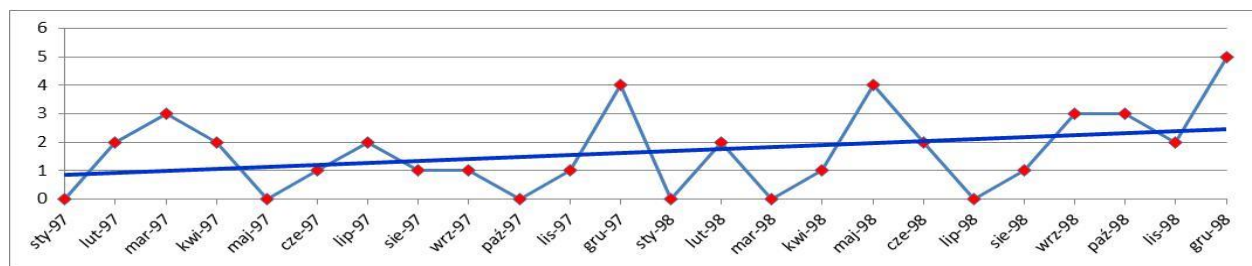
Oczywiście na pytanie, czym są te „stosowne działania”, karty kontrolne nam nie odpowiedzą. Może skuteczniejszy marketing, może rebranding, może zmiana polityki cenowej, może szkolenie sprzedawców, a najpewniej kilka z tych sposobów naraz. Jedno wszak wiemy na pewno: potrzebne są kompleksowe działania na procesy, a nie jednostkowe na sprzedawców.

Może ktoś w tym miejscu powiedzieć, że odpowiedni „system motywacyjny” to też działanie kompleksowe. To prawda. Kompleksowe, ale niestety nieskuteczne, o czym obszernie pisałem już w rozdziale 0.

## 18.6.2 Wypadki w fabryce

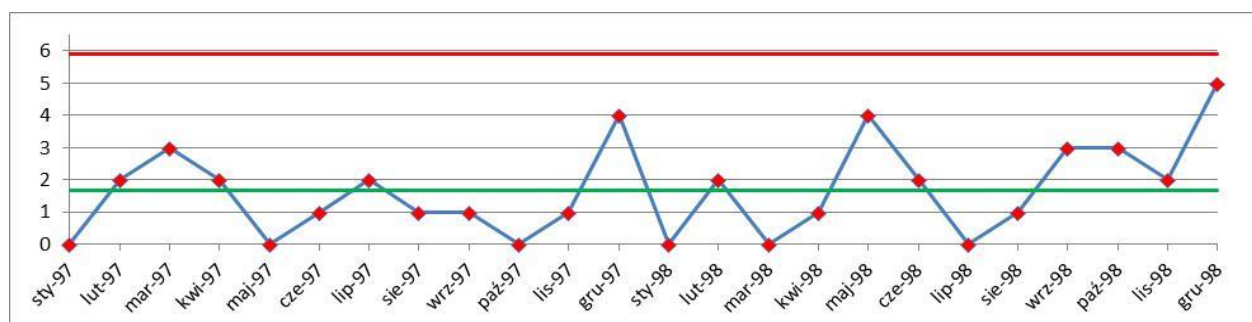
W pewnej fabryce prowadzono analizę miesięcznej liczby wypadków w okresie od stycznia 1997 do grudnia 1998 r.<sup>156</sup>. Przebieg procesu wypadkowości wraz z excelową linią trendu (patrz rozdział 17.4) pokazano na Rys. 18.6-3 Rada nadzorcza firmy wyraziła głębokie zaniepokojenie tą sytuacją, szczególnie ze względu na „rosnący trend” zjawiska. Polecono też zarządowi zbadanie przyczyn wysokiej liczby wypadków w grudniu 1997, maju 1998 i grudniu 1998 r.

<sup>156</sup> Źródło: [84], str. 74.



**Rys. 18.6-3** Dynamika wypadkowości w fabryce

Spójrzmy zatem na kartę kontrolną tego procesu (Rys. 18.6-4).



**Rys. 18.6-4** Karta kontrolna dla procesu wypadkowości

Jak widzimy, proces jest wysoce uregulowany, więc zlecone zarządowi poszukiwanie przyczyn jest całkowicie bezpodstawne: nie doprowadzi do żadnych użytecznych wniosków, za to na pewno przysporzy kosztów. Excelowski trend wzrostowy nie jest też powodem do niepokoju, gdyż — jak już wiemy — nie mówi on niczego o przyszłości. Nic nie wskazuje więc na to, że liczba wypadków będzie rosła. Niepokojący jest natomiast fakt, że jeżeli normy BHP w fabryce się nie zmieniają, to możemy się spodziewać do sześciu (!) wypadków na miesiąc, na co wskazuje położenie GGK. Trzeba się więc pilnie zająć tymi normami, zamiast trwonić siły i czas na badanie przeszłości.

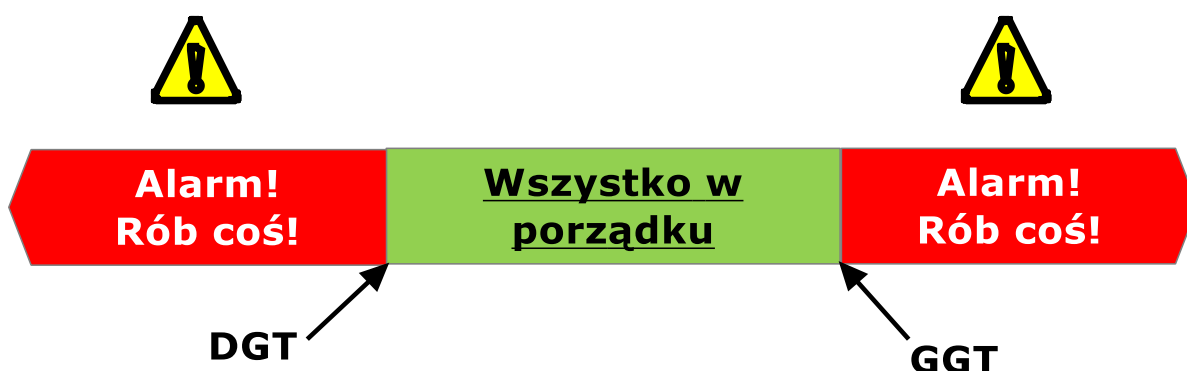
Na koniec tego rozdziału powrócę jeszcze do sprawy *excelowskiej linii trendu*, o której pisałem już w rozdziale 17.4. Otóż przez *trend w procesie losowym* chcielibyśmy rozumieć taki jego przebieg, który rodzi uzasadnione przypuszczenie, że w przyszłości ten proces będzie miał inny charakter niż do tej pory. W modelu kart kontrolnych charakter procesu jest odzwierciedlany przez jego histogram, a więc zmiana charakteru to zmiana histogramu, a na takie zmiany — jak już wiemy — wskazują sygnały rozregulowania, do których zjawiska rosnącej lub opadającej excelowskiej linii trendu nie należą.

## 19 Głos klienta

### 19.1 Reżim jakościowy procesu

Każdy z nas realizuje w pracy jakieś cele. Bardzo też często celom przypisuje się wartości liczbowe: osiągnąć sprzedaż co najmniej na poziomie X, obniżyć udział błędów w każdej partii towaru do Y%, utrzymać temperaturę kotła w granicach pomiędzy  $T_1$  i  $T_2$ . Ogólnie można powiedzieć, że każdy cel, który daje się zmierzyć liczbowo, jest wyznaczony przez trzy przedziały zmienności pokazane na Rys. 19.1-1. Zielony przedział (środkowy) to przedział oczekiwany, pozostałe dwa to przedziały alarmowe. Dzielące je granice to:

- dolna granica tolerancji (DGT);
- górna granica tolerancji (GGT).



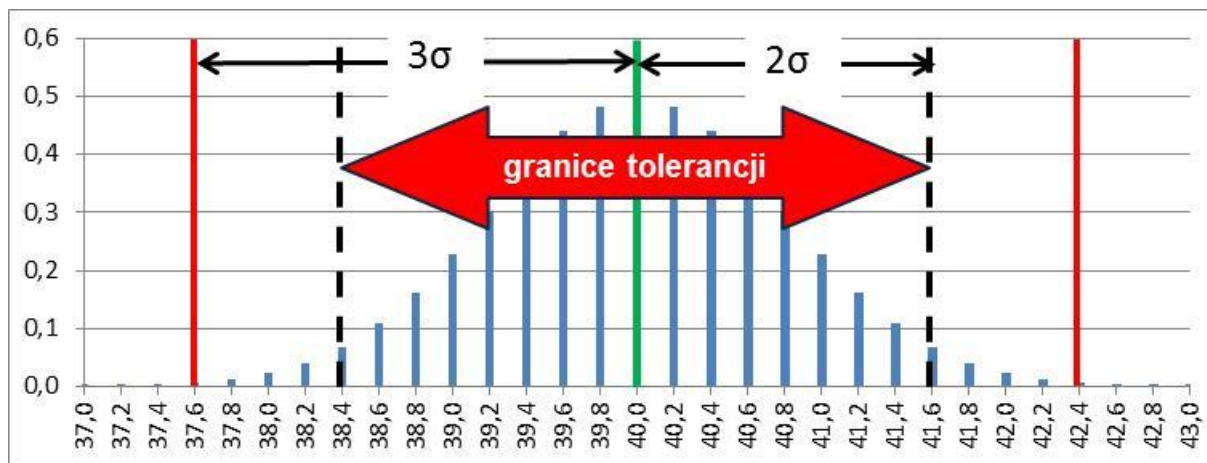
Rys. 19.1-1 Ogólna postać celu zdefiniowanego liczbowo

Te dwie granice Wheeler [83] nazywa *głosem klienta*, w odróżnieniu od *głosu procesu*, który stanowią opisane wcześniej GGK i DGK (rozdział 18.2).

Jak głos klienta ma się do głosu procesu, najłatwiej zrozumieć na przykładzie procesów produkcyjnych. Załóżmy więc, że mamy do czynienia z procesem produkcji leku w pastylkach, w których waga substancji czynnej powinna być utrzymana w granicach  $40 \pm 1,6$  mg. Jeżeli wyniesie mniej, lek może się okazać nieskuteczny, jeżeli więcej — szkodliwy. Przypuśćmy dalej, że w naszym procesie produkcji uzyskujemy średnią wagę substancji czynnej na poziomie 40 mg oraz odchylenie standardowe równe 0,8 mg. Histogram tego procesu wraz z jego granicami kontrolnymi i granicami tolerancji jest pokazany na Rys. 19.1-2<sup>157</sup>.

<sup>157</sup> W rzeczywistości powinienem pokazać w tym miejscu nie histogram, który obrazuje częstości (prawdopodobieństwa) wystąpienia zjawisk o charakterze dyskretnym (np. rzutów kostką), ale krzywą odpowiadającą funkcji tzw. *gęstości prawdopodobieństwa*, która opisuje procesy ciągłe. Nie chcąc jednak wchodzić w zawoilości rachunku prawdopodobieństwa, pozostaję przy formie wykresu stosowanej w przypadku histogramów. Do wyjaśnienia, czym różni się głos klienta od głosu procesu, takie uproszczone rozumienie gęstości prawdopodobieństwa w zupełności nam wystarczy.





Rys. 19.1-2 Głos procesu i głos klienta

Jak widzimy, granice tolerancji mieszczą się pomiędzy granicami kontrolnymi, a dokładniej w odległości  $2\sigma$  od wartości średniej. Oznacza to, że pastylki niespełniające oczekiwanej normy mogą się pojawiać z dość dużym prawdopodobieństwem, które — jak można wyliczyć — wyniesie ok. 45 sztuk na każde 1000 sztuk wyprodukowanych. Czy to dużo, czy mało? To oczywiście zależy od tolerancji organizmu pacjenta na przedawkowanie lub niedodawkowanie leku. O tym muszą zdecydować lekarze i farmaceuci, wydaje się jednak, że 45 źle leczonych pacjentów na każdy 1000 to chyba za dużo.

Co zatem należy zrobić? Oczywiście reakcji pacjenta na lek nie zmienimy, jeżeli więc chcemy podnieść poziom zapewnianego mu bezpieczeństwa, to musimy zmienić proces w taki sposób, aby granice tolerancji znalazły się na zewnątrz granic kontrolnych. Oczywiście im dalej będą one od tych granic, tym większą będziemy mieli pewność, że granice tolerancji nie zostaną przekroczone. To prowadzi nas do pewnej skali, na jakiej możemy określać *reżim jakościowy procesu* względem zadanych granic tolerancji.

Powiemy, że dla zadanych granic tolerancji *proces realizuje reżim jakościowy na poziomie  $n\sigma$* , jeżeli granice tolerancji są odległe od średniej procesu o nie mniej niż  $n$ -tą wielokrotność liczby  $\sigma$ .

W Tab 19.1-1 pokazano, jak różne reżimy jakościowe przekładają się na liczbę nienormatywnych produktów w milionie wyprodukowanych sztuk.

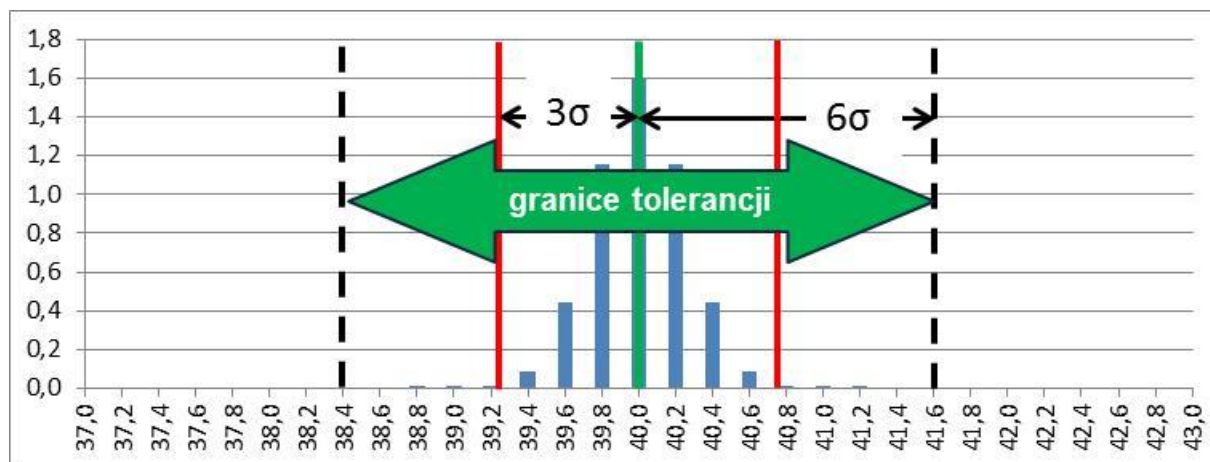
Reżim jakościowy	Wad na milion produktów
$1\sigma$	317 310
$2\sigma$	45 500
$3\sigma$	2 700
$4\sigma$	63
$5\sigma$	0,57
$6\sigma$	0,002

Tab 19.1-1 Skala reżimów jakościowych procesów normalnych<sup>158</sup>

Znana metoda *sześć sigma* (ang. *Six Sigma*) — o której pisałem w rozdziale 14.1 — wzięła swoją nazwę właśnie od reżimu  $6\sigma$ , który zapewnia średnio dwa wadliwe produkty na miliard wytwor-

<sup>158</sup> Źródło: [80] str. 251. Źródło: [79], str. 251. W rzeczywistości sprawa jest nieco bardziej złożona, jednak do zrozumienia idei skali reżimów jakości wystarczy jej uproszczona wersja. Czytelników zainteresowanych głębszym wniknięciem w to zagadnienie odsyłam do cytowanego źródła.

rzonych. Aby osiągnąć ten reżim dla naszego przykładu, należałoby zmniejszyć odchylenie standardowe procesu z 0,8 do 0,25. Wtedy histogram procesu wraz z naszymi (niezmienionymi) granicami tolerancji wyglądałby jak na Rys. 19.1-3.



Rys. 19.1-3 Proces o reżimie jakościowym  $6\sigma$

Przypuśćmy teraz, że produkujemy nasz lek w reżimie  $6\sigma$ . Oczywiście co pewien czas pobieramy próbki leku i oddajemy je do analizy laboratoryjnej. Zakładamy więc kartę kontrolną dla tych analiz — i tu rodzi się pytanie, jakie granice kontrolne powinniśmy wyznaczyć dla tej karty. Czy takie, jak zalecał Shewhart, w odległości  $3\sigma$  od linii centralnej, czy może w odległości  $6\sigma$  od tej linii?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, zwróćmy uwagę, że zasada Shewharta w żaden sposób nie odnosi się do głosu klienta. Ona służy wykryciu anomalii w samym procesie, anomalii, które mogą być efektem zewnętrznego zaburzenia procesu. Nie ma więc żadnego powodu, aby granice kontrolne zależały od reżimu jakości.

Dlaczego jednak — zapyta ktoś — mamy się niepokoić przekroczeniem granicy kontrolnej np. o  $4\sigma$  i podejmować poszukiwanie ewentualnych przyczyn takiej sytuacji, jeżeli granica naszego bezpieczeństwa to dopiero  $6\sigma$ ? Otóż dlatego, że przekroczenie granicy  $3\sigma$  oznacza duże prawdopodobieństwo, że nastąpiło zaburzenie procesu, a jeżeli ono rzeczywiście nastąpiło, to proces jest nieprzewidywalny, więc za chwilę możemy przekroczyć granicę  $6\sigma$ . Skoro narzuciliśmy sobie reżim  $6\sigma$ , to zapewne koszty związane z pojawieniem się produktów nienormalnych są bardzo wysokie. Lepiej badać okoliczności po przekroczeniu  $3\sigma$ , gdy naszym pacjentom nic jeszcze nie zagraża, niż czekać na to, aż któryś z nich umrze z powodu przedawkowania lub niedodawkowania leku.

Jest jeszcze jeden ważny aspekt związany z analizą Shewhartowską, który należy poruszyć, a mianowicie aspekt dotyczący tego, co i jak mierzymy, analizując proces. Jeżeli analizujemy proces sprzedaży w kolejnych okresach, to oczywiście mierzymy poziom sprzedaży w każdym z tych okresów. Podobnie postępujemy w przypadku pomiaru wypadkowości przy pracy, liczby klientów odwiedzających sklep czy też godziny odjazdu samochodów dostawczych z bazy. Jednak w przypadku produkcji, a w szczególności produkcji masowej, najczęściej nie oceniamy każdego produktu z osobna. Nie postępujemy tak z dwóch powodów: po pierwsze, zajmowałoby to zbyt dużo czasu, pod drugie, pomiar często niszczy produkt, jak np. w przypadku lekarstwa. We wszystkich tych sytuacjach oceniamy partie produktów, losując z nich poszczególne produkty, które następnie poddajemy pomiarom. Każdej partii przypisujemy jedną liczbę, będącą czy to średnią z uzyskanych pomiarów, czy też wartością maksymalną lub minimalną, czy też jeszcze innym agregatem. W każdym jednak przypadku otrzymujemy ciąg liczb, który możemy już poddać analizie Shewhartowskiej. Czytelnika zainteresowanego zastosowaniem kart kontrolnych w produkcji odsyłam do specjalistycznej literatury, [77], [79], [79] i [81].

## 19.2 Stawianie celów

W poprzednim rozdziale omówiłem pojęcie głosu klienta na przykładzie procesu produkcyjnego, jednakże wszystkie poczynione tam obserwacje mają również zastosowanie do procesów nieprodukcyjnych. Oczywiście dla tych ostatnich najczęściej w zupełności wystarczy nam reżim  $3\sigma$ .

Pozornie może się też wydawać, że w sytuacjach nieprodukcyjnych nie każdy głos klienta jest wyznaczany przez dwie granice tolerancji. Na przykład cel sprzedażowy jest zwykle określony jako poziom sprzedaży, który należy osiągnąć (DGT), a cel związany z eliminacją błędów — jako poziom, którego nie można przekroczyć (GGT). W rzeczywistości jednak sprzedaż nie powinna przekroczyć zdolności produkcyjnych, a liczba błędów nie może spaść poniżej zera. Bez straty na ogólności można więc nadal zakładać, że każdy wyznaczany liczbowo głos klienta ma obie granice.

Pod względem matematycznym wszystkie cele liczbowe podpadają pod schemat pokazany na Rys. 19.1-1, jednak pod względem zarządczym wyznaczane przez nie granice mogą się w istotny sposób różnić. D. Wheeler [83] wymienia trzy kategorie granic tolerancji:

1. *Granice faktograficzne*, np.: temperatura kotła, poziom cholesterolu we krwi, prędkość ciężarówki.
2. *Granice prognostyczne*, np.: prognozy meteorologiczne, prognozy rynkowe, budżety.
3. *Granice życzeniowe*, np. oczekiwany poziom sprzedaży lub zyskowności, oczekiwana liczba klientów w ciągu dnia.

Granice pierwszego rodzaju muszą być bezwzględnie przestrzegane, gdyż ich przekroczenie może grozić katastrofą. Zespół, któremu wyznaczono granice faktograficzne, powinien więc mieć narzędzie pozwalające na utrzymanie procesu w tych granicach.

Granice prognostyczne służą do monitoringu, ale nie powinny być wskazywane jako cele. W przypadku prognoz meteorologicznych jest to dość oczywiste, ale w przypadku celów budżetowych — już znacznie mniej. Powszechnie oczekuje się od zarządów utrzymania przychodów i kosztów w granicach zadanych budżetem. To — zdawałoby się — ze wszech miar racjonalne oczekiwanie powoduje jednak, że wiele firm pod koniec roku dokonuje zupełnie niepotrzebnych zakupów (co jest powszechną praktyką) lub też tnie jakieś konieczne koszty (co jest praktyką równie powszechną). W jednej ze znanych mi firm zarząd, który widział, że nie osiągnie założonego na koniec roku zysku, „zaoszczędził” na szkoleniu sprzedawców, realizując budżet, ale poważnie obniżając sprzedaż w następnym roku. Inny klasyczny przykład realizowania celów budżetowych to opisane w rozdziale 8.7 zjawisko „dopychu” lub bardziej ogólny syndrom MBO opisany w rozdziale 8.8.

Skoro budżet nie powinien być traktowany jako cel, to może w ogóle nie jest potrzebny? To zależy. Zależy od stanu finansów firmy oraz przygotowania załogi do zarządzania finansami. Bo „bez budżetu” nie oznacza „bez zarządzania finansami”. W rozdziale 2.4.1 jest opisana największa na świecie i najszybciej rozwijająca się amerykańska firma przetwórstwa pomidorów. Ta firma ma dwucyfrowy wzrost rok do roku przy wzroście branży na poziomie 1% i nie posługuje się rocznymi budżetami centralnymi. Jednak większość firm posługuje się budżetami, w tym — niestety — znakomita większość traktuje wskaźniki budżetowe jako cele do bezwzględnego osiągnięcia.

Alternatywny sposób potraktowania budżetu to posłużenie się nim jak kompasem — o czym piszę szczegółowo w rozdziale 10 — który nie narzuca drogi postępowania ani też mety do osiągnięcia, ale jedynie kierunek. Dobrą analogią dla takiego wykorzystania budżetu może być podróż pomiędzy dwoma miastami położonymi po dwóch stronach nieznanego nam pasma górskiego. Wiemy, w którym kierunku chcemy iść, wiemy, gdzie i kiedy chcemy dotrzeć, ale też rozumiemy, że nie możemy posuwać się po linii prostej łączącej nasze dwa miasta. Rozumiemy też, że niespodziewane przeszkody mogą uniemożliwić dotarcie do mety na czas albo nawet wymusić konieczność zmiany tej mety. Te wszystkie nieprzewidywalne wydarzenia nie powinny przynosić sankcji

dyscyplinarnych lub finansowych dla kierownika wyprawy, a jedynie korygować jej marszrutę i ewentualnie uzupełniać zasoby.

Budżet traktowany jako busola odpowiada nam na pytanie, jakie musimy osiągnąć przychody, aby móc sfinansować założony plan działania, lub też ile musimy zainwestować, aby w przyszłości osiągnąć założone zyski.

Granice życzeniowe to takie, które są oderwane nie tylko od znanych nam zjawisk, ale też od prognoz. Typowa taka sytuacja to stawianie „celów sprzedażowych”, kiedy sprzedawca nie ma wystarczającego wpływu na parametry (średnią i odchylenie standardowe) procesu sprzedaży. W takiej sytuacji wyznaczenie miesięcznego celu sprzedażowego powyżej górnej granicy krytycznej procesu zmusza sprzedawców do manipulacji.

Najogólniej mówiąc, gdy zostanie nam postawiony cel, który jest niemożliwy do realizacji za pomocą dostępnego procesu, mamy do wyboru trzy możliwości:

- A. Poprawić proces.
- B. Oszukać proces.
- C. Oszukać pomiar.

Oczywiście jedyny prawidłowy wybór to A, co zwykle wymaga wykorzystania narzędzi z obszaru technologii, marketingu, motywacji itp., a więc całego zasobu wiedzy niezbędnej do zarządzania organizacją, w której toczy się proces. Najczęściej wymaga to też zaangażowania jakichś zasobów firmy — finansowych, osobowych lub technicznych.

Poprawianiem procesów nie będę się w tym miejscu zajmował, bo to cała wiedza o zarządzaniu. Pokażę natomiast, co się dzieje, gdy zostaje wyznaczony cel, którego nie można osiągnąć, a realizator tego celu nie ma narzędzi do poprawienia procesu. W takim przypadku zostaje on zmuszony do wyboru rozwiązania B lub C.

Oszukanie procesu to taka jego modyfikacja, która wprowadza czynności gwarantujące realizację celu, jednak najczęściej ze stratą dla całości przedsięwzięcia. Liczne przykłady działań typu B zostały już opisane w tej książce w ramach zawierających przykłady rzeczywistych wydarzeń:

- broker ubezpieczeniowy, który namawia klienta, aby ten wykupił mniej polis niż zamierza (rozdział 8.7),
- pracownicy huty szklanych butelek, którzy tłuką wadliwe butelki, żeby zwiększyć udział produktów bez wad w partii produkcyjnej (rozdział 8.3),
- sprzedawca okularów, który wybiera sobie „lepszych klientów” (rozdział 8.7),
- pielęgniarka pierwszego kontaktu skracająca średni czas oczekiwania pacjenta na interwencję medyczną (rozdział 8.13.2),
- zarząd grający w MBO z radą nadzorczą (rozdział 8.8).

Oszukanie pomiaru ma miejsce wtedy, gdy w procesie nic się nie zmienia, natomiast modyfikowana jest metoda mierzenia jego efektu. Oto kilka przykładów z tej grupy (nadal wszystkie rzeczywiste) opisanych w rozdziale 8.7:

- dopych w celu uzyskania premii rocznej;
- kupiec w hipermarkecie, który namawia dostawcę, aby ten podniósł cenę i rabat;
- firma, która pod koniec roku nie płaci żadnych faktur, aby osiągnąć zamierzony zysk.

Do tej kolekcji dodam jeszcze jeden przykład:

**Podnieść wartość średniego zakupu**

W pewnej firmie, która nie była w stanie zwiększyć sprzedaży przez zdobycie nowych klientów, sprzedawcy sklepowi dostali zadanie nakłaniania klientów do większych zakupów. Za tym celem poszła

oczywiście odpowiednia „motywacja finansowa”. W krótkim czasie wartość średniego zakupu dość znacznie się podniosła. Okazało się jednak, że mimo tego wzrostu wartość sprzedaży się nie zwiększyła, gdyż jednocześnie zmalała liczba transakcji (kwitów kasowych). Po analizie zjawiska odkryto, że przy małych zakupach, gdy klient nie dba o otrzymanie kwitu, sprzedawcy łączyli zakupy kilku klientów na jednym kwicie.

### 19.3 Syndrom „traf w mój kamień”

Za czasów mojego dzieciństwa popularna była sztuczka stosowana wobec nowicjuszy, którzy pragnęli dołączyć do podwórkowej grupy. Jeden z nas zakładał się z nowicjuszem, że rzuci celniej od niego, po czym rzucał kamień gdzie popadło i mówił: „A teraz ty traf w to samo miejsce — to przecież bardzo łatwe, ja trafiłem, wcale się nie starając”.

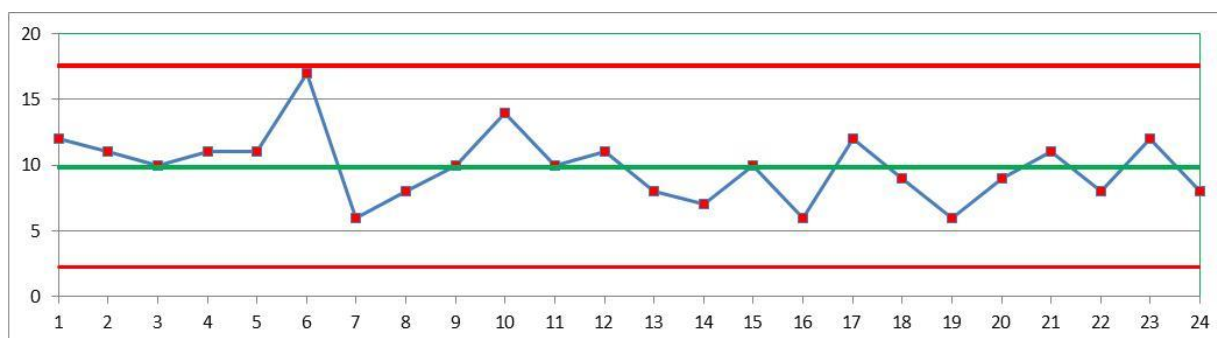
Niestety, jakże często dorośli uprawiają taką samą grę, choć najczęściej nie zdają sobie z tego sprawy. Tab. 19.3-1 pokazuje liczby braków, jakie pojawiły się w produkcji pewnej fabryki w ciągu kolejnych 24 miesięcy.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
12	11	10	11	11	17	6	8	10	14	10	11	8	7	10	6	12	9	6	9	11	8	12	8

Tab. 19.3-1 Braki w produkcji

Jak widzimy, w tym okresie aż trzykrotnie liczba braków spadła do sześciu. Dyrekcja postanowiła więc wyznaczyć tę wartość jako cel. Przecież nikt nie może powiedzieć, że jest on zbyt trudny do osiągnięcia, skoro bez żadnych szczególnych zabiegów osiągnięto go aż trzy razy. Trzeba tylko chcieć.

Spójrzmy więc na kartę kontrolną naszego procesu (Rys. 19.3-1).



Rys. 19.3-1 Karta kontrolna braków w produkcji

Jak widzimy, osiągnięcie postawionego celu bez daleko idącej zmiany procesu nie jest możliwe. Średnia wynosi 9,9, a górna granica kontrolna aż 17,5, można się więc spodziewać, że znakomita większość wyników wypadnie powyżej 6.

Czy zatem nie możemy podjąć wysiłków obniżenia miesięcznej liczby błędów do maksimum 6? Czy takich celów w ogóle nie można stawiać? Oczywiście, że można. Możemy postawić 6 jako cel, ale musimy mieć świadomość, że jego osiągnięcie będzie wymagało takiej zmiany procesu, aby GGK spadła z 17,5 do 6. To może być bardzo trudne, a argument, że jest inaczej, bo 6 osiągnięto już trzykrotnie, jest po prostu bałamutny.

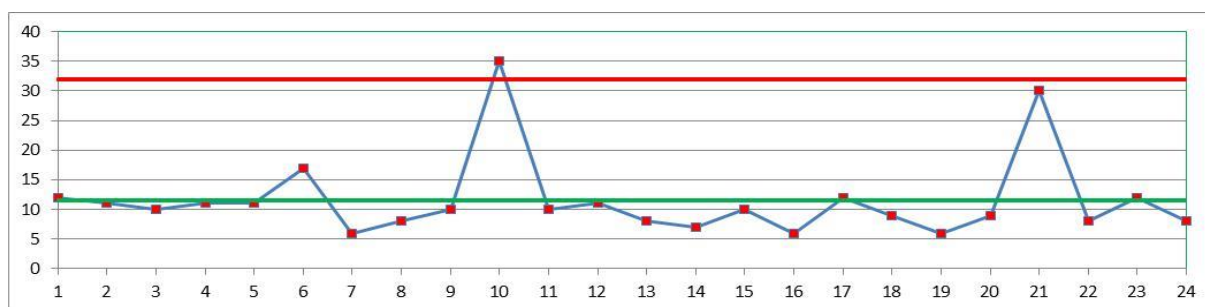
## 20 Odkrywanie ukrytych zaburzeń

### 20.1 Sygnały zagłuszone

Wyobraźmy sobie, że wchodzimy do sali, w której pracuje młot pneumatyczny, a jednocześnie ktoś gra na perkusji, a ktoś inny na gitarze klasycznej. Oczywiście na początku słyszymy jedynie młot. Gdy zostanie on wyłączony, posłyszemy perkusję, a dopiero gdy i ona zamilknie, będziemy mogli słuchać gitary.

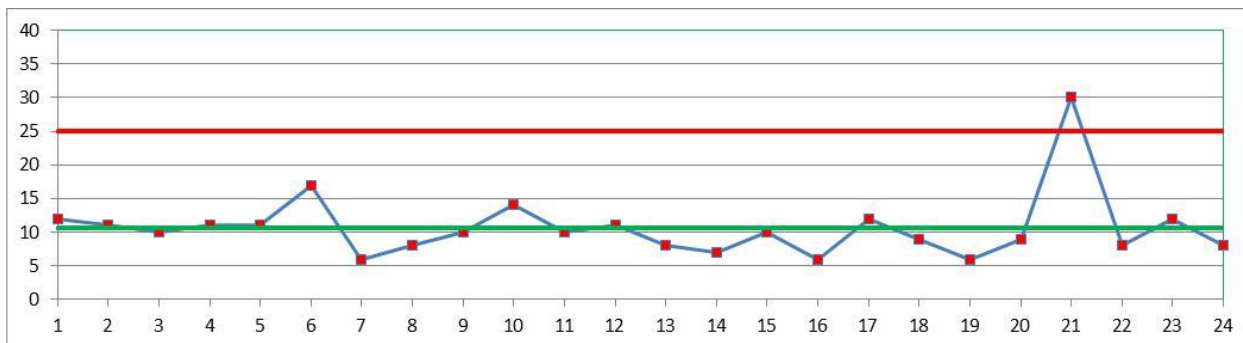
W przypadku procesów losowych zdarza się nierzadko, że bardzo silne rozregulowanie „zagłusza” rozregulowania słabsze. W miarę jak usuwamy kolejne rozregulowania, odsłaniają się następne.

Popatrzmy na kartę kontrolną procesu czerwonych koralików z dwoma wynikami wyraźnie odróżniającymi się od pozostałych (Rys. 20.1-1). Karta wykazuje jednak rozregulowanie tylko w pozycji nr 10.



Rys. 20.1-1 Pomiar pod nr 10 zagłusza pomiar pod nr 21

Gdybyśmy usunęli pierwsze z rozregulowań, zmniejszając wartość pomiaru nr 10 z 35 na 14, to ponownie przeliczona karta wykaże zakłócenie w pozycji 21 (Rys. 20.1-2). Usunięcie dużego odchylenia tak obniżyło GGK, że 30 czerwonych koralików stało się zdarzeniem bardzo mało prawdopodobnym. Innymi słowy: przestało być „zagłuszone” przez poprzednio występujący pomiar na poziomie 35.



Rys. 20.1-2 Pomiar pod nr 21 jest widoczny jako rozregulowanie

Z tych rozważań wyłania się bardzo ważny wniosek, który nazwę *prawem silnych zaburzeń*:

*Silne zaburzenia mogą ukryć sąsiadujące z nimi zaburzenia słabsze.*

Gdy mamy do czynienia z procesem o wielu zaburzeniach, to zaburzenia słabsze mogą być zagłuszone przez silniejsze. W konsekwencji usuwanie rozregulowań może powodować ujawnianie się nowych. Oczywiście za każdym razem należy przeliczać kartę od nowa, uzyskując nową średnią i nowe granice kontrolne. Ktoś kiedyś porównał usuwanie z procesu kolejnych warstw zaburzeń do obierania cebuli: nie tylko pod każdą warstwą odkrywamy następną, ale też przy każdej z nich płaczemy.

Jak widzimy, karty kontrolne o rozstępie  $3\sigma$  mogą nie wykryć wszystkich zaburzeń. Dlaczego więc nie przybliżyć granic kontrolnych do średniej, np. na odległość  $2,5\sigma$ ? Oczywiście można by i tak postąpić. Wtedy wykrylibyśmy zagłuszone zaburzenia, ale też wznicielibyśmy więcej fałszywych alarmów. A więc zawsze coś za coś. W sumie wydaje się, że blisko już stuletnie doświadczenia z  $3\sigma$  dobrze uzasadniają taki właśnie wybór normy.

## 20.2 Gdy wyjątki stają się regułą

Gdy mówimy o procesach rozregulowanych, posługujemy się pojęciem *zaburzenia procesu*, przez co rozumiemy zdarzenie odbiegające od tego, co nazwalibyśmy zwykłym przebiegiem procesu. Jednak teoria kart kontrolnych nie zna pojęcia „zwykłego przebiegu”. Rozregulowanie to taki pomiar, który w kontekście ostatnich kilkunastu lub kilkudziesięciu pomiarów jest bardzo mało prawdopodobny, co oznacza, że wyraźnie wyróżnia się na tle pomiarów z nim sąsiadujących. Aby karta kontrolna wskazała pomiar jako „odstępstwo od normy”, musi on spełniać dwa warunki:

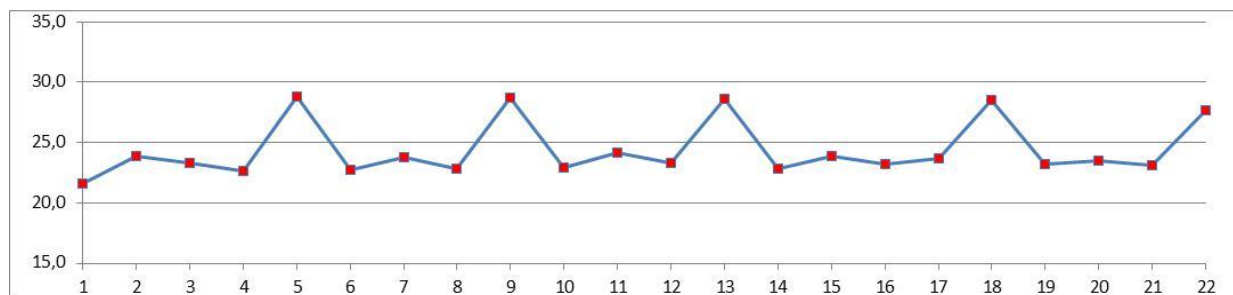
1. Musi się różnić od sąsiadujących z nim pomiarów w sposób znaczący.
2. Musi mieć charakter jednostkowy, a nie powtarzalny.

Aby wyjaśnić, o co chodzi, przyjrzyjmy się przykładowi, o którym pisze Donald Wheeler [83], str.67. W pewnej amerykańskiej fabryce produktów chemicznych kierownik działu produkcji miał obowiązek cotygodniowego raportowania kwotowej wartości produkcji, aby dyrekcja mogła na bieżąco śledzić jej dynamikę. Tab. 20.2-1 pokazuje raportowane wyniki w tysiącach dolarów za okres kolejnych 22 tygodni.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
21,6	23,9	23,3	22,6	28,8	22,7	23,8	22,8	28,7	22,9	24,2	23,3
<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>22</b>		
28,6	22,8	23,9	23,2	23,7	28,5	23,2	23,5	23,1	27,7		

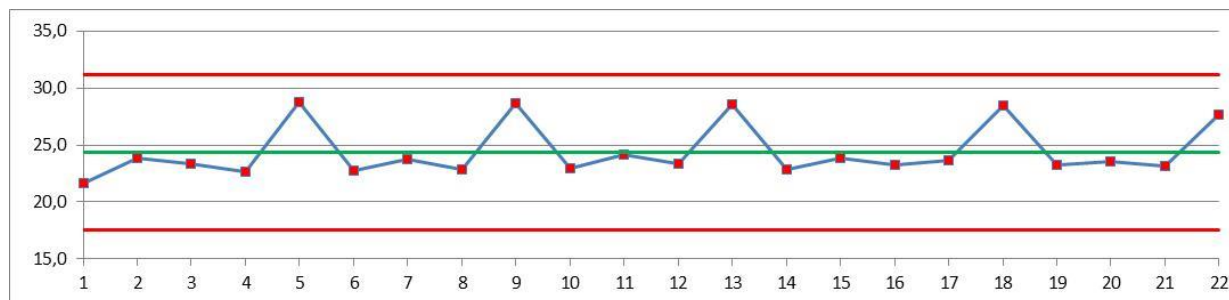
**Tab. 20.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych**

Ocena tej tabelki „na oko” nie wskazuje na żadne szczególne zachowanie procesu, jednak po przedstawieniu jego przebiegu na wykresie (Rys. 20.2-1), zauważono cykliczne i dość wyraźne skoki wartości. Po skonfrontowaniu wykresu z kalendarzem okazało się, że skoki wartości wypadają zawsze w ostatnim tygodniu miesiąca. Poszukując wyjaśnienia tego zjawiska, odkryto, że ze względu na dużą prędkość wyliczania wartości produkcji przez pierwsze tygodnie miesiąca podawano ją „na oko”, a w ostatnim tygodniu wartość miesięczną liczone dokładnie i w raporcie umieszczano wyrównanie. W ciągu miesiąca szacowano ostrożnie, aby na koniec nie trzeba było wyrównywać „w dół”, doświadczenie wskazywało bowiem, że większe spadki zawsze powodują niepokój ze strony dyrekcji.



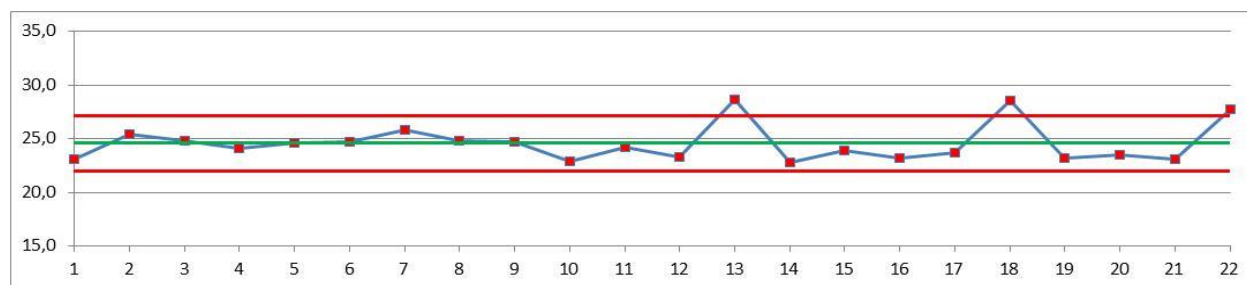
**Rys. 20.2-1** Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych

W omawianej fabryce dyrekcja nie stosowała kart kontrolnych, gdyby jednak tak było, to i tak nie wykryto by żadnych rozregulowań (patrz Rys. 20.2-1).



**Rys. 20.2-2** Karta kontrolna dla wartości tygodniowych produkcji

Fałszowanie wyników było tak częste i regularne, że wpisało się w naturę procesu. Popatrzmy jednak, jak wyglądałaby karta kontrolna, gdyby kierownik produkcji wynalazł swój sposób raportowania dopiero w 13. tygodniu i gdyby za normę uznano to, co działo się przez pierwszych 12 tygodni.



**Rys. 20.2-3** Karta kontrolna z odniesieniem historycznym

Na Rys. 20.2-3 widzimy kartę kontrolną zmodyfikowaną w stosunku do poprzedniej w ten sposób, że skoki w okresie pierwszych 12 tygodni „wygładzono”, tak aby średnia nie uległa zmianie, i dla tych 12 tygodni policzono średnią i sigmę. Teraz raporty z tygodni 13., 18. i 22. dają wyraźne sygnały rozregulowania, co oznacza, że proces w okresie od 13. do 22. tygodnia był istotnie różny od procesu w okresie od 1. do 12. tygodnia.

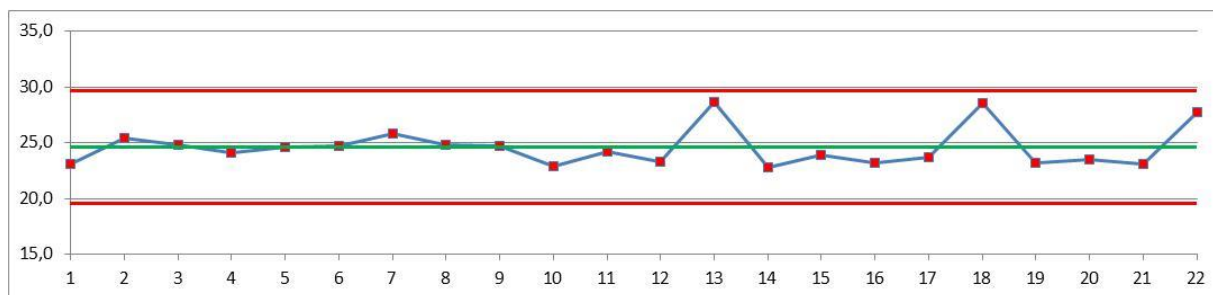
Kartę kontrolną, której granice policzono dla pewnego okresu kończącego się w przeszłości, będę nazywał *kartą kontrolną z odniesieniem historycznym*. Karty tego rodzaju stosujemy wtedy, gdy chcemy odpowiedzieć na pytanie, czy to, co dzieje się aktualnie, stanowi istotną zmianę w stosunku do przeszłości<sup>159</sup>.

Zauważmy, że zabieg wykonany na karcie w tym rozdziale jest istotnie różny od zabiegu wykonanego w rozdziale 20.1. Tam usunęliśmy rozregulowanie, ale średnią i odchylenie policzyliśmy dla niezmienionego okresu. Tym razem oba parametry policzyliśmy dla okresu historycznego. Zobaczmy więc, jak wyglądałaby nasza karta kontrolna bez odniesienia historycznego, tj.

<sup>159</sup> Takie karty rozważa Wheeler [83], choć nie nazywa ich w ten sposób.



dla danych takich jak na Rys. 20.2-3, ale przy granicach kontrolnych policzonych dla całego okresu 22 miesięcy (Rys. 20.2-4).

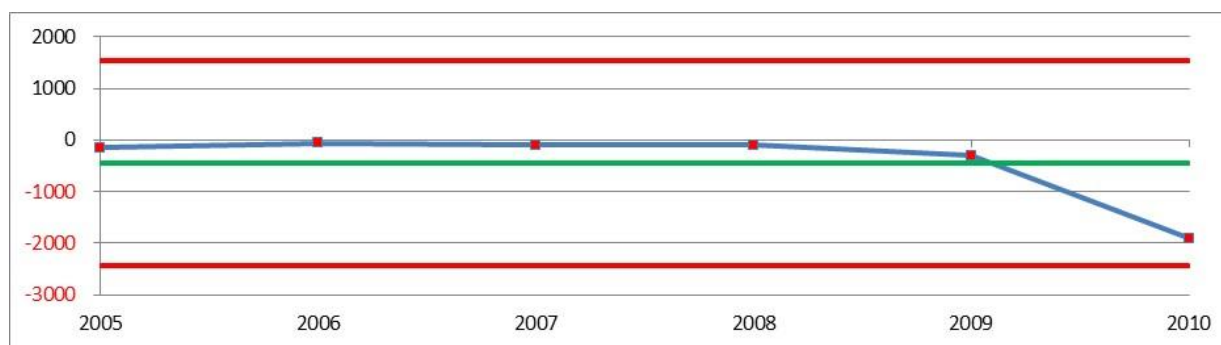


**Rys. 20.2-4 Karta kontrolna z wygładzonymi danymi, ale bez odniesienia historycznego**

Jak widzimy, ta karta nie wykazuje rozregulowań. Oszustwa w drugim okresie były na tyle częste, że karta „uznała” je za normę.

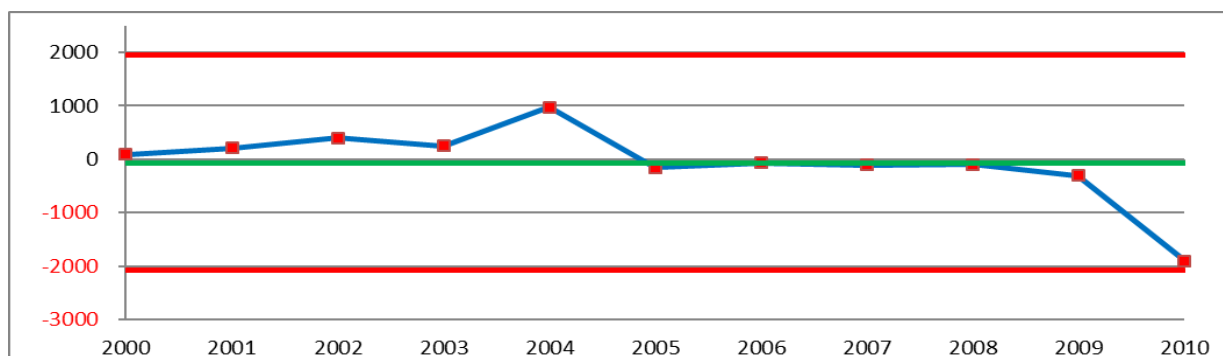
### 20.3 Gdy precedens tworzy nowy standard

Rozważmy teraz inny przykład, tym razem dotyczący dynamiki rocznego zysku brutto (dane w tysiącach euro) pewnej firmy. Pod koniec 2008 r. w firmie nastąpiły poważne zmiany: został całkowicie zmieniony zarząd i zwolnieni wszyscy poprzedni dyrektorzy. W dość radykalny sposób zmieniono też kulturę korporacyjną. Firma pod nowym kierownictwem zanotowała na koniec 2010 r. stratę na poziomie 1906 tys. Ponieważ przez ostatnie pięć lat firma regularnie notowała stratę — choć nigdy tak wysoką — nowy zarząd utrzymywał, że ten poziom straty jest jedynie naturalną konsekwencją stanu firmy, do którego doprowadzili jego poprzednicy. Na dowód pokazano kartę kontrolną, która w 2010 r. nie wykazała żadnego rozregulowania (Rys. 20.3-1). Uznano więc, że statystycznie rzecz biorąc, taka strata zawsze mogła się zdarzyć. Było jedynie dziełem przypadku, że zdarzyła się za nowego zarządu.



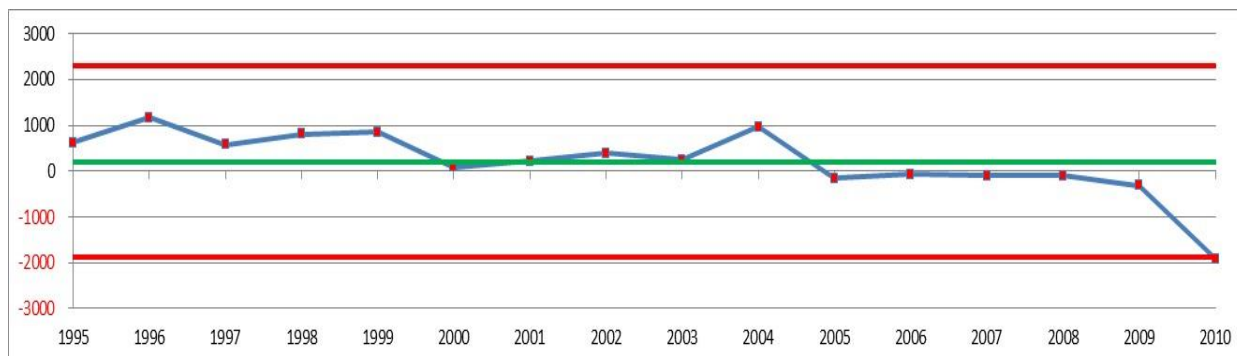
**Rys. 20.3-1 Karta czasu przeszłego dla sześciu kolejnych lat w tys. zł**

Tę pierwszą kartę, zgodnie z zaleceniem Wheelera [83], policzono jedynie dla sześciu kolejnych lat. Następnie, dla upewnienia się co do słuszności hipotezy, przedłużono ten okres do lat dziesięciu i znów otrzymano kartę bez rozregulowań (Rys. 20.3-2).

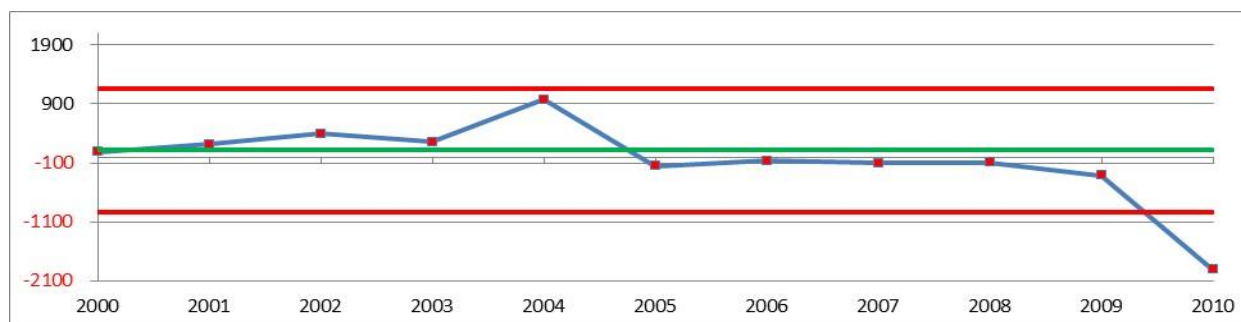


**Rys. 20.3-2 Karta dla dziesięciu kolejnych lat w tys. zł**

W tej karcie wynik z 2010 roku zbliża się do DGK, ale nadal jej nie osiąga. Dopiero zbudowanie karty dla 15 kolejnych lat (Rys. 20.3-3) powoduje wskazanie wyniku z 2010 roku jako punktu rozregulowania, choć dość niewielkiego (zysk -1.906 DGK -1.883).

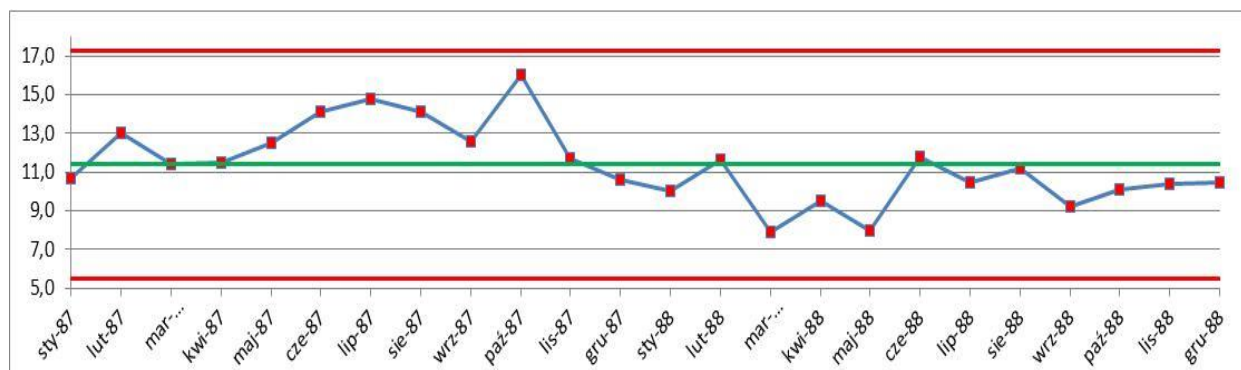
**Rys. 20.3-3 Karta dla piętnastu kolejnych lat w tys. zł**

Jeżeli natomiast granice kontrolne policzymy dla okresu działalności poprzedniego zarządu, a więc dla lat 2000 – 2008, to karta pokaże bardzo silne rozregulowanie w 2010 roku. (Rys. 20.3-4).

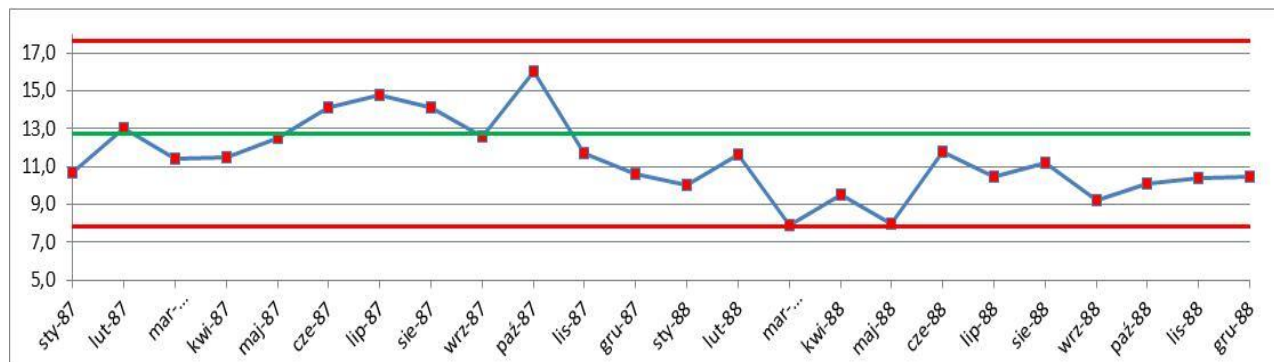
**Rys. 20.3-4 Karta z odniesieniem do historycznego okresu 2000 – 2008 w tys. zł**

Jak należy zinterpretować wyniki tej analizy? Otóż w firmie, w której w okresie pięciu lat, lub nawet dziesięciu (Rys. 20.3-2) choćby tylko raz zdarzyła się strata na poziomie 1906 tys., trzeba się liczyć z pojawianiem się strat przekraczających nawet 2 mln. Natomiast w firmie w latach 2000 – 2008 taka strata — praktycznie rzecz biorąc — nie miała prawa się przydarzyć. Jak można wyliczyć, w firmie z okresu 2000 – 2008 taki spadek ma prawdopodobieństwo  $1/18\ 300\ 000\ 000$ .

Inny przykład analizy z odniesieniem historycznym podaje Wheeler ([83], str.26). W okresie od stycznia 1987 do grudnia 1988 r. zanotowano dużą zmienność deficytu budżetowego USA w handlu zagranicznym, jednak karta kontrolna dla tego okresu nie wykazuje zaburzenia (Rys. 20.3-5).

**Rys. 20.3-5 Deficyt w handlu zagranicznym USA**

Zaburzenie, i to bardzo wyraźne, wykazuje natomiast karta z odniesieniem historycznym do roku 1987 (Rys. 20.3-6).



**Rys. 20.3-6 Deficyt w handlu zagranicznym z odniesieniem historycznym**

Mamy tu bardzo wyraźne rozregulowanie procesu w postaci aż 14 pomiarów poniżej średniej (rozdział 18.3) od listopada 1987 do grudnia 1988 r., co wskazuje na istotną zmianę, jaka zaszła w gospodarce amerykańskiej w tym okresie.

## 20.4 Ile pomiarów

Z przedstawionych rozważań możemy wysnuć trzy wnioski ogólne:

1. Karty kontrolne z granicami policzonymi dla całego analizowanego okresu służą przede wszystkim ocenie, czego możemy się spodziewać po procesie w najbliższej przyszłości, a dokładniej — jakiej możemy się spodziewać średniej i w jakich granicach mogą się zmieniać wyniki. Pozwalają też na wykrywanie rozregulowań, które należy usunąć.
2. Karty kontrolne z granicami historycznymi, a więc policzonymi dla jakiegoś początkowego odcinka analizowanego okresu, służą do oceny, czy w ostatnim czasie nastąpiła istotna zmiana w procesie. Wykryte na tej drodze rozregulowania być może nie dadzą się usunąć, gdyż po zmianie, która miała miejsce, stanowią już immanentną cechę nowego procesu.
3. Jeżeli kartę kontrolną zbudujemy dla bardzo długiego odcinka pomiarów, to historyczny charakter procesu może zaburzyć analizę aktualnej jego części w ten sposób, że jego dzisiejsze cechy immanentne zostaną wskazane jako rozregulowania. Stąd wniosek, że im więcej pomiarów, tym lepiej, stanowczo nie jest słuszny.

Postawmy więc pytanie, ile pomiarów musi zawierać karta kontrolna, aby można ją było uznać za wiarygodną. Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, zależy ona bowiem od kontekstu, w jakim karta jest używana. Zwykle przyjmuje się, że 24 następujące po sobie pomiary to dobra norma. Jeżeli jednak taka liczba pomiarów nie jest dostępna, bo np. mierzymy miesięczne wartości sprzedaży placówki, która istnieje dopiero od roku, to większość autorów uważa, że już przy 12 pomiarach uzyskujemy wystarczającą wiarygodność karty. Trzeba tylko ostrożniej wyciągać wnioski. Wheeler [83] posuwa się jeszcze dalej, twierdząc, że już sześć kolejnych pomiarów może dać wstępną ocenę stabilności procesu. W rzeczywistości przy sześciu pomiarach trzeba być jeszcze ostrożniejszym niż przy 12, co widzieliśmy na przykładzie w rozdziale 20.3. Tak więc decyzja w sprawie liczby pomiarów za każdym razem zależy od celu, jaki chcemy osiągnąć, od danych, jakimi dysponujemy, a także od kontekstu, w jakim dokonujemy analizy procesu. Należy podkreślić, że rozumienie tego kontekstu jest immanentnym elementem interpretacji karty kontrolnej.

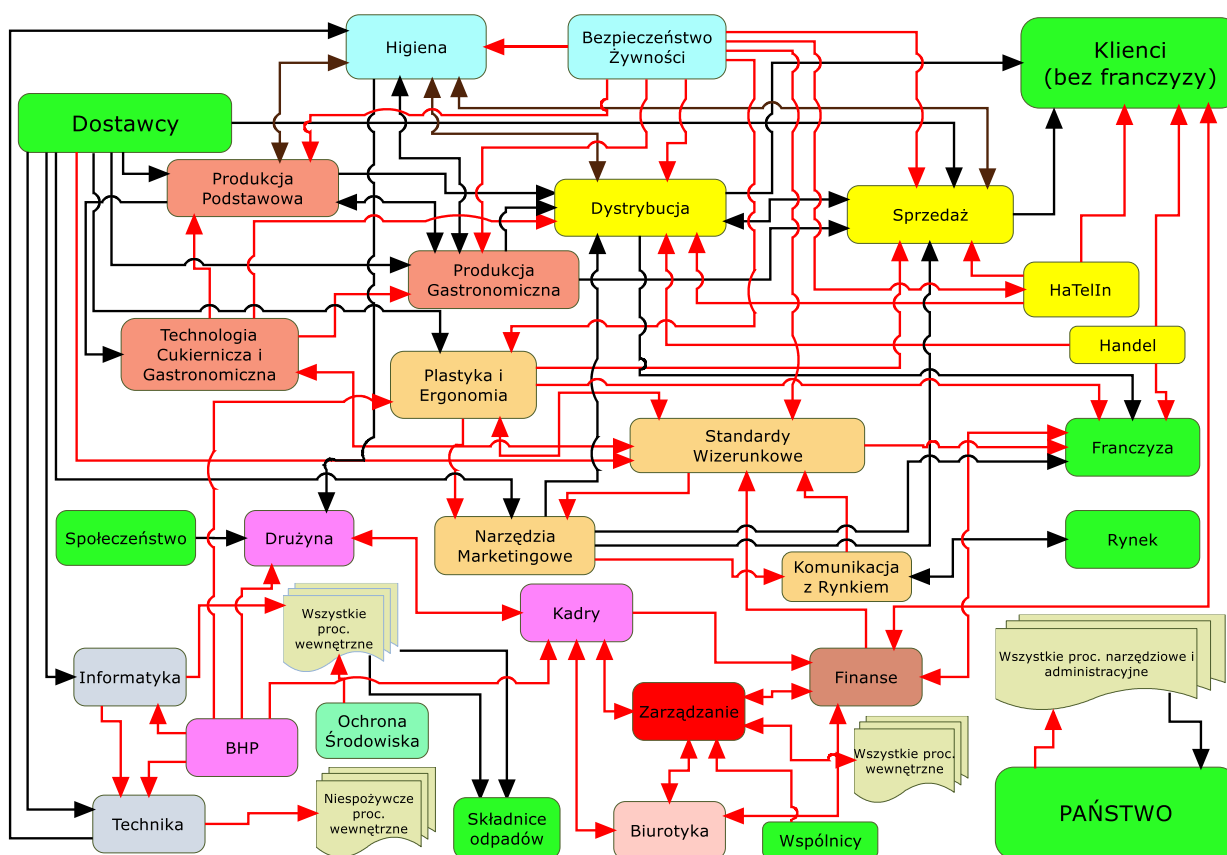
Wnioski dotyczące optymalnej liczby pomiarów można też wysnuć z matematycznego modelu karty kontrolnej. Zauważmy bowiem, że im mniejsza liczba pomiarów, tym większy wpływ jednostkowego zaburzenia pomiaru na średnią i odchylenie standardowe. Zatem karty o małej liczbie pomiarów będą częściej „ukrywały” zaburzenia niż karty o wielu pomiarach.

# Część VI: NARZĘDZIA PROCESOWE

## 21 Zarządzanie procesami

### 21.1 Procesowy atlas firmy

Pełen opis procesowej struktury firmy, na co składa się mapa procesów i opisy procesów, nazywamy *procesowym atlasem firmy*. Jego tworzenie rozpoczynamy od ustalenia mapy *procesów głównych* firmy<sup>160</sup>. Procesem głównym nazywamy każdy taki proces, który nie jest podprocesem, tj. częścią innego procesu. Na Rys. 21.1-1 widzimy mapę procesową firmy A.Blikle z 2009 r.



Rys. 21.1-1. Mapa procesów firmy A. Blikle z 2009 roku

Dla każdego takiego procesu określamy następujące jego atrybuty:

1. Produkty tworzone przez proces i wysyłane do innych procesów.
2. Odbiorcy produktów — procesy będące klientami danego procesu.
3. Czynności wykonywane w procesie.

<sup>160</sup> Niektórzy autorzy (por. [21], str. 44) procesami głównymi nazywają te procesy, które my zaliczamy do grupy *gamba* (rozdział 12.3). Procesy firmy dzielą więc oni na główne i pomocnicze.

4. Wiedza niezbędna do wykonywania czynności procesowych.
5. Główni wykonawcy procesu.
6. Pomocniczy wykonawcy procesu.
7. Składniki i ich dostawcy — czym są składniki do dalszej obróbki i jakie procesy je dostarczają.
8. Narzędzia i ich dostawcy — czym są narzędzia i jakie procesy je dostarczają.
9. Odbiorcy — procesy otrzymujące produkty danego procesu.
10. Właściciel procesu.

W celu ułatwienia sobie zadania definiowania procesów, a także wprowadzenia pożądanej w takim przypadku standaryzacji można posłużyć się schematem definicyjnym w postaci tabelki (Rys.21.1-2). Oczywiście w każdej firmie ta tabelka może wyglądać nieco inaczej.

Atrybut	Opis
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rachunkowe dokumenty papierowe i elektroniczne: kwity kasowe, faktury, raporty kasowe itd.</li> <li>• analityczne dokumenty finansowe: finansowe elementy biznesplanów, modele przepływów gotówkowych (<i>cash flow</i>), raporty o kursach walut itd.</li> <li>• bazy danych księgowych i kadrowych (lista płac)</li> <li>• gotówka</li> </ul>
Odbiorcy produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klienci</li> <li>• dostawcy</li> <li>• pracownicy</li> <li>• zarząd</li> <li>• państwo</li> </ul>
Czynności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie dokumentów opisanych powyżej</li> <li>• wprowadzanie danych do baz danych</li> <li>• modyfikowanie zapisów w bazach danych, np. przy dekretowaniu kosztów na poszczególne konta</li> <li>• modyfikowanie struktury baz danych, np. przy ustalaniu nowego planu kont</li> <li>• sprawdzanie poprawności dokumentów finansowych wpływających do firmy z zewnątrz</li> <li>• pobieranie gotówki od klientów</li> <li>• przekazywanie gotówki na konta bankowe własne i obce</li> </ul>
Wiedza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o rachunkowości</li> <li>• ogólna wiedza prawna niezbędna do prowadzenia ksiąg handlowych, wyliczania podatków, opłat ZUS itd.</li> <li>• ogólna wiedza ekonomiczna</li> <li>• wiedza o firmie: produkty, surowce, dostawcy, odbiorcy, rynki itd.</li> </ul>
Główni wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu księgowego, dyrektor do spraw finansowych</li> </ul>
Pomocniczy wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu kadr tworzący listy płac</li> <li>• pracownicy firmy wystawiający kwity kasowe, faktury i inne dokumenty księgowe, np. PZ (przyjęcie towaru od zewnętrznych dostawców firmy).</li> <li>• pracownicy odbierający od dostawców faktury i inne dokumenty księgowe</li> <li>• pracownicy szczebla kierowniczego kwalifikujący dokumenty finansowe do wysyłki na zewnątrz firmy, np. podpisujący deklaracje podatkowe wysyłane do urzędu skarbowego</li> </ul>
Składniki i ich dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrahenci zewnętrzni nadsyłający faktury i inne dokumenty finansowe</li> <li>• pracownicy działu kadr dostarczający dane o pracownikach niezbędne do przygotowania listy płac (zwolnienia, godziny nadliczbowe itp.)</li> </ul>

Narzędzia i ich dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu informatycznego instalujący i serwisujący programy finansowo-księgowo, kasowe, magazynowe</li> <li>• firmy zewnętrzne instalujące programy do tworzenia dokumentów (np. Word) i arkuszy kalkulacyjnych (np. Excel)</li> <li>• kancelarie prawne i podatkowe dostarczające opinie i zalecenia w sprawach finansowych</li> <li>• państwo dostarczające przepisy prawa</li> </ul>
--------------------------	---

### Rys.21.1-2 Przykład opisu procesu Finance

Zwracam uwagę, że opisując czynności procesowe i okołoprocesowe, powinniśmy używać raczej języka codziennego niż „procesowego”, a więc zrozumiałego dla wszystkich zainteresowanych pracowników. Na przykład użyjemy określenia „prowadzenie magazynu surowców”, a nie „modyfikowanie stanów magazynu surowców”, czym — z procesowego punktu widzenia — są czynności wprowadzania do magazynu i wyprowadzania z niego towarów.

## 21.2 Produkty i ich normy jakości

Różnorodność produktów występujących we wszystkich procesach wszystkich firm i organizacji jest oczywiście przeogromna, można jednak wśród nich wyróżnić pewne stosunkowo często powtarzające się typy (grupy), co pozwoli na pokazanie przykładów typowych norm jakości. W tym rozdziale nie będę opisywał żadnych końcowych produktów handlowych, bo są zależne od natury firmy, ale produkty wewnętrzne przekazywane sobie przez procesy pomocnicze, które są mniej więcej jednakowe dla wszystkich firm.

### 21.2.1 Dokumenty

*Dokumentem* nazywamy każdy wydrukowany lub elektroniczny tekst będący standardem *księgi standardów* (rozdział 22 raportem, dokumentacją produktu, listem itp. Do dokumentów nie zaliczamy szyldów, etykiet produktów, plakatów, druków na opakowaniach itp., zaliczamy jednak ulotki, katalogi i innego rodzaju druki reklamowe.

Powiemy, że dokument spełnia *normę jakości dla dokumentów*, gdy:

1. Jest **poprawny merytorycznie**:
  - 1.1. Nie zawiera treści nieprawdziwych.
  - 1.2. Wyczerpuje temat, którego dotyczy.
  - 1.3. Nie jest sprzeczny z ogólnymi normami i przepisami prawa.
  - 1.4. Nie jest sprzeczny ze standardami wewnętrznymi firmy.
  - 1.5. Nie narusza ogólnie przyjętych społecznych norm komunikacji i współżycia.
2. Jest **poprawny komunikacyjnie**:
  - 2.1. Jest zrozumiały dla odbiorców.
  - 2.2. Jego treść jest jednoznaczna i wewnętrznie niesprzeczna; wewnętrzna niesprzeczność oznacza, że żadne dwa zapisy dokumentu nie są ze sobą sprzeczne.
3. Jest **poprawny co do formy**:
  - 3.1. Języka (ortografia, interpunkcja, gramatyka, stylistyka, stosowność, słownictwo itp.).
  - 3.2. Układu redakcyjnego (podział na rozdziały, listy, tabele, akapity itp.).
  - 3.3. Układu typograficznego (wielkość i krój czcionki, wyróżnienia, odstępy pionowe i poziome pomiędzy akapitami itp.).

Dobrze jest stworzyć jednolite dla całej firmy zasady określające układ redakcyjny i typograficzny dokumentu. Ułatwia to zarówno czytanie, jak i tworzenie dokumentów. Niestety, wskazówek, jak tego dokonać, nie można znaleźć w typowych podręcznikach edytorów tekstów, które zwykle ograniczają się do opisu narzędzi. Dla firmy A. Blikle sam napisałem więc taki podręcznik pt. *Komputerowa edycja dokumentów*<sup>161</sup>, który wszedł w skład *księgi standardów*. Zdefiniowałem tam grupę tzw. *stylów*, które pozwalają na w dużej mierze automatyczne tworzenie tekstu o wymaganym układzie. Niniejsza wersja cyfrowa mojej książki została napisana właśnie przy użyciu tych stylów.

### 21.2.2 Narzędzia

Narzędzia wykorzystywane w procesach do wykonywania czynności dzielimy na dwie grupy: narzędzia materialne i narzędzia intelektualne. Szczególnym przypadkiem tych drugich są standardy, czyli dokumenty przechowywane w *księdze standardów*.

*Narzędzia materialne* to wszelkiego rodzaju urządzenia, przyrządy, instalacje, a także budynki i ich wnętrza, w których wykonywane są czynności procesowe. Z procesowego punktu widzenia narzędziami są także ludzie i ich zespoły.

*Narzędzia intelektualne* to oprogramowanie komputerów, wszelkiego rodzaju standardy oraz wiedza. Są one narzędziami w tym samym sensie co narzędzia materialne. Aby produkować pączki, potrzebujemy nie tylko miesiarki smaźników, ale również receptur i opisu procesu smażenia. W tym miejscu mógłby ktoś powiedzieć, że receptury można by potraktować jako składniki na równi z mąką i drożdżami. To jednak przeczyłoby istocie składnika, która polega na tym, że składniki zamieniają się w produkt, a więc znikają wraz z powstaniem produktu, narzędzia natomiast pozostają. W tym więc sensie receptura jest narzędziem, a nie składnikiem.

Narzędziami intelektualnymi są również decyzje zarządcze będące produktami procesu *Zarządzanie*. Potraktowanie decyzji zarządczych jako narzędzi jest zabiegiem z dość wysokiego poziomu abstrakcji, może się więc spotykać z zarzutem, że prowadzi do modelu zbyt trudnego dla gospodarczego praktyka. To prawda, poziom abstrakcji odbiega w tym przypadku od standardów tradycyjnego przedsiębiorstwa. Gdybyśmy jednak zrezygnowali z tego zabiegu, nie moglibyśmy mówić o jakości decyzji zarządczych, a więc o tym aspekcie zarządzania jakością, który ma podstawowe znaczenie dla jakości produktu końcowego. I niestety — lub stety — jest właśnie tak, że w gospodarce opartej na wiedzy musimy się uczyć przez całe życie i przez całe życie zmieniać swoje nawyki myślowe.

Szczególnym rodzajem narzędzi intelektualnych są *standardy*, czyli obowiązujące w firmie dokumenty *księgi standardów* (rozdział 22), takie jak: receptury i procedury technologiczne, wzorce dekoracji wnętrz handlowych i produktów cukierniczych, instrukcje wystawiania faktur, zasady edycji dokumentów, cenniki i listy produktów wraz z opisami (tzw. *słowniki*), regulaminy itp.

### 21.2.3 Dokumentacje produktów

W gospodarce XXI w., w której obecne są systemy jakości i bezpieczeństwa produktu, a także w której posługujemy się technikami marketingowymi, z każdym produktem jest związana pewna informacja zapisana w postaci jednego lub większej liczby dokumentów, którą będziemy nazywać *dokumentacją produktu*. W przypadku produktów technicznych zawiera ona zwykle:

1. Podstawowe dane techniczne o produkcie.
2. Atest bezpieczeństwa użytkowania.
3. Instrukcję użytkowania i konserwowania (serwisowania).

<sup>161</sup> Podręcznik ten jest dostępny w domenie publicznej. Można go pobrać z mojej witryny [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl) pod zakładką *Komputer z ludzką twarzą*.



4. Informację marketingową, np. o tym, z jakiej inspiracji powstał dany produkt, kto ze sławnych ludzi go używał lub używa, ilu klientów ma już taki produkt.
5. Sposób składania reklamacji i warunki gwarancji.

W przypadku produktów żywnościowych zawiera ona:

1. Informację pozwalającą odtworzyć wstecz partie surowców, z których powstał produkt, a także producentów tych partii rozmieszczonych na tzw. *drodze od pola do stołu* — jest to tzw. *ślad produktu* (ang. *trace*); obecność śladu realizuje zasadę *identyfikowalności*<sup>162</sup> produktu w sensie BRC.
2. Skład, obecność alergenów, atest żywnościowy, ewentualne zalecenia żywieniowe.
3. Warunki przechowywania i datę przydatności do spożycia.
4. Porady konsumpcyjne (odpowiednik instrukcji użytkowania), np.: jak rozmrażać produkt, jak go porcjować, jak podgrzewać lub wypiekać.
5. Informacje o charakterze marketingowym, np. że ten produkt (tort) został po raz pierwszy wyprodukowany przez naszą firmę dla generała Charles'a de Gaulle'a.
6. Sposób składania reklamacji i warunki gwarancji.

Dokumentacja produktu żywnościowego jest tworzona na całej drodze od pola do stołu wraz z przemianami, jakie przechodzi sam produkt. Na przykład na wyjściu procesu produkcyjnego dokumentacja zawiera informację o śladzie produktu oraz warunkach jego przechowywania i konsumpcji, a po opuszczeniu procesu sprzedażowego zawiera wszystkie pozostałe elementy.

Powiemy, że dokumentacja spełnia *normę jakości dla dokumentacji*, jeżeli:

1. Opisuje produkt, z którym jest związana, w sposób wystarczający dla wszystkich jego użytkowników.
2. Składające się na nią dokumenty spełniają normę jakości dla dokumentu.

Niestety, należy z przykrością zauważyć, że wiele spotykanych na rynku dokumentacji nie spełnia wyżej opisanej normy.

#### 21.2.4 Kompleksy produktowe

Jak już pisałem, każdy produkt znajdujący się w obrocie handlowym to znacznie więcej niż ta jego część, która jest użytkowana przez klienta. Aby móc mówić o takich produktach, wprowadzam pojęcie *kompleksu produktowego*, na który składają się trzy elementy:

1. Produkt podstawowy.
2. Opakowanie.
3. Dokumentacja produktu podstawowego i opakowania.

W zależności od charakteru produktu podstawowego mówimy o *kompleksie żywnościowym*, *kompleksie surowcowym*, *kompleksie technicznym* lub *kompleksie informatycznym*. Czynności, które tworzą kompleksy produktowe, nazywamy *czynnościami kompleksowymi*. Czynność kompleksowa składa się w rzeczywistości z trzech czynności, z których każda tworzy lub przetwarza inny element kompleksu.

<sup>162</sup> Możliwość monitorowania przepływu i pochodzenia produktów żywnościowych oraz surowców na każdym etapie odbioru, produkcji, przetwarzania i dystrybucji. Możliwość identyfikowalności źródeł produktu jest ważna zresztą nie tylko w przypadku produktów żywnościowych, ale też wielu innych. A prawdę mówiąc, chyba wszystkich.

W przypadku kompleksu informatycznego produktem podstawowym jest sprzęt informatyczny i/lub oprogramowanie, a w przypadku kompleksu technicznego — każde inne urządzenie techniczne. Kompleksy techniczne i informatyczne należą do grupy *materialnych kompleksów narzędziowych*.

Uznamy, że kompleks żywnościowy spełnia *żywnościową normę jakości*, jeżeli:

1. Odpowiadający mu produkt podstawowy jest zgodny ze swoją dokumentacją oraz dodatkowo spełnia:
  - 1.1. Oczekiwania klienta zewnętrznego w zakresie cech organoleptycznych, wizualnych, gramaturowych i dokumentacyjnych.
  - 1.2. Standardy wymagane przez klientów wewnętrznych (jeżeli na danym etapie jest przekazywany takiemu klientowi).
  - 1.3. Standardy technologiczne i bezpieczeństwa żywności.
2. Opakowanie spełnia żywnościową normę jakości dla opakowań.
3. Dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

### 21.2.5 Techniczne kompleksy narzędziowe

Techniczne kompleksy narzędziowe to kompleksy produktowe, w których produktem podstawowym jest narzędzie materialne nieinformatyczne.

O technicznym kompleksie narzędziowym powiemy, że spełnia *techniczną normę jakości*, jeżeli:

1. Będące jego elementem narzędzie techniczne spełnia normy bezpieczeństwa BHP oraz normy bezpieczeństwa obowiązujące w danej branży, jeżeli się do niego stosują w jego aktualnej lokalizacji (np. maszyna cukiernicza musi być czysta i zdezynfekowana, gdy stoi w hali produkcyjnej, a może taka nie być, gdy stoi w warsztacie naprawczym).
2. Narzędzie nadaje się do realizacji zadań, do których zostało przeznaczone, a w szczególności jest technicznie sprawne.
3. Jego dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

### 21.2.6 Informatyczne kompleksy narzędziowe

*Informatyczny kompleks narzędziowy* to sprzęt komputerowy plus zainstalowane na nim oprogramowanie. O informatycznym kompleksie narzędziowym powiemy, że spełnia *informatyczną normę jakości*, jeżeli:

1. Będący jego elementem sprzęt spełnia techniczną normę jakości.
2. Oprogramowanie zostało pozyskane bez naruszania zasad wymaganych przez jego twórcę lub twórców, nie zostało też zmienione z naruszeniem takich zasad.
3. Narzędzie nadaje się do realizacji zadań, do których zostało przeznaczone (jest sprawne).
4. Jego dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

W przypadku narzędzi informatycznych dodajemy jedno kryterium jakości (numer 2), które nie występowało w przypadku narzędzi technicznych. Gdybyśmy chcieli przełożyć je na język narzędzi technicznych, należałoby napisać, że narzędzia ani nie kupiliśmy od złodzieja, ani też nie ukradliśmy go sami. Nie piszemy tego jednak, gdyż jest to dla każdego oczywiste. Nie piszemy też, że w nabytym narzędziu nie wolno dokonywać żadnych zmian, bo wolno, co najwyżej grozi to utratą gwarancji.

Z narzędziami informatycznymi jest inaczej. Przede wszystkim istnieje w tzw. obiegu wiele nielegalnych kopii programów, których użytkowanie jest równoznaczne z aktem kradzieży. Kopie legalne bądź kupujemy z legalnego źródła, bądź też pozyskujemy bezpłatnie, jeżeli twórcy na to pozwalają (tak jest np. z systemem Open Office czy też z systemem Joomla! służącym do budowania stron internetowych). Ponadto w stosunku do wszystkich produktów płatnych oraz wielu bezpłatnych dokonanie jakichkolwiek zmian stanowi naruszenie praw autorskich twórcy oprogramowania.

### 21.2.7 Bazy danych

Każda nowoczesna firma tworzy na własny użytek liczne bazy danych. Są to osobowe bazy danych pracowników, adresowe bazy danych klientów, bazy receptur, bazy danych o sprzedaży, baza listów wysłanych do kontrahentów, baza dokumentów przechowywanych w komputerze itp. Bazą danych jest też system finansowo-księgowy.

W informatyce *bazą danych* nazywamy zbiór informacji, tj. zbiór danych prostych lub złożonych — w tym dokumentów — mający strukturę wewnętrzną, która pozwala na określenie algorytmów umieszczania informacji w bazie oraz ich wyszukiwania. W zasadzie bazy danych mogą być zarówno fizyczne (szafka z dokumentami), jak i elektroniczne (zapisy w pamięci komputera). W naszym modelu te pierwsze będziemy jednak nazywali *kartotekami*, a termin *baza danych* zarezerwujemy dla baz umieszczanych w komputerach.

Z każdą bazą danych — zarówno fizyczną, jak i elektroniczną — wiąże się problem rozłożenia wysiłku użytkownika pomiędzy dwa rodzaje czynności:

1. Umieszczanie informacji w bazie.
2. Wyszukiwanie informacji w bazie.

Z zasady jest bowiem tak, że jeżeli chcemy mieć proste algorytmy wyszukiwania, to więcej wysiłku musimy poświęcić na etapie umieszczania. I na odwrót — mniej wysiłku przy umieszczaniu oznacza więcej pracy przy wyszukiwaniu. Jeżeli np. korespondencję przychodzącą rzucają po prostu na nasze biurko, to po roku będziemy musieli poświęcić kilka godzin, aby odszukać list, który jest nam akurat potrzebny. Umieszczanie w bazie nie wymaga prawie żadnego wysiłku, natomiast wyszukiwanie wiąże się z wykonaniem dużej ilości pracy. Jeżeli chcemy tę pracę uprościć, wprowadzamy jakiś system klasyfikacji korespondencji, np. według tematów, a w ramach tematu według chronologii napływania do bazy. Wtedy więcej pracy angażujemy w proces umieszczania informacji w bazie, a mniej w proces jej wyszukiwania.

Podobnie jak z innymi produktami obecnymi w naszym modelu procesowym, z bazami danych są związane dokumentacje. Dokumentacja bazy danych powinna opisywać co najmniej sposoby umieszczania i wyszukiwania informacji w bazie, a także określać kategorię przechowywanej informacji.

O bazie danych powiemy, że spełnia *bazodanową normę jakości*, jeżeli:

1. Umieszczanie i wyszukiwanie informacji w bazie można przeprowadzać w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się bazą danych przez jej użytkowników.
2. Ochrona danych w bazie skutecznie chroni interes firmy, a w szczególności baza jest zaopatrzona w skuteczne narzędzia do archiwizacji danych.
3. Jeżeli jest taki obowiązek, to baza spełnia stosujące się do niej wymogi prawne, np. o ochronie danych osobowych lub pełności danych księgowych.
4. Oprogramowanie bazy danych spełnia informatyczną normę jakości.
5. Dokumentacja bazy danych spełnia normę jakości dokumentacji.

Ta norma jakości jest oczywiście bardzo mało precyzyjna, jednak jej uściślenie wymagałoby sięgnięcia do dość zaawansowanej wiedzy informatycznej, z czego ze zrozumiałych względów w tym miejscu muszę zrezygnować.

## 21.2.8 Kartoteki

Podobnie jak bazy danych są zbiorami danych i dokumentów przechowywanych w systemach komputerowych, tak kartoteki są zbiorami dokumentów przechowywanych w wersji papierowej lub też na innych niekomputerowych nośnikach, takich jak mikrofilmy. Wszystkie poczynione w rozdziale 1 uwagi i obserwacje na temat baz danych przenoszą się przez analogię na kartoteki. Przenosi się też norma jakości.

O kartotece powiemy, że spełnia *kartotekową normę jakości*, jeżeli:

1. Umieszczanie i wyszukiwanie dokumentów w kartotece można przeprowadzić w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się kartoteką przez jej użytkowników.
2. Ochrona dokumentów w kartotece skutecznie chroni interes firmy.
3. Jeżeli jest taki obowiązek, to kartoteka spełnia stosujące się do niej wymogi prawne.
4. Dokumentacja kartoteki spełnia normę jakości dokumentacji.

## 21.2.9 Decyzje operacyjne

W każdej firmie i organizacji nic się nie dzieje, dopóki nie zostanie podjęta odpowiednia decyzja. Może to być decyzja jednostkowa, np. o wyprodukowaniu określonej partii towaru lub o dostarczeniu jej do hurtowni, może to być decyzja o powtarzalnym charakterze, typu „Codziennie rano należy dostarczyć chleb do sklepu”, może też być to decyzja polegająca na wprowadzeniu jakiegoś regulaminu w życie. Z procesowego punktu widzenia decyzje są narzędziami niezbędnymi do uruchomienia czynności procesowej. Aby wytworzyć ciasto, potrzebne są nie tylko zasoby — surowce, urządzenia i pracownicy — ale też i decyzja, że ciasto powinno być wytworzone. Oczywiście decyzja może być zła i dobra, sprzeczna z wcześniejszymi decyzjami lub nie, jasna i jednoznaczna lub pozostawiająca zbyt dużą dowolność interpretacji. Innymi słowy: decyzje też podlegają ocenie jakościowej, a więc je również należy uwzględnić w naszym modelu procesowym.

Aby wbudować podejmowanie decyzji w paradygmat procesowy, wprowadzimy dwa kolejne pojęcia: parę decyzyjnej i dokumentu decyzyjnego.

Przez *parę decyzyjną* rozumiemy parę

[*pytanie decyzyjne, decyzja*]

Pytaniem decyzyjnym może być w zasadzie każde pytanie o wykonanie pewnej czynności: „Czy wykonać?”, „Jak wykonać?”, „Kiedy wykonać?”, „Kto ma wykonać?” itp. lub o przyjęcie pewnej zasady. Odpowiedzią, zwaną tu „decyzją”, jest każda adekwatna odpowiedź na pytanie decyzyjne.

Szczególnym rodzajem decyzji jest tzw. *decyzja pusta*, wyrażająca się słowami: „Brak decyzji”<sup>163</sup>. To nieco dziwne pojęcie jest w rzeczywistości bardzo ważne, pozwala bowiem opisywać zachowania procesów w sytuacjach, gdy oczekiwane decyzje nie zostały podjęte. Pozwala też menedżerom dostrzec prawdę, o której nie zawsze pamiętają, że niepodjęcie decyzji to też decyzja, która może być równie bogata w skutki (niestety, zwykle negatywne) jak każda inna.

<sup>163</sup> W procesowej teorii zarządzania decyzja pusta gra podobną rolę jak zero w matematyce. Zanim starożytni Persowie „wynaleźli” zero, nie można było odjąć liczby od samej siebie, bo nie było liczby, która stanowiłaby wynik tej operacji. Prowadziło to do trudności, np. przy ewidencjonowaniu sztuk bydła poddawanych transakcji kupna i sprzedaży. Dzisiejsza operacja  $5 + 3 - 8 + 2 + 9 = 11$  nie dawała się w całości zapisać za pomocą liczb. Wymagała następujących zapisów: (1) do zagrody wprowadzono  $5 + 3 = 8$  krów; (2) z zagrody wyprowadzono wszystkie krowy; (3) do pustej zagrody wprowadzono  $2 + 9 = 11$  krów.

	PYTANIE DECYZYJNE	DECYZJA
A	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	Brak decyzji
B	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	Tak, ale tylko w bardzo dobrym miejscu
C	Gdzie otwieramy następną placówkę handlową?	W Katowicach
D	Czy otwieramy cukiernię przy ul. Marszałkowskiej?	Tak; opis lokalu i modelu finansowego
E	Jak należy postępować w przypadkach naruszenia dyscypliny pracy?	Regulamin dyscyplinary
F	Co 4 czerwca 2001 r. ma do wykonania zmiana produkcyjna?	Dyspozycja dla zespołu produkcyjnego
G	Czy organizujemy kurs Excela dla pracowników?	Tak; program kursu
H	Kto dziś pracuje przy piecu?	Wojtuś
I	Kiedy należy wymienić smalec w smażalniku?	W piątek 24 sierpnia 2001 r. przed rozpoczęciem pracy
J	Jakie ceny detaliczne należy przyjąć od 1 lipca 2001 r.?	Cennik
K	Według jakich zasad należy budować plany długo- i krótkoterminowe?	Strategia rozwoju

**Rys.21.2-1 Przykłady niezależnych par decyzyjnych**

*Dokumentem decyzyjnym* nazywamy zbiór par decyzyjnych. Czynności decyzyjne występujące w procesach zarządczych przetwarzają *wejściowe dokumenty decyzyjne* na *wyjściowe dokumenty decyzyjne*. Wejściowe dokumenty decyzyjne zawierają najczęściej — choć nie zawsze — decyzje puste. Sytuacja, w której przetwarzamy jedną decyzję na inną, to po prostu zmiana decyzji.

Przykłady par decyzyjnych występujące w Rys.21.2-1 różnią się dość istotnie pomiędzy sobą, nie będą więc zapewne elementami jednego dokumentu decyzyjnego. Zostały pokazane przede wszystkim w celu zilustrowania pojęcia pary decyzyjnej.

Proces podejmowania decyzji wysyła swoje produkty — a zatem decyzje — do innych procesów w charakterze narzędzi. Oto kilka przykładów:

1. Para decyzyjna D stanowi narzędzie dla aktywowanego procesu otwierania nowej cukierni.
2. Para decyzyjna F stanowi narzędzie dla procesu produkcji.
3. Para decyzyjna G stanowi narzędzie dla aktywowania czynności szkolenia.

Powiemy, że decyzja operacyjna spełnia *normę jakości dla decyzji operacyjnych*, gdy:

1. Nie stoi w sprzeczności ze standardami firmowymi i prawem powszechnym.
2. Nie stoi w sprzeczności z aktualnie obowiązującymi decyzjami.
3. Jasno określa, przez kogo, w jakim zespole lub na jakim stanowisku pracy ma być wykonana.
4. Spełnia zasadę SMART (rozdział 9.11.2).
5. Związane z nią dokumenty (jeżeli takie są) spełniają normę jakości dla dokumentów.

### 21.2.10 Różne poziomy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji to czynność, którą można wykonywać na kilku różnych poziomach zarządzania. Pierwszy poziom nazwiemy *zarządzaniem w strukturze*. Na tym poziomie podejmowane są decyzje z wykorzystaniem aktualnej struktury procesowej, ale bez dokonywania w niej zmian. Przykłady takich decyzji zostały podane w rozdziale 21.2.9, a inne mogą dotyczyć:

- ustalenia dyspozycji produkcyjnej na dany dzień;
- ustalenia cennika detalicznego na dany okres;
- ułożenia grafiku pracy pracowników danego zespołu;
- zakupu nowego komputera;
- zbudowania nowej fabryki;
- przyjęcia programu szkolenia z zakresu zarządzania jakością;
- przyjęcia regulaminu pracy;
- przyjęcia długoterminowej strategii cenowej firmy;
- przedłużenia czasu pieczenia danej partii produktów o 3 min;
- przyjęcia technologicznych standardów dla produkcji wyrobów cukierniczych.

Wszystkie te decyzje, choć w sumie dość różnych typów, łączy jedna cecha — żadna z nich nie zmienia ani aktualnej struktury przedsiębiorstwa, ani też mapy procesów. Te decyzje są niezbędne do wykonywania czynności procesowych, nie ingerują jednak w budowę poszczególnych procesów ani też w ich mapę.

Drugi poziom podejmowania decyzji, który nazwiemy *zarządzaniem strukturą*, obejmuje decyzje, które zmieniają procesową strukturę firmy, tj. zmieniają same procesy, związki pomiędzy nimi, czyli relację **dostawca – odbiorca**, a także opisy procesów. Oto kilka przykładów:

- wprowadzenie (opisanie) procesowej struktury przedsiębiorstwa w firmie, w której dotychczas jej nie było;
- uzupełnienie istniejących procesów o nowe czynności, takie jak uruchomienie nowej linii wyrobów lub usług;
- likwidacja istniejących czynności, np. likwidacja stanowiska sprzedaży lodów;
- wprowadzanie nowych procesów, np. procesu *Nauczanie*, w przedsiębiorstwie, w którym dotychczas nie prowadzono systematycznego szkolenia pracowników;
- likwidacja istniejących procesów, jak choćby likwidacja procesu *Wytwarzanie* w związku ze zmianą profilu przedsiębiorstwa z produkcyjno-handlowego na czysto handlowy;
- zmiany w relacji dostawca – odbiorca na poziomie produktowym, np. cukiernie nie będą składać swoich zamówień bezpośrednio w dziale produkcji, a jedynie w sekcji dystrybucji;
- zmiany w relacji dostawca – odbiorca na poziomie narzędziowym, np. dział marketingu będzie dostarczał działowi sprzedaży przeznaczone dla klientów informacje o naszych wyrobach.

Jak widzimy, decyzje drugiego poziomu mogą mieć równie „codzienny” operacyjny charakter jak decyzje poziomu pierwszego. Od pierwszych różnią się jednak tym, że obejmującego je procesu nie da się wstawić do mapy procesów, bo dotyczą one zmiany tej właśnie mapy. Proces podejmowania decyzji drugiego poziomu mógłby być elementem procesowej mapy wyższego rzędu (metamapy), gdybyśmy chcieli ją stworzyć. Taką mapę należałoby stworzyć, gdyby decyzje drugiego poziomu miały zostać objęte sformalizowanym zarządzaniem jakością.

Czytelnikowi nieprzyzwyczajonemu do myślenia o przedsiębiorstwie w terminach procesowych koncepcja drugiego poziomu decyzyjnego może się wydawać czczą grą intelektualną. W rzeczywistości byłaby taka w odniesieniu do przedsiębiorstw niezmiennych swojej struktury ani nieoptymalizujących biegnących w nich procesów. Dziś jednak, kiedy rynek wymaga nieustannych zmian w strukturze przedsiębiorstwa, a jakość i efektywność muszą być stale doskonałe, i to pod rygorem wypadnięcia z rynku, ten poziom jest co najmniej równie ważny — jeżeli

nawet nie ważniejszy — jak pierwszy. To jednak nie oznacza, że musi zostać sformalizowany na równi z pierwszym. Na tym poziomie możemy się nadal posługiwać myśleniem intuicyjnym. Przynajmniej do czasu, gdy całkowicie opanujemy technikę zarządzania procesowego pierwszego poziomu.

### 21.2.11 Drużyny

Słyszysz się często, że ludzie to najważniejszy zasób każdej firmy<sup>164</sup>. I tak rzeczywiście jest. A skoro to jest zasób, trzeba o niego dbać, oceniać i podnosić jego jakość i wykonywać związane z tym czynności. Aby to wszystko włączyć do modelu procesowego, należy wprowadzić pojęcie *drużyny*.

Najogólniej rzecz ujmując, *drużyna* to grupa ludzi współpracujących ze sobą w celu realizacji wspólnego zadania. To pojęcie jest oczywiście dość pojemne: drużyną jest zarówno zespół wszystkich osób zatrudnionych w firmie, jak i brygada cukierników, zespół księgowych czy obsługa cukierni. Mogą to być też zespoły ponadwydziałowe, np. zespoły projektowe tworzone *ad hoc*. Drużyny mogą też być jednoosobowe.

Z punktu widzenia procesowego drużyny są produktami procesu *Budowanie Zespołu*. Choć brzmi to może nieco dziwnie, mają więc też swoją normę jakości. Powiemy, że drużyna spełnia *normę jakości dla drużyn*, gdy:

1. Członkowie drużyny dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do:
  - 1.1. Wykonywania powierzonych sobie zadań.
  - 1.2. Pracy w zespole.
  - 1.3. Podnoszenia jakości produktów i usług.
2. Współpraca pomiędzy członkami drużyny przebiega w zgodzie z normami społecznymi i normami prawa.
3. Członkowie drużyny zostali dopuszczeni do pracy przez lekarza zakładowego.
4. Jeżeli miejsce i specyfika pracy tego wymagają, członkowie drużyny spełniają normy bezpieczeństwa danej branży, np. przy produkcji żywności mają aktualne książeczki zdrowia, czyste ubranie robocze, czapkę itp.

Czynności procesu *Budowanie Zespołu* powinien wykonywać dział kadr oraz wszyscy kierownicy zespołów, a także właściciele procesów. Do zadań działu kadr należy też wykonywanie czynności procesu *Biurotyka* w zakresie tworzenia kartotek i baz danych związanych z zespołem pracowników. Niestety, dział kadr często ogranicza się do czynności biurowych, zapominając o znacznie ważniejszej kategorii obowiązków, jaką jest budowanie zespołu pracowniczego.

### 21.2.12 Stany rynku

Jedną z najważniejszych funkcji marketingu jest kształtowanie, a więc zmienianie rynku. Aby móc zdefiniować czynność kształtowania rynku, trzeba wprowadzić pojęcie stanu rynku. Zacznijmy od obserwacji, że każdy rynek jakiegoś produktu lub produktów charakteryzuje się wieloma parametrami. Jako przykłady ważnych parametrów rynku można wymienić:

- geograficzny zakres rynku — gdzie znajdują się nasi klienci;
- nasycenie rynku naszymi klientami — ilu ich jest w stosunku do wszystkich potencjalnych klientów;

---

<sup>164</sup> Bardzo nie lubię, gdy o ludziach mówi się jako o „zasobach”, bo to najczęściej wiąże się z przedmiotowym, a nie podmiotowym traktowaniem pracownika (rozdział 8.5). Tu jednak czynię wyjątek, aby zarządzanie zespołami pracowników móc umieścić w modelu procesowym, co wcale nie oznacza ich przedmiotowego traktowania.

- udział firmy w rynku — stosunek sprzedaży firmy do wartości całego rynku;
- poziom znajomości firmy w uśrednionej grupie Polaków;
- opinia naszych klientów o firmie;
- poziom znajomości naszych produktów przez naszych klientów;
- opinia naszych klientów o naszych produktach;
- opinia naszych nieklientów o firmie;
- gotowość do zakupu naszych produktów przez naszych klientów.

Oczywiście są to jedynie przykłady. Każdy konkretny układ wartości parametrów rynku będziemy nazywali *stanem rynku*. Przykład takiego stanu znajduje się w Tab. 21.2-1.

Atrybut	Wartość atrybutu
Geograficzny obszar rynku	Miasta na terenie Polski zamieszkałe przez co najmniej 100 tys. mieszkańców
Nasylenie rynku	20% w Warszawie, 10% w innych miastach
Udział w rynku	Poniżej 5,2%
Znajomość marki	4 w skali od 0 do 10
Opinia o marce	7 w skali od 0 do 10
Znajomość produktów	3 w skali od 0 do 10
Opinia o produktach	6 w skali od 0 do 10
Opinia nieklientów o firmie	7 w skali od 0 do 10
Gotowość do zakupu	3 w skali od 0 do 10

**Tab. 21.2-1** Przykładowy stan rynku

Teraz możemy powiedzieć, że kształtowanie rynku to każde takie działanie, które zmienia stan rynku. Można na nie patrzeć jak na funkcję, która przyjmuje jako argument aktualny stan rynku i zwraca jako wartość stan nowy. Na przykład:

1. Rozdanie wśród klientów folderów z opisami produktów zwiększa poziom znajomości tych produktów przez klientów.
2. Zorganizowanie degustacji promocyjnej, wyemitowanie radiowego spotu reklamowego itp. zwiększa gotowość klientów do zakupu naszych produktów oraz liczbę naszych klientów.
3. Wyemitowanie telewizyjnego filmu o historii firmy zwiększa poziom znajomości firmy w uśrednionej grupie Polaków.

Stany rynku są produktami procesu *Kształtowanie Rynku*, należy więc określić odpowiadającą im normę jakości.

O stanie rynku powiemy, że spełnia *normę jakości dla stanu rynku*, jeżeli spełnia on oczekiwania procesu *Sprzedawanie*, który jest klientem procesu *Kształtowanie Rynku*.



### 21.2.13 Produkty umiejscowione

Przewożenie z miejsca na miejsce rzeczy i osób to czynności wykonywane w każdej firmie. Czy można je również opisać jako czynności procesowe? Przecież dostarczenie chleba z piekarni do sklepu ani nie tworzy nowego produktu, ani też nie zmienia istniejącego.

Aby móc opisać czynności przemieszczania, trzeba wprowadzić nieco abstrakcyjne pojęcie *produktu umiejscowionego*. Jeden produkt umiejscowiony to chleb w piekarni, a inny to ten sam chleb, ale w sklepie. Czynność przewiezienia chleba zmienia pierwszy z tych produktów w drugi. Formalnie produkt umiejscowiony jest opisywany przez dwa rodzaje atrybutów:

1. Atrybuty produktu właściwego, np. chleb o określonej charakterystyce — to może też być kompleks produktowy.
2. Atrybuty miejsca, np. piekarnia.

Do tych dwóch atrybutów można też dodać trzeci — czas. Wtedy można powiedzieć, że czynność porannego transportu chleba do sklepu zamienia produkt umiejscowiony (chleb, piekarnia, 7:15) na produkt umiejscowiony (chleb, sklep, 8:05).

Zwróćmy uwagę, że czynności przemieszczania mogą również, chociaż nie muszą, zmieniać cechy (stany) produktu właściwego. Chleb może np. wyjechać z piekarni świeży, a dojechać do bardzo odległego sklepu czerstwy. Czynności transportowe to też nie tylko przewóz rzeczy na większe odległości, ale również przemieszczenie ich np. na terenie hali produkcyjnej lub magazynowej, a także przesyłanie danych pomiędzy komputerami.

*Norma jakości dla produktu umiejscowionego* składa się z dwóch części:

1. Norma jakości dla produktu właściwego (kompleksu produktowego).
2. Określenie miejsca.

## 21.3 Typy czynności procesowych

Jak już wiemy, pomiędzy procesami dokonują się przepływy produktów, informacji o produkcji, informacji o jakości i zamówień. Te wszystkie przepływy są oczywiście związane z odpowiednimi czynnościami, ponieważ jednak są to czynności, którymi procesy nie różnią się jeden od drugiego, nie zaliczymy ich do czynności procesowych, ale do *czynności okołop procesowych*. Przez *czynności procesowe* będziemy rozumieli jedynie te, które bezpośrednio tworzą produkty danego procesu.

W celu uporządkowania naszej wiedzy o czynnościach procesowych wprowadzimy dwie niezależne klasyfikacje tych czynności: klasyfikacje co do *typu* i co do *rodzaju*. *Typ czynności* określa jej charakter zależny nie od procesu, w którym jest wykonywana, ale od typu produktu. Przykładowe czynności różniące się co do typu są opisane w poniższych rozdziałach. *Rodzaj czynności* określa jej przynależność do procesu lub ich grupy. Przykłady czynności różniących się co do rodzaju są opisane w rozdziale 21.4.

Obok czynności, które z jakichś materialnych przedmiotów tworzą materialne przedmioty nowego typu (np. ciasto z mąki, drożdży i wody), istnieje kilka typów czynności o innych cechach, które równie często występują w działaniu firm i organizacji. W tym miejscu muszę uprzedzić czytelnika, że przy pierwszym czytaniu poniższych rozdziałów te nowe rodzaje czynności mogą mu się wydać dziwne i nienaturalne (podobnie jak niektóre omawiane wcześniej rodzaje produktów procesowych). W rzeczywistości same czynności są całkowicie naturalne, jednak sposób mówienia o nich jest nowy. Ten nowy sposób opisywania czy też traktowania czynności służy temu, aby wszystkie bardzo różniące się od siebie czynności można było przedstawić na gruncie jednego modelu procesowego, w którym podstawowym pojęciem jest relacja dostawca – odbiorca.

### 21.3.1 Czynności wytwórcze

Najbardziej typowe *czynności wytwórcze* to czynności produkcyjne w zwykłym sensie tego słowa, a więc takie, które surowce, materiały i półprodukty zmieniają w produkty o charakterze zasadniczo różnym od tego, co otrzymały na wejściu. Te czynności powodują powstawanie produktu innego typu niż jego składowe. Wytwarzanie ciasta z surowców spożywczych, montowanie samochodu z podzespołów czy też rafinowanie benzyny z ropy naftowej to przykłady takich właśnie czynności.

Z nieco innym rodzajem czynności wytwórczych mamy do czynienia przy powstawaniu produktu intelektualnego. Architekt, który tworzy projekt budynku, rozpoczyna od czystej kartki papieru lub niezawierającego nic ekranu komputera, a następnie tworzy pierwsze i kolejne elementy rysunku technicznego. Nie tworzy ich z czegoś, co otrzymał „na wejściu”, ale — jak to ktoś kiedyś humorystycznie ujął — „z niczego, czyli z głowy”. Architekt korzysta co prawda z założeń projektowych, które otrzymał od inwestora, są one jednak dla niego narzędziami, a nie materiałami i surowcami, bo w procesie powstawania projektu nie znikają jak surowce spożywcze przy produkcji ciasta lub jak podzespoły montowanego samochodu. Oczywiście jeżeli wnikiemy do wnętrza procesu projektowego i przyjrzymy się poszczególnym jego czynnościom, to zobaczymy sytuacje, w których jakiś „projektowy półprodukt” jest przesyłany z jednej czynności do drugiej w celu jego rozbudowania. Na przykład architekt po zaprojektowaniu architektury budynku przekazuje swój rysunek projektantom sieci elektrycznej, którzy nakładają nań projekt takiej sieci. Z podobną sytuacją mamy do czynienia, gdy programista komputerowy dopisuje kolejne linie kodu do już istniejącego programu lub też gdy autor raportu finansowego dodaje do niego nowe tabele i wykresy.

Szczególnym rodzajem czynności w procesach wytwarzania są czynności kończące proces produkcyjny, a polegające na zaopatrywaniu gotowych produktów w dokumentację techniczną, atesty bezpieczeństwa, instrukcje obsługi czy też opakowania. To też są oczywiście czynności wytwarzania.

Obok typowych czynności wytwórczych w każdej firmie i organizacji mamy do czynienia z wieloma innymi rodzajami czynności. Opisuję je w kolejnych rozdziałach.

### 21.3.2 Czynności zmiany stanu

Rozważmy przypadek warsztatu samochodowego, który przyjmuje samochód do naprawy. Czynności naprawcze nie tworzą nowego samochodu, a jedynie zmieniają stan tego, który otrzymały „na wejściu”. Z tego typu sytuacją mamy do czynienia we wszystkich czynnościach naprawy i serwisowania, ale nie tylko. To są *czynności zmiany stanu*. Można podać wiele innych przykładów takich czynności:

- czynności administratora sieci informatycznej;
- czynności administratora witryny internetowej;
- czynności operatora sieci telefonicznej;
- czynności aktualizujące komputerową bazę danych lub biurową kartotekę dokumentów;
- czynności oczyszczania (lub też zanieczyszczania!) powietrza, wody, gleby itd.;
- czynności rolnicze związane z uprawą roli;
- czynności hodowlane związane ze zmianą stanu stada;
- czynności medyczne zmieniające stan zdrowia pacjenta.

W grupie czynności zmiany stanu szczególny przypadek stanowią *czynności zmieniające stan świadomości, wiedzy lub emocji pojedynczych osób, a także ich grup*:

- czynności edukacyjne zmieniające stan wiedzy ucznia;

- udzielanie informacji, rozmowa itp.;
- czynności zmieniające stan zespołu pracowników przez budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich;
- czynności podnoszenia świadomości marki lub produktu w określonej grupie społecznej;
- czynności negocjacyjne i perswazyjne zmieniające stan emocjonalny człowieka lub grupy ludzi, takie jak negocjacje handlowe z klientem;
- czynności budowania poczucia obywatelskiej odpowiedzialności wśród obywateli określonego państwa.

Oczywiście czynności zmiany stanu można też traktować jako czynności wytwórcze: obiekt w jakimś stanie zostaje zamieniony na obiekt w innym stanie, a więc — formalnie rzecz biorąc — na inny obiekt. Wydaje mi się jednak, że większości praktyków zarządzania łatwiej będzie myśleć o takich czynnościach jako zmieniających nie sam obiekt, a jedynie jego stan. Jeżeli np. podczas prowadzonych negocjacji zmieni się stan gotowości klienta do dokonania zakupu, to niezbyt naturalne byłoby utrzymywanie, że oto mamy do czynienia z nowym klientem.

### 21.3.3 Czynności przemieszczania

Są to wszystkiego rodzaju czynności przyjmujące „na wejściu” produkt umiejscowiony (rozdział 21.2.13) i oddające również produkt umiejscowiony, ale z innym atrybutem miejsca. Czasami również atrybuty samego produktu mogą być przez taką czynność zmienione, np. niedojrzałe owoce cytrusowe mogą dojrzewać w ładowni statku, a chleb może w czasie transportu wysychać.

### 21.3.4 Czynności bez dostawcy

Wszystkie procesy występujące na mapie procesów (Rys. 21.1-1) mają swoich dostawców. Ma ich nawet proces *Dostawcy* — są nimi hurtownie i firmy produkcyjne — nie pokazujemy ich jednak na mapie procesów, gdyż określanie oczekiwanej od nich jakości, a także składanie im zamówień nie należy już do naszych obowiązków. My oczekujemy odpowiedniej jakości od dostawcy, a on przenosi te oczekiwania na swoich dostawców.

Okazuje się jednak, że w działalności firm i organizacji zdarzają się czynności, a więc i procesy, które nie mają dostawcy odpowiedzialnego za jakość. Na przykład:

- działania z obszaru PR, które zmieniają stan świadomości społecznej o naszej firmie, nie mają żadnego dostawcy, od którego moglibyśmy wymagać „na wejściu” jakiegokolwiek początkowej jakości świadomości społecznej, mają jednak odbiorcę, który określa swoje oczekiwania co do tej świadomości po zakończeniu akcji PR; może nim być np. proces *Kształtowanie Rynku*;
- wiele czynności z zakresu ekologii środowiska naturalnego otrzymuje „na wejściu” stan środowiska, co do którego nie możemy zgłaszać żadnych oczekiwań;
- dostawcy nie ma też energia, którą ze środowiska naturalnego czerpią elektrownie wodne i wiatrowe.

Oczywiście teoretycznie można by uzupełnić mapę o procesy, które „dostarczają” kolejnym procesom odpowiednie środowisko z otoczenia firmy, nie robimy tego jednak, gdyż ostatecznym celem budowania mapy procesów nie jest pokazanie przepływów produktów i narzędzi, ale zaprezentowanie przepływów oczekiwań jakościowych. To, że budując mapę, na początku myślimy głównie o przepływach produktowych, wynika przede wszystkim z faktu, że tak jest nam łatwiej, gdyż bardziej przywykliśmy do myślenia produktowego niż jakościowego.

Należy też zauważyć, że nie wszystkie czynności zmiany stanu świadomości charakteryzują się brakiem dostawcy. Za przykład niech posłużą czynności marketingowe zmieniające stan społecznej znajomości konkretnego produktu, które często są poprzedzane czynnościami PR-owskimi budującymi wizerunek firmy. O ile w tym przypadku czynności PR-owskie nie mają dostawcy, o tyle czynności marketingowe już mają. Marketingowcy, by skutecznie wypromować produkt, mogą zażądać od kolegów PR-owców, aby pozytywnie o firmie myślało co najmniej 70% jej potencjalnych klientów. Podobnie PR-owcy budujący sympatię dla firmy na nowym dla niej rynku zagranicznym mogą oczekiwać, aby nasze państwo w pierw wykreowało odpowiedni poziom sympatii dla naszego kraju.

## 21.4 Rodzaje czynności procesowych

O ile typów czynności jest w zasadzie jedynie kilka, o tyle rodzajów jest znacznie więcej, co wiąże się z różnorodnością firm i instytucji oraz pełnionych przez nie funkcji. W poniższych rozdziałach opisuję jedynie najczęściej spotykane rodzaje. Pomijam czynności związane z wytwarzaniem produktów trafiających do klienta, gdyż te zależą od branży, w której działa firma, i dla każdego specjalisty w danej branży nie będą trudne do opisanie.

### 21.4.1 Czynności sprzedażowe

Czynności sprzedażowe to dość niejednorodna grupa czynności. Należą do niej m.in.:

1. *Czynności negocjacyjne* zaliczane do grupy czynności zmiany stanu (emocjonalnego) klienta ze stanu obojętnego na stan gotowości do dokonania zakupu. Do tej grupy włączamy też czynności związane z obsługą reklamacji.
2. *Czynności uzupełniające produkt* (lub częściej kompleks produktowy) elementami, w które nie został on wyposażony w procesie produkcji, np.: indywidualnymi opakowaniami, elementami dekoracyjnymi, instrukcjami obsługi, dokumentami finansowymi.

Można z pewnością podać jeszcze kilka innych rodzajów czynności sprzedażowych, w dużej mierze zależnych od charakteru przedsiębiorstwa. Różnorodność ich sprawia, że dla wielu firm umieszczanie na mapie procesów tylko jednego procesu sprzedaży może być zbyt daleko idącym uproszczeniem. Wszak czynności negocjacyjne z pewnością odwołują się do innego obszaru wiedzy niż czynności prostej sprzedaży.

### 21.4.2 Czynności logistyczne

Czynności logistyczne są związane z przygotowaniem produktów do wysyłki. Polegają one na wyposażaniu produktów w dokumentację logistyczną określającą np., komu, kiedy i jaką drogą dany produkt ma być wysłany. Gdy firma wytwarza duże ilości produktów drobnych, czynności logistyczne mogą też polegać na tworzeniu z produktów pojedynczych tzw. *partii wysyłkowych*.

### 21.4.3 Czynności marketingowe

Podobnie jak czynności sprzedażowe, również *czynności marketingowe* dzielą się na kilka kategorii, z tą jednak różnicą, że w tym przypadku można je ustawić w dość jasną hierarchię:

1. Tworzenie standardów marketingowych dotyczących zasad budowania przekazów marketingowych: używanego słownictwa, wzorów graficznych itp.; co do typu są to czynności wytwarzania.
2. Tworzenie konkretnych przekazów marketingowych, np.: drukowanych ulotek, spotów radiowych czy telewizyjnych, elementów stron internetowych. Co do typu są to również czynności wytwarzania.
3. Tworzenie zmian w świadomości klientów. Co do typu są to czynności zmiany stanu.

Znów więc, podobnie jak w przypadku sprzedaży, na mapie procesowej firmy powinno występować kilka procesów marketingowych. Czynności pierwszej i drugiej grupy będą wykonywane przez dział marketingu, a trzeciej — przez dział PR (kształtowanie opinii o marce) i sprzedawców (kształtowanie gotowości do zakupu).

#### 21.4.4 Czynności biurowe

Należy do nich tworzenie dokumentów innych niż finansowe, takich jak: umowy, kontrakty, raporty, a także wszystkich dokumentów kadrowych. Czynności biurowe obejmują też tworzenie i aktualizację kartotek dokumentów papierowych i komputerowych baz danych (czynności zmiany stanu). W typowej firmie czynności biurowe są wykonywane głównie przez biuro i dział kadr, ale też niezależnie przez wielu pracowników spoza tych działów. Na przykład kierownicy zespołów tworzą dokumenty kadrowe określające liczby godzin przepracowanych przez członków ich zespołów.

#### 21.4.5 Czynności HR-owe

Czynności związane z HR (dla mnie *human relations*, a nie *human resources*) są kilku różnych typów:

1. Pozyskiwanie pracowników do firmy.
2. Budowanie drużyny.
3. Aktualizacja bazy danych pracowników.
4. Tworzenie dokumentów, np. opinii o pracowniku.

Budowanie drużyny to wszelkie czynności zmierzające do tworzenia i utrzymywania prawidłowo funkcjonujących zespołów pracowniczych, a więc typowe czynności zmiany stanu. W ich zakres wejdą szkolenia z dziedziny komunikacji i budowania pozytywnych relacji międzyludzkich oraz organizowania pracy zespołowej, rozstrzygania konfliktów, pomocy pracownikom w ich trudnych sytuacjach osobistych itp. Te czynności powinny wykonywać odpowiednie służby z działu kadr, ale też wszyscy kierownicy wobec członków swoich zespołów, a niektóre z tych czynności (np. szkolenia) — właściciele procesów.

Na marginesie tego i poprzedniego rozdziału warto zauważyć, że w typowej firmie dział kadr wykonuje czynności o bardzo odległym od siebie charakterze: czynności biurowe i czynności związane z budowaniem zespołu. Jest dość jasne, że predyspozycje i wiedza konieczne do wykonywania tych dwóch rodzajów czynności są równie różne jak same czynności. Zatrudnianie jednej grupy pracowników do wykonywania obu typów czynności wydaje się więc daleko idącym uproszczeniem.

### 21.5 Typowe procesy w organizacji gospodarczej

Przedstawiona w rozdziałach 21.3 i 21.4 typologia czynności procesowych daje podstawę do scharakteryzowania typowych procesów występujących w organizacjach gospodarczych. W Tab. 21.5-1 Procesy wewnętrzne organizacji gospodarczej przedstawiam charakterystyki każdego procesu występującego na mapie opisane przez podanie związanych z nimi produktów i czynności. Wśród czynności nie wymieniam czynności okołop procesowych, gdyż co do natury są jednakowe dla wszystkich procesów. Ich dziewięć rodzajów opisałem już w rozdziale 12.8. Należy też podkreślić, że podane niżej charakterystyki procesów nie mają charakteru uniwersalnego. Są to raczej przykłady, gdyż w każdym konkretnym przedsiębiorstwie mogą wyglądać nieco inaczej.

PROCES	PRODUKTY WYJŚCIOWE	CZYNNOŚCI
<b>Wytwarzanie</b>	Produkty oferowane na rynek	Wytwarzanie produktów
<b>Wysyłanie</b>	Produkty przygotowane do wysyłki lub partie wysyłkowe (rozdział 21.4.2)	Przygotowywanie produktów lub partii wysyłkowych do wysyłki. Tworzenie dokumentacji
<b>Dostarczanie</b>	Produkty umiejscowione, w których produktem właściwym jest produkt gotowy do wysyłki lub partia wysyłkowa (rozdział 21.3.3)	Czynności przemieszczania
<b>Sprzedawanie</b>	Stany emocjonalne klienta, sprzedawane produkty uzupełnione o instrukcje, elementy dekoracyjne, opakowania, dokumenty finansowe itp.	Negocjacje handlowe, uzupełnianie produktów
<b>Projektowanie</b>	Projekty produktów będące narzędziami dla procesów <i>Wytwarzanie</i> i <i>Kształtowanie Rynku</i>	Tworzenie projektów na podstawie informacji pochodzących od procesu <i>Klient</i> (informacje o oczekiwaniach indywidualnego klienta) oraz od procesu <i>Kształtowanie Rynku</i> (informacje o uśrednionych oczekiwaniach rynku)
<b>Technologia</b>	Technologiczne (techniczne) opisy produktów, ich składniki i procedury wytwarzania	Tworzenie opisów technologicznych
<b>Kształtowanie Rynku</b>	Grupowa świadomość klientów związana z gotowością do dokonywania zakupów. Treści i nośniki przekazów marketingowych	Tworzenie i emisja przekazów marketingowych
<b>Badania Rynku</b>	Opisy stanów rynku ważnych dla firmy. Raporty	Czynności badawcze: ankiety, wywiady, studiowanie literatury
<b>Biurotyka</b>	Dokumenty, bazy danych, kartoteki, w tym dane osobowe pracowników	Tworzenie dokumentów, zmiany stanu baz danych i kartotek. Administracyjne czynności zespołu kadrowego
<b>Finanse</b>	Dokumenty finansowe (faktury, raporty kasowe, bilanse, listy płac itp.) i finansowe bazy danych, w tym baza danych księgowych	Tworzenie dokumentów finansowych i dokonywanie zmian w stanach finansowych baz danych
<b>Informatyka</b>	Sprzęt informatyczny i oprogramowanie	Instalowanie i serwisowanie sprzętu oraz oprogramowania. Tworzenie oprogramowania na potrzeby firmy
<b>Technika</b>	Wszystkie urządzenia techniczne poza informatycznymi	Instalowanie i serwisowanie sprzętu
<b>Podejmowanie Decyzji</b>	Decyzje zarządcze poziomu zarządzania w strukturze	Podejmowanie decyzji
<b>Budowanie Zespołu</b>	Stany emocjonalne i stany wiedzy zespołów pracowniczych	Wspomaganie budowania pozytywnych relacji, rozstrzyganie konfliktów metodą

		<p>wygrał – wygrał, wewnętrzny PR, budowanie poczucia partnerstwa</p> <p><b>Uwaga.</b> Dział kadr wykonuje jedynie niektóre z tych czynności. Wiele wykonują bezpośrednio kierownicy zespołów</p>
--	--	---

Tab. 21.5-1 Procesy wewnętrzne organizacji gospodarczej

## 21.6 Przepływy między procesami

Opisy produktów i czynności związanych z procesami nie określają jeszcze w pełni procesowej struktury przedsiębiorstwa. Kierunki przepływów określa mapa procesów, ale nie można z niej odczytać rodzajów przepływających produktów. Tab.21.6-1 opisuje rodzaje produktów przepływających pomiędzy procesami widocznymi na Rys. 21.1-1. Podobnie jak w poprzednim rozdziale są to przykładowe rodzaje, choć niektóre z nich powtarzają się w wielu firmach.

Dostawca	Odbiorca	Przesyłany produkt
Dostawcy <sup>165</sup>	Wytwarzanie	Surowce i materiały do produkcji
Dostawcy	Wysyłanie	Opakowania zbiorcze i inne materiały uzupełniające produkty w drodze do klienta
Dostawcy	Sprzedawanie	Opakowania indywidualne, broszury informacyjne, dodatki uzupełniające produkt (np. apteczka samochodowa przy sprzedaży samochodu)
Dostawcy	Kształtowanie Rynku	Materiały reklamowe
Wytwarzanie	Wysyłanie	Produkt gotowy technologicznie, ale nieprzygotowany jeszcze do obrotu hurtowego i detalicznego
Wysyłanie	Dostarczanie	Produkt przygotowany do obrotu hurtowego
Dostarczanie	Sprzedawanie	Produkt umiejscowiony
Sprzedawanie	Klienci	Produkt przygotowany do obrotu detalicznego, materiały reklamowe
Klienci	Finanse	Gotówka i związane z nią dokumenty, np. weksle i inne zobowiązania finansowe
Projektowanie	Wytwarzanie	Projekty techniczne wytwarzanych produktów
Projektowanie	Technologia	Projekty techniczne wytwarzanych produktów
Projektowanie	Kształtowanie Rynku	Funkcjonalne opisy projektów przeznaczone dla klienta i wykorzystywane przy budowaniu jego świadomości w zakresie produktu, np. użytkowe parametry samochodu osobowego
Technologia	Wytwarzanie	Technologiczne specyfikacje produktów i procesów produkcyjnych
Technologia	Kształtowanie Rynku	Przeznaczone dla klienta technologiczne i techniczne informacje o produktach, np. maksymalny przebieg samochodu pomiędzy dwoma kolejnymi przeglądami
Badanie rynku	Projektowanie	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do produktów
Badanie rynku	Kształtowanie Rynku	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do produktów
Badanie rynku	Biurotyka	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do dokumentów handlowych, np. umów

<sup>165</sup> Proces **Dostawcy** jest najczęściej realizowany przez wiele podmiotów gospodarczych. Stąd różnorodność produktów dostarczanych przez ten proces.

<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Sprzedawanie</b>	Cenniki produktów, informacje marketingowe dla klientów, np. katalogi
<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Klienci</b>	Marketingowa informacja o produkcie; z punktu widzenia klienta jest to narzędzie służące do podejmowania jego decyzji zakupowych
<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Finanse</b>	Cenniki produktów
<b>Finanse</b>	<b>Klienci</b>	Dokumenty finansowe, np.: faktury, polecenia zapłaty, informacje o należnościach
<b>Finanse</b>	<b>Kształtowanie Rynku</b>	Dokumenty i informacje finansowe, w tym dostęp do bazy danych finansowych, potrzebne do budowania narzędzi kształtowania rynku, np. raporty o wartościach sprzedaży i o zyskowności poszczególnych produktów
<b>Finanse</b>	<b>Biurotyka</b>	Informacje finansowe potrzebne do sporządzania raportów dla zarządu i instytucji zewnętrznych, w tym dostęp do bazy danych finansowych
<b>Biurotyka</b>	<b>Finanse</b>	Dokumenty mające znaczenie dla zarządzania finansami, np.: umowy najmu, umowy o świadczenie usług, dane potrzebne do stworzenia miesięcznej listy płac, w tym dostęp do bazy danych kadrowych
<b>Biurotyka</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Dokumenty <i>księgi procedur</i> związanej z normą jakości lub bezpieczeństwa produktu — ISO, TQM, HACCP itp. — np. udostępniane przez komputerową bazę danych
<b>Informatyka</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Sprzęt komputerowy i oprogramowanie
<b>Technika</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Wszystkie narzędzia materialne poza sprzętem komputerowym i oprogramowaniem
<b>Podejmowanie Decyzji</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Wszystkie decyzje związane z podejmowaniem działań na poziomie czynności procesowych
<b>Budowanie Zespołu</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Zespoły pracownicze

**Tab.21.6-1 Przepływy pomiędzy typowymi procesami organizacji gospodarczej**

Jak już wspomniałem, w każdym konkretnym przedsiębiorstwie ta tabelka może wyglądać nieco inaczej.

## 21.7 Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy

Gdy pracujemy nad procesowym modelem firmy, nieodmiennie pojawia się pytanie o poziom szczegółowości, na którym ten model powinien zostać opisany. Aby na nie odpowiedzieć, dobrze jest posłużyć się analogią z zakresu posługiwania się mapami obszarów geograficznych przy zarządzaniu krajem.

Rząd posługuje się mapą obejmującą cały kraj i — siłą rzeczy — niezawierającą zbyt szczegółowych informacji. Wojewoda posługuje się mapą województwa, na której nie widać całego kraju, ale jest więcej szczegółów dotyczących danego województwa. Jeszcze bardziej szczegółowymi mapami posługują się sołtysi. Podobnie jest w firmach. Zarządowi potrzebna jest mapa obejmująca podstawowe procesy i niepokazująca ich „wnętrza”. Na poziomie osób zarządzających poszczególnymi procesami, zwanych właścicielami procesów (o czym dalej), mogą być potrzebne mapy ukazujące podział procesu na podprocesy, a może nawet schodzące do poziomu grafu czynności. Wiele z tych czynności — choć z pewnością nie wszystkie — będzie miało swoje opisy w



postaci procedur lub instrukcji wchodzących w skład *księgi standardów*. Należy jednak opisywać tylko te czynności, których wykonywanie nie jest „dostatecznie oczywiste” dla realizujących je pracowników.

Na przykład w każdej firmie jest potrzebny dokładny opis i stałe doskonalenie procesu przesyłania dokumentów, a także transportu surowców i towarów. To, czy jest potrzebny opis transportu urządzeń pomiędzy wydziałami, zależy już od natury przedsiębiorstwa.

Przemieszczanie się pracowników wewnątrz firmy to też proces z grupy procesów transportu. Czy należy ten proces opisać formalnie? To znów zależy od tego, o jaką grupę pracowników pytamy. Z pewnością nie będziemy opisywać procesu przemieszczania się księgowych w granicach biura. Przemieszczanie się kelnerów przy odbieraniu zamówień w kuchni może jednak wymagać doskonalenia, więc i opisu.

Tworząc procesowy model firmy, trzeba też mieć świadomość faktu, że nie jest to zadanie, które można wykonać mechanicznie, istnieje bowiem wiele różnych sposobów podziału tego samego przedsiębiorstwa na procesy oraz procesów na czynności. Na przykład można uznać, że całe przedsiębiorstwo to jeden wielki proces, lub też — drugi kraniec skali — że każda czynność reprezentuje odrębny proces. Oczywiście żadna z tych struktur nie będzie miała praktycznej wartości. Praktyczne rozwiązanie leży gdzieś pośrodku i zależy od specyfiki przedsiębiorstwa. Jego wybór to twórczy akt autorów konkretnej struktury procesowej.

Jak już wspomniałem, podział przedsiębiorstwa na procesy można porównać do podziału kraju na regiony administracyjne. Jest oczywiście rzeczą wyboru, czy chcemy mieć województw 7, czy 15, jednak od trafności tego wyboru będzie zależała sprawność administracji państwowej, a także ponoszone przez nią koszty. Podobnie rzecz ma się z procesami w przedsiębiorstwie. Ich liczba i gęstość wewnętrznego podziału powinny być dobrane do specyfiki firmy.

Na mapy nanosimy informacje o zasobach regionu (narzędzia przypisane czynnościom), rozlokowaniu ludności (zespoły pracownicze) oraz szlakach komunikacyjnych (przepływy międzyprocesowe, czyli relacja dostawca – odbiorca). Mapy tworzymy też w różnych skalach, w zależności od szczebla, na którym mają służyć jako narzędzie zarządzania.

Warto podkreślić, że zarówno przy tworzeniu map geograficznych, jak i procesowych dokonujemy opisu pewnej obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Góry, rzeki, miasta, zasoby naturalne i szlaki komunikacyjne istnieją na danym obszarze geograficznym niezależnie od tego, czy dla tego obszaru sporządzono mapę, czy też nie. Podobnie jest w przedsiębiorstwie. Niezależnie od tego, czy przyjmimy procesowy model zarządzania, istnieją czynności, procesy, związana z nimi wiedza oraz relacja dostawca – odbiorca.

Czy więc tworzenie procesowego modelu przedsiębiorstwa to jedynie tworzenie opisu zastanej rzeczywistości? Tak właśnie jest, nie sądźmy jednak, że jest to zadanie łatwe lub mało ważne. Wszystkie nauki przyrodnicze zajmują się takimi właśnie zadaniami. Planety i Słońce poruszały się względem siebie tak, jak to opisał Mikołaj Kopernik, na długo przed powstaniem jego teorii. Również przed Kopernikiem były podejmowane próby opisu tych ruchów, tyle że ich autorzy umieszczali obserwatora na Ziemi, a nie na Słońcu. Otrzymane na tej drodze opisy nie były nieprawidłowe ani sprzeczne z rzeczywistością, ale były bardzo złożone, a więc mało przydatne do obliczania położenia Ziemi względem Słońca i planet. Z menedżerskiej perspektywy można by powiedzieć, że te opisy były mało przydatne do „zarządzania” ruchem planet i Słońca.

Odkrycie Kopernika polegało na zauważeniu, że umieszczając obserwatora na Słońcu, otrzymujemy bardzo prosty opis ruchu wszystkich planet. Opis, na podstawie którego możemy dostatecznie dokładnie przewidywać położenie dowolnej z planet w dowolnej przyszłości. Rewolucja kopernikańska sprowadzała się więc do odejścia od utartego przekonania — na pozór dość logicznego — że skoro człowiek (Ziemianin) ma zrozumieć ruch planet, to powinien opisywać go z własnej, a więc geocentrycznej perspektywy.

Rewolucja Demingowska wykazuje pewne analogie do rewolucji kopernikańskiej. Odchodzimy w niej od zarządowo-centricznego widzenia firmy na rzecz takiego jej obrazu, jaki widziany jest oczami dostawców i odbiorców procesów. Jeżeli Ziemią pragnie zrozumieć ruch Ziemi i Słońca względem siebie, to powinien przyrzeć się temu ruchowi ze Słońca. Jeżeli menedżer pragnie zrozumieć dynamikę przedsiębiorstwa, to powinien przyrzeć się jej nie ze swojego fotela, ale z wnętrza każdego z procesów z osobna.

Tworzenie procesowego modelu przedsiębiorstwa jest więc aktem ze wszelkich miar twórczym. Od tego, jak będzie wyglądał ten model, w dużej mierze zależy jego przydatność do celów zarządczych. Dzisiejsze techniki tworzenia procesowych modeli przedsiębiorstwa nie są jeszcze zbyt rozwinięte. Przypominają mapy z okresu prekolumbijskiego. Najważniejsze jest jednak, że zaczęły powstawać. Kartografia przedsiębiorstw ma przed sobą wielką przyszłość. Z pewnością szybko się rozwinie.

Jest jeszcze jedna analogia pomiędzy mapami terenu i przedsiębiorstw. W obu przypadkach służą one dwóm celom:

1. Ułatwiają poruszanie się po danym terenie, co w przypadku przedsiębiorstw odpowiada bieżącemu zarządzaniu operacyjnemu.
2. Pozwalają na planowanie zmian wprowadzanych do opisywanej rzeczywistości oraz przewidywanie skutków tych zmian.

Ten drugi aspekt jest bardzo ważny. O ile poruszać się po niewielkim terenie można i bez mapy, o tyle planowanie zmian takich jak rozbudowa miast czy sieci dróg jest bez mapy bardzo trudne.

W przypadku przedsiębiorstw zmiany terenu to zmiany w strukturze powiązań pomiędzy czynnościami i procesami, to dodawanie jednych i usuwanie innych, to wprowadzanie nowych produktów i nowych związanych z nimi czynności, a przy tym nowych obszarów wiedzy. We współczesnych przedsiębiorstwach tego rodzaju czynności zarządcze zaczynają odgrywać coraz większą rolę (por. zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa w rozdziale 21.2.10).

Na koniec warto jeszcze zauważyć, że budując procesowy model przedsiębiorstwa, niekoniecznie musimy nim objąć wszystkie wykonywane w przedsiębiorstwie czynności. W zasadzie obejmujemy nim jedynie te czynności, których wykonywanie chcemy doskonalić, a doskonalimy te, które są istotne dla działalności firmy. Na przykład w niewielkiej firmie księgowej nie obejmujemy opisem procesowym czynności opróżniania pojemników na makulaturę, natomiast pozbywanie się szkodliwych odpadów w zakładach przemysłu chemicznego powinno znaleźć swoje odbicie w modelu procesowym.

## 21.8 Różne opisy przedsiębiorstwa

Tworząc procesowy model firmy, należy pamiętać o tym, że nie jest to model zawierający całą wiedzę o przedsiębiorstwie. Różne cechy przedsiębiorstw opisuje się różnymi modelami. Kilka przykładów zostało podanych w Tab 21.8-1. Każdy z przedstawionych tam opisów ma odrębne zastosowania.

Jeżeli jako potencjalny partner handlowy jakiejś firmy chcemy podpisać z nią umowę o współpracy, interesuje nas struktura władzy tej firmy, bo musimy wiedzieć, z kim należy naszą propozycję negocjować oraz kto podejmie ostateczną decyzję. Struktura władzy interesuje również pracownika, który musi wiedzieć, kto decyduje o jego grafiku pracy, urlopie, awansach.

Jeżeli jesteśmy zainteresowani kupnem udziałów w przedsiębiorstwie, interesuje nas struktura własności.

Jeżeli chcemy poznać stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, w szczególności jego nieformalnych liderów, interesuje nas struktura związków międzyludzkich.

Jeżeli chcemy zarządzać działalnością przedsiębiorstwa traktowanego jako grupa współpracujących ze sobą zespołów, sterować przepływami surowców i produktów, podnosić poziom kompleksowej jakości firmy oraz pielęgnować i rozwijać wiedzę traktowaną jako jeden z zasobów firmy, interesuje nas model procesowy.

<b>Przedmiot opisu</b>	<b>Rodzaj opisu</b>
Struktura władzy — kto tu rządzi?	Hierarchia kierowników
Struktura własności — kto tu jest właścicielem?	Diagram właścicielskich powiązań firmy z innymi podmiotami
Stosunki międzyludzkie	Graf relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, np.: kto kogo szanuje, kto kogo uznaje za autorytet, kto kogo się obawia, a kto kogo uważa za idiotę
Struktura współpracy — co kto robi, od kogo i co otrzymuje, komu co przekazuje	Procesowy model firmy

**Tab 21.8-1 Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa**

## 22 Księga standardów

Ważnym narzędziem zarządzania jakością, w tym zarządzania procesowego, jest *księga standardów*<sup>166</sup> (KS), zwana też niekiedy *księgą procedur*. Najogólniej mówiąc, jest to zbiór dokumentów opisujących wytwarzane w firmie produkty, sposoby ich wytwarzania oraz regulaminy postępowania. W księdze istotny jest jednak fakt, że nie jest to raz na zawsze napisany zbiór zasad, ale zbiór podlegający ciągłym modyfikacjom mającym swoje źródło w procesie stałego doskonalenia. Skoro księga to byt zmieniający się w rytm wprowadzanych w firmie udoskonaleń, a przy tym byt złożony z kilkudziesięciu, kilkuset lub nawet kilku tysięcy dokumentów, to wymaga on zarządzania, które zagwarantowałoby spełnienie następujących warunków:

1. Poszczególne dokumenty księgi są zawsze dostępne na wszystkich stanowiskach pracy, których dotyczą.
2. Dokumenty księgi są aktualizowane w taki sposób, aby nigdy nie powstały dwie różne aktualizacje jednego dokumentu (koordynacja procesu aktualizacji).
3. Dokumenty księgi mają ustaloną standardową formę, co ułatwia ich tworzenie, aktualizowanie i korzystanie z nich.
4. Istnieją procedury tworzenia i aktualizowania dokumentów księgi, gwarantujące udział w tym procesie zarówno specjalistów branżowych, jak i użytkowników tych dokumentów.

Systemowe spełnienie powyższych warunków wymaga określenia zasad zarządzania księgą. Poniżej przytaczam zasady, które zostały wprowadzone w firmie A. Blikle w latach 2009 i 2010. Nie jest to żadna norma, ale przykład, o którym mogę jednak powiedzieć, że się sprawdził w działaniu. Postanowiłem więc podzielić się tym doświadczeniem z czytelnikiem. Przedstawiony materiał nie jest być może zbyt porywający, mam jednak nadzieję, że pozwoli czytelnikowi uniknąć technicznego mozołu tworzenia własnych zasad.

Nasza *księga standardów* powstała na gruncie istniejącej od 1995 r. *księgi procedur*. Powstała ona przez sformalizowanie zasad zarządzania księgą stworzonych na potrzeby standardu bezpieczeństwa żywności BRC, o którym pisałem już wcześniej rozdziale 12.4. Stąd pojawiające się niekiedy zapisy specyficzne dla systemów bezpieczeństwa żywności. Wcześniejszą nazwę *księga procedur* zastąpiliśmy nazwą *księga standardów*, gdyż pojęcie standardu jest szersze od pojęcia procedury. Każda procedura to standard, ale — jak zaraz pokażę — istnieje wiele standardów, które nie są procedurami.

### 22.1 Dokumenty księgi standardów

#### 22.1.1 Rodzaje dokumentów

Z punktu widzenia celów, jakim służą, dokumenty znajdujące się w *księdze standardów* dzielimy na dwa rodzaje: standardy KS i dokumenty zarządzania księgą.

---

<sup>166</sup> Warto w tym miejscu przypomnieć, że słowo „standard”, mimo że na końcu ma „d”, czyta się tak, jakby na końcu stało „t”.

1. *Standardy* są to wszystkie dokumenty opisujące funkcjonowanie firmy. Dzielą się one na 11 typów:
  - 1.1. *Instrukcja* — dokument opisujący zasady wykonywania złożonych czynności, np.: „instrukcja przyjęcia i identyfikacji wyrobów w placówkach”, „instrukcja składania zamówień w dziale dystrybucji”, „instrukcja podejmowania decyzji zakupowych”.
  - 1.2. *Podręcznik* — obszerna instrukcja dotycząca dużych grup czynności, np. „podręcznik sprzedawcy” czy też „komputerowa edycja dokumentów”.
  - 1.3. *Procedura* — specyficzny rodzaj instrukcji, w której podana jest kolejność wykonywania poszczególnych kroków złożonej czynności; procedurę zawsze można opisać siecią działań.
  - 1.4. *Regulamin* — dokument określający zasady postępowania i zachowania w konkretnych sytuacjach, np. „podstawowy regulamin pracy”; regulamin różni się od instrukcji tym, że nie opisuje żadnej czynności, złożonej bądź prostej, a jedynie zawiera zasady postępowania oraz obowiązki i prawa określonej w regulaminie grupy osób w danej sytuacji.
  - 1.5. *Zakres obowiązków i uprawnień* — dokument wymieniający i opisujący wszystkie obowiązki oraz uprawnienia na danym stanowisku pracy, np.: „zakres obowiązków i uprawnień członka zarządu”, „zakres obowiązków i uprawnień kierownika cukierni”, „zakres obowiązków i uprawnień barmana”.
  - 1.6. *Kanon* — dokument określający ogólne zasady zarządzania obowiązujące w firmie; np. „procesy w firmie A. Blikle”, „struktura organizacyjna firmy A. Blikle”.
  - 1.7. *Wzorzec* — dokument zawierający strukturę redakcyjną docelowego standardu wraz z tymi wszystkimi treściami, które są uniwersalne dla danej rodziny standardów, np. „wzorzec procedury”; wzorce ułatwiają utrzymanie jednolitej struktury wszystkich dokumentów danego typu.
  - 1.8. *Dokumentacja technologiczna* — dokument zawierający technologiczne informacje na temat pojedynczego produktu (np. pączka) lub kategorii produktów (np. ciasta drożdżowe).
  - 1.9. *Spis* — lista lub tabela krótkich zapisów; przykłady spisów to „spis dokumentów KS” i „dziennik KS”.
  - 1.10. *Słownik* — lista pojęć lub nazw z przypisanymi im definicjami, np. słownik naszych produktów cukierniczych, słownik pojęć wykorzystywanych w KS.
  - 1.11. *Karta opisu* — dokument opisujący złożony przedmiot, np. paszport produktu, użytkowy opis produktu.
2. Dokumenty zarządzania KS są dokumentami należącymi do KS, ale niebędącymi standardami, np.: „Dziennik KS”, „Słownik KS”, „Spis dokumentów KS”; dokumenty zarządzania KS są modyfikowane jedynie przez strażnika KS (o nim niżej), a zasady ich modyfikowania są inne niż obowiązujące dla pozostałych dokumentów KS.

Wszystkie standardy dzielimy dodatkowo na dwie grupy:

1. *Standardy systemowe* — są to najczęściej ogólne standardy dotyczące systemu zarządzania firmą i zarządzania jakością.
2. *Standardy operacyjne* — są to najczęściej standardy związane z procesami.

O przypisaniu standardu do jednej z tych grup decyduje strażnik KS.

## 22.1.2 Strażnik księgi standardów

Zarządzanie obszernym i stale modyfikowanym zbiorem dokumentów wymaga powołania osoby odpowiedzialnej za to zadanie. Taką osobą jest właśnie strażnik *księgi standardów*. Jego obowiązki i uprawnienia są opisane w dalszych rozdziałach.

## 22.1.3 Indeksacja dokumentów

Każdy dokument KS ma swój indywidualny indeks, który określa jego usytuowanie w KS. Ten indeks jest literowo-cyfrowym ciągiem składającym się z niżej wymienionych segmentów rozdzielonych znakami /:

1. *Związek z normami bezpieczeństwa żywności*: B (Bezpieczeństwo) — jest taki związek, N (Neutralny) — nie ma takiego związku; np. instrukcja zamawiania opakowań będzie miała typ B, a instrukcja wystawiania faktur — typ N.
2. *Symbol procesu*, z którym związany jest dany standard, lub NPP (Nieprzypisany(-a) Procesowi), jeżeli standard nie jest przypisany żadnemu procesowi w modelu procesowym firmy; symbole przypisane procesom (jedynie wewnętrznym) są takie jak w Tab. 22.1-1

Symbol	Proces
Bhp	BHP
Biu	Biurotyka
Bży	Bezpieczeństwo Żywności
Dys	Dystrybucja
Fin	Finanse
Han	Handel
Hat	HaTeLin
Inf	Informatyka
Kad	Kadry
Mar	Marketing
Och	Ochrona Środowiska
Pla	Plastyka i Ergonomia
Prp	Produkcja Podstawowa
Prg	Produkcja Gastronomiczna
Spd	Sprzedaż do stolika
Sps	Sprzedaż sklepowa
Tch	Technika
Tec	Technologia cukiernicza
Teg	Technologia gastronomiczna
Zar	Zarządzanie

**Tab. 22.1-1 Symbole procesów**

1. *Grupa dokumentu*: S — standard systemowy, O — standard operacyjny.
2. *Poziom dostępu*:
  - 0 — publiczny dostęp bez ograniczeń, każdy może mieć dostęp do czytania standardu, np. standard może być udostępniony internautom na naszej stronie internetowej, można go cytować w przekazach prasowych; przykładem takiego standardu jest „Misja firmy”.
  - 1 — dostęp jedynie dla pracowników i współpracowników firmy, np. „Regulamin pracy”, „Instrukcja zarządzania KS”.

- 2 — dostęp jedynie dla pracowników.
  - 3 — dostęp jedynie dla wybranych grup pracowników, np. receptury i procedury technologiczne.
3. *Typ standardu*: Ins (instrukcja), Kan (kanon), Pro (procedura), Pod (podręcznik), Dot (dokumentacja technologiczna), Reg (regulamin), Sło (słownik), Spi (spis), Wzo (wzorzec), Zak (zakres obowiązków), Kar (karta opisu).
  4. *Numer kolejny* nadawany w kolejności chronologicznej w obrębie wszystkich indeksów odpowiadających temu samemu procesowi, a więc mających ten sam napis na drugiej pozycji (punkt 2.).
  5. *Numer wersji* również nadawany w kolejności chronologicznej.

A zatem — dla przykładu — B/Prp/O/2/Pro/12/4 jest indeksem dokumentu, który:

- B — jest związany z bezpieczeństwem żywności,
- Prp — jest związany z procesem produkcji podstawowej,
- O — ma charakter operacyjny,
- 2 — jest dostępny jedynie dla pracowników,
- Pro — jest procedurą,
- 12 — znajduje się w grupie dokumentów związanych z procesem produkcji podstawowej numer 12
- 4 — jest czwartą wersją tego dokumentu.

Dokumenty usunięte z KS otrzymują indeks w postaci U/indeks, gdzie indeks jest indeksem dokumentu przed jego usunięciem. Jeżeli np. dokument o indeksie B/Prp/O/2/Pro/12/4 zostanie usunięty z KS, to otrzyma indeks U/B/Prp/O/2/Pro/12/4 i zostanie przeniesiony do zbioru dokumentów usuniętych. Procedura usuwania dokumentów jest opisana w rozdziale 22.2.3

## 22.1.4 Indeksacja załączników

*Indeksem podstawowym* dokumentu KS nazywamy tę część indeksu, która powstaje po usunięciu numeru wersji. Załącznik dokumentu o indeksie podstawowym *IndeksP* ma indeks postaci *IndeksP/Zn/k*, gdzie n jest numerem załącznika na liście załączników w danym dokumencie, a k — numerem jego wersji. Na przykład:

*B/Prp/O/1/Pro/12/Z3/2*

jest indeksem trzeciego załącznika w standardzie o indeksie podstawowym *B/Prp/O/1/Pro/12*. Załącznik usunięty otrzymuje przedrostek *U/*, a więc np.:

*U/B/Prp/O/1/Pro/12/Z3/2*.

W związku z taką indeksacją załączników w przypadku dodawania nowego załącznika do standardu zaleca się dodanie go na końcu listy dotychczasowych załączników. Pozwoli to na uniknięcie konieczności zmiany indeksów poprzednio istniejących załączników.

Zwracam też uwagę, że indeks załącznika nie wskazuje jego przynależności do konkretnej wersji dokumentu. Jest on przypisany dokumentowi bez względu na wersję, choć on sam może mieć również własne wersje.

## 22.1.5 Numeracja wersji standardów

Pierwsza wersja standardu po jego utworzeniu ma zawsze numer 1. Następne wersje otrzymują kolejne numery. Dotyczy to zarówno dokumentów podstawowych, jak i załączników.

### 22.1.6 Nazwy plików

Dokumenty KS są tworzone i udostępniane w wersji cyfrowej, a więc w postaci plików. Dla Dokumenty KS są tworzone i udostępniane w wersji cyfrowej, a więc w postaci plików. W celu ujednolicenia nazw plików wchodzących w skład KS wymagamy, aby każda nazwa pliku składała się z czterech elementów:

Trzyliterowy przedrostek określający typ standardu zgodnie z punktem 5. w rozdziale 22.1.3,

1. Skrócony tytuł dokumentu bez polskich liter<sup>167</sup>; pomiędzy słowami spacje, a nie podkreślenia \_.
2. Numer wersji dokumentu.
3. Systemowe rozszerzenie nazwy pliku typu *doc*, *docx*, *docm*, *xls* itp.

Oto przykład nazwy pliku będącego kanonem *Zarządzanie wiedzą w firmie A. Blikle*:

*Kan Zarządzanie wiedza w firmie A. Blikle 1.doc.*

### 22.1.7 Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS

*Księga standardów* jest przechowywana w postaci dwóch zbiorów dokumentów:

1. *Główna księga standardów (GKS)* zawierająca dokumenty wydrukowane i opatrzone podpisami zatwierdzających je osób.
2. *Elektroniczna księga standardów (EKS)* zawierająca wersje elektroniczne dokumentów GKS oraz pliki nietekstowe, np. utworzone w programach Excel, PowerPoint, Access itp.

Za fizyczne bezpieczeństwo GKS i fizyczny dostęp do niej jest odpowiedzialny kierownik biura. Dokumenty zawarte w tej księdze nie mogą opuszczać biura, mogą być natomiast wydawane papierowe kserokopie tych dokumentów, zgodnie z ich poziomami dostępności określanymi przez strażnika KS. Kopie papierowe są wydawane jedynie wtedy, kiedy istnieje konieczność stworzenia kopii zawierającej podpisy osób zatwierdzających dokument. Jeżeli nie ma takiej konieczności, zainteresowany użytkownik KS sam drukuje kopię z elektronicznej wersji dokumentu. Zaleca się jednak, tam gdzie jest to możliwe, korzystanie z elektronicznych wersji dokumentów, gdyż jedynie taki sposób gwarantuje, że dokument, z którego korzystamy, będzie zawsze aktualny<sup>168</sup>.

*Elektroniczna księga standardów* jest przechowywana na firmowym serwerze. Wszystkim dokumentom GKS odpowiadają w niej dwa pliki: plik tekstowy napisany w formacie edytowalnym, np. w Wordzie, oraz plik nieedytowalny, np. w formacie PDF. EKS zawiera jednak również pliki, które nie mają swoich drukowanych odpowiedników w GKS. Są to bądź pliki służące do zarządzania księgą, bądź też załączniki do dokumentów zawartych w GKS. W sumie jest pięć grup takich plików:

1. *Pliki zarządzania księgą*: słownik KS, dziennik KS, spis dokumentów KS.
2. *Wzorce* (np. w Wordzie) dla dokumentów niebędących elementami KS, np. wzorzec umowy o dostawę; wzorzec jest dokumentem KS, ale powstała na jego podstawie umowa już nie jest.

<sup>167</sup> Systemy operacyjne dla PC z rodziny Windows pozwalają już na posługiwanie się nazwami plików zawierającymi polskie znaki diakrytyczne. Nie zalecam jednak ich stosowania, gdyż nadal znajdują się w obiegu komputery z niestandardowym kodowaniem polskich znaków. W takim komputerze pliki z polskimi znakami w nazwie mogą się nie chcieć otworzyć. Można sobie z tym łatwo poradzić, usuwając polskie znaki z nazwy, nie każdy jednak użytkownik o tym wie, dlatego bezpieczniej jest zrezygnować z takich znaków w nazwach plików.

<sup>168</sup> Kopia papierowa stanie się nieaktualna, gdy pojawi się nowa wersja standardu, czego jednak z tej kopii nie będzie można w żaden sposób odczytać.



3. *Skoroszyty* (np. w Excelu) zawierające arkusze przystosowane do używania ich w firmie, np. skoroszyt do liczenia kosztów obciążających produkt.
4. *Prezentacje* (np. w PowerPoincie) służące do nauczania wiedzy zawartej w dokumentach KS, np. prezentacja na temat procesowej struktury firmy.
5. *Inne pliki pomocnicze*, np. stworzone w systemie *Smart* pliki graficzne zawierające mapy procesów lub sieci działań.

W trybie korzystania z KS (w odróżnieniu od trybu wprowadzania zmian do KS) jej użytkownicy mają dostęp jedynie do wersji elektronicznych z zachowaniem następujących zasad:

- A. Pliki mające swoje odpowiedniki drukowane w GKS są dostępne jedynie w wersji nieedytowalnej w formacie PDF.
- B. Pozostałe pliki są dostępne w wersji edytowalnej.

Każdy użytkownik ma ponadto przypisany mu poziom dostępu (zob. rozdział 22.1.3), wyznaczający zakres dokumentów, do których ma wgląd. Te dokumenty może kopiować na dysk swojego komputera, a następnie drukować je i rozpowszechniać zgodnie z poziomem dostępności danego dokumentu. Prawo do pobierania na dysk swojego komputera wszystkich plików edytowalnych ma jedynie strażnik KS. Może on jednak udostępniać edytowalne pliki odpowiadające standardom w przypadku rozpoczęcia i zarejestrowania procedury modyfikacji danego standardu (rozdział 22.2.1).

Każda z obu ksiąg składa się z dwóch części:

1. *Zbiór dokumentów aktualnych KS* — są to dokumenty aktualnie obowiązujące i napisane w aktualnie obowiązującym formacie dla standardów KS.
2. *Zbiór dokumentów usuniętych z KS* — ten zbiór zawiera wszystkie nieaktualne już wersje dokumentów.

Dokumentów usuniętych z KS nigdy nie usuwamy fizycznie ani z GKS, ani z EKS. Pozostawiamy je w zbiorze dokumentów usuniętych, aby w przyszłości można było do nich dotrzeć. Taka potrzeba może się pojawić np. wtedy, gdy okaże się, że jakiś standard odwołuje się do usuniętego już dokumentu, lub gdy trzeba będzie ustalić, czy ktoś w przeszłości postąpił zgodnie z dziś już nieaktualnym standardem. Dokumenty usunięte są przechowywane wyłącznie w wersji PDF, aby nie można ich było zmieniać. Ta część księgi jest dostępna jedynie dla strażnika KS.

## 22.1.8 Dziennik KS

*Dziennik księgi standardów* jest dokumentem zawierającym zapisy o wszystkich modyfikacjach KS należących do jednej z trzech grup:

1. t — tworzenie nowego standardu.
2. m — modyfikacja istniejącego standardu, czyli wprowadzenie jego nowej wersji.
3. u — usunięcie istniejącego standardu.

Dostęp do edycji dziennika KS ma jedynie strażnik KS, a wszystkie zapisy są prowadzone w formie tabelki o niżej podanym formacie (Tab.22.1-2).

Data początkowa	Indeks	Rodzaj akcji	Nazwa dokumentu i powód przeprowadzenia akcji	Data końcowa

Tab.22.1-2 Format tabeli w Dzienniku księgi standardów<sup>169</sup>

<sup>169</sup> Zwykle tę tabelę tworzy się w poziomym układzie strony, co pozwala na poszerzenie kolumn.

Obie daty wpisujemy w formacie *dd-mmm-rrrr*, np. 21-lut-2009. W kolumnie *Rodzaj akcji* wpisujemy jedną z trzech liter: t, m lub u.

*Dziennik księgi standardów* jest przechowywany jedynie w elektronicznej *księdze standardów*, a jego wersja edytowalna jest plikiem *Dziennik KS.doc* prowadzonym w Wordzie. Ma poziom dostępu 1., tj. dostęp do niego mają wszyscy pracownicy i współpracownicy firmy.

W przypadku modyfikowania standardu strażnik KS zapisuje w kolumnie *Rodzaj akcji*, która wersja standardu została zmodyfikowana, jaki numer wersji otrzymał standard po modyfikacji oraz (w skrócie) jakich zmian dokonano. Oto przykładowy wpis w tej kolumnie:

Zmodyfikowano wersję 2.5 standardu „Instrukcja składania zamówienia na wykonanie projektu lokalu handlowego” do wersji 2.6 przez uzupełnienie tabeli w rozdziale 3 załącznika [1] o wiersz „sprzęt informatyczny”.

## 22.1.9 Spis dokumentów KS

Każdy dokument KS jest opisany w *spisie* w jednym wierszu tabelki o niżej podanym formacie (Tab.22.1-3).

Tytuł i nazwa pliku	Dokumenty powoływane	Indeks dokumentu	Data wprowadzenia
<i>Tytuł dokumentu (kursywą)</i> <b>Nazwa pliku (pismem prostym półgrubym)</b>	<i>Tytuły dokumentów powoływanych (kursywą)</i>	Indeks dokumentu (pismem prostym)	dd-mmm-rr

**Tab.22.1-3 Format tabeli w spisie dokumentów księgi standardów**

Wymienianie w tabeli dokumentów powoływanych jest konieczne ze względu na możliwość usuwania dokumentów z KS, gdyż po usunięciu dokumentu należy usunąć wszystkie odwołania do niego w innych dokumentach. Jeżeli w danym dokumencie nie ma odwołań do innych dokumentów, w kolumnie *Dokumenty powoływane* wpisujemy **brak**.

W polu *Data wprowadzenia* wpisujemy datę ostatniej modyfikacji dokumentu w skróconym formacie, np. 02-wrz-09.

## 22.1.10 Słownik KS

*Słownik księgi standardów* jest arkuszem Excela zawierającym listę wszystkich pojęć zdefiniowanych w standardach KS wraz z ich definicjami. Jest on przechowywany jedynie w elektronicznej *księdze standardów* w postaci pliku *Słownik KS.xls*. Format excelowski wybrano ze względu na łatwość jego oprogramowania.

Poziom dostępu do słownika wynosi 1, a zatem mają do niego dostęp wszyscy pracownicy i współpracownicy firmy.

Słownik KS składa się z trzech arkuszy:

1. *Dane* — tu kopiujemy definicje ze standardów.
2. *Słownik* — tu gromadzimy wszystkie definicje posortowane alfabetycznie.
3. *Instrukcja* — zawiera powtórzenie opisanej niżej instrukcji posługiwania się słownikiem.

Aby wprowadzić do słownika nowe definicje, należy postępować zgodnie z poniższą instrukcją:

1. Wszystkie nowe definicje wklejamy do arkusza *Dane*. Definicje należy wkleić w ten sposób, że w komórce A1 wpisujemy nazwę standardu, z którego pochodzą definicje, a w komórkach od A2 poczynając, wklejamy definicje. Długie nazwy standardu można skracać do kilku pierwszych wyrazów, po których następują trzy kropki (...).

2. Należy zadbać o to, aby w bloku definicji nie było pustych wierszy, gdyż program uruchomiony w następnym kroku przepisze do arkusza *Słownik* definicje od A2 do pierwszego pustego wiersza. Wszystkie definicje powinny też być sformatowane w sposób określony we wzorcu *Wzorzec standardu pierwszego rodzaju.doc*. Pojęcie definiowane powinno być oddzielone od jego definicji dwukropkiem (:). Jest to konieczne dla prawidłowego działania programu, o którym mowa w punkcie 3.
3. Po wklejeniu definicji do arkusza *Dane* w arkuszu *Słownik* klikamy klawisz *Wczytaj*. To spowoduje przeniesienie definicji z *Dane* do *Słownik*, rozdzielenie ich pomiędzy trzy kolumny i posortowanie haseł.
4. Jeżeli w którejkolwiek definicji nie było dwukropka oddzielającego definiowane pojęcie od jego definicji, to program poprosi o jego wstawienie, wskazując numer wiersza, gdzie należy tego dokonać. Następnie należy ponownie kliknąć klawisz *Wczytaj*.
5. Jeżeli w słowniku pojawiły się duplikaty haseł — co może być wynikiem niedopatrzania autora standardu, który ponownie zdefiniował raz już zdefiniowane hasła — należy usunąć te duplikaty, pamiętając, aby usunąć je również ze standardu. Następnie klikamy klawisz *Sortuj*, co spowoduje usunięcie pustych wierszy.

Osobom i instytucjom zainteresowanym mogą nieodpłatnie udostępnić oprogramowany skoroszyt Excela służący do prowadzenia słownika.

## 22.2 Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS

### 22.2.1 Procedura koordynatora

Mimo że standardy są najczęściej tworzone przez właścicieli procesów, każdy pracownik lub ich grupa ma prawo podjąć inicjatywę utworzenia nowego standardu albo też udoskonalenia czy usunięcia standardu już istniejącego. W przypadku pojawienia się takiej inicjatywy wykonywana jest następująca procedura:

1. **Powstanie inicjatywy** — inicjator (lub inicjatorzy) przygotowuje wstępny opis swojej inicjatywy na piśmie.
2. **Wybór koordynatora inicjatywy** — inicjatorzy wybierają ze swojego grona **koordynatora inicjatywy**. Jeżeli jest jeden inicjator, staje się on równocześnie koordynatorem. Odpowiada za koordynowanie wszystkich prac wykonywanych w trakcie powstawania standardu.
3. **Zgłoszenie inicjatywy** — koordynator inicjatywy zgłasza inicjatywę właścicielowi lub właścicielom procesów, do których merytorycznie jest lub powinien być przypisany zgłoszony standard. Zgłasza też inicjatywę strażnikowi KS, który dokonuje odpowiedniego odnotowania w dzienniku KS oraz — jeżeli inicjatywa dotyczy aktualizacji istniejącego standardu — wydaje koordynatorowi edytowalną kopię standardu.
4. **Wybór właściciela-koordynatora** — zainteresowani właściciele procesów, jeżeli jest ich więcej niż jeden, wybierają ze swojego grona **właściciela-koordynatora**. Jeżeli właściciel jest jeden, staje się on właścicielem-koordynatorem.
5. **Przygotowanie projektu** — koordynator inicjatywy przygotowuje projekt nowego standardu, aktualizacji standardu istniejącego lub usunięcia standardu.
6. **Uzgodnienia** — koordynator inicjatywy wysyła projekt do wszystkich **zainteresowanych osób**, w których skład wchodzi:
  - inicjatorzy projektu;
  - właściciele procesów, z którymi związany jest tworzony standard;

- osoby, które w przyszłości będą zobowiązane do przestrzegania standardu; jeżeli grupa tych osób jest liczna, w pracach nad projektem mogą brać udział ich przedstawiciele.

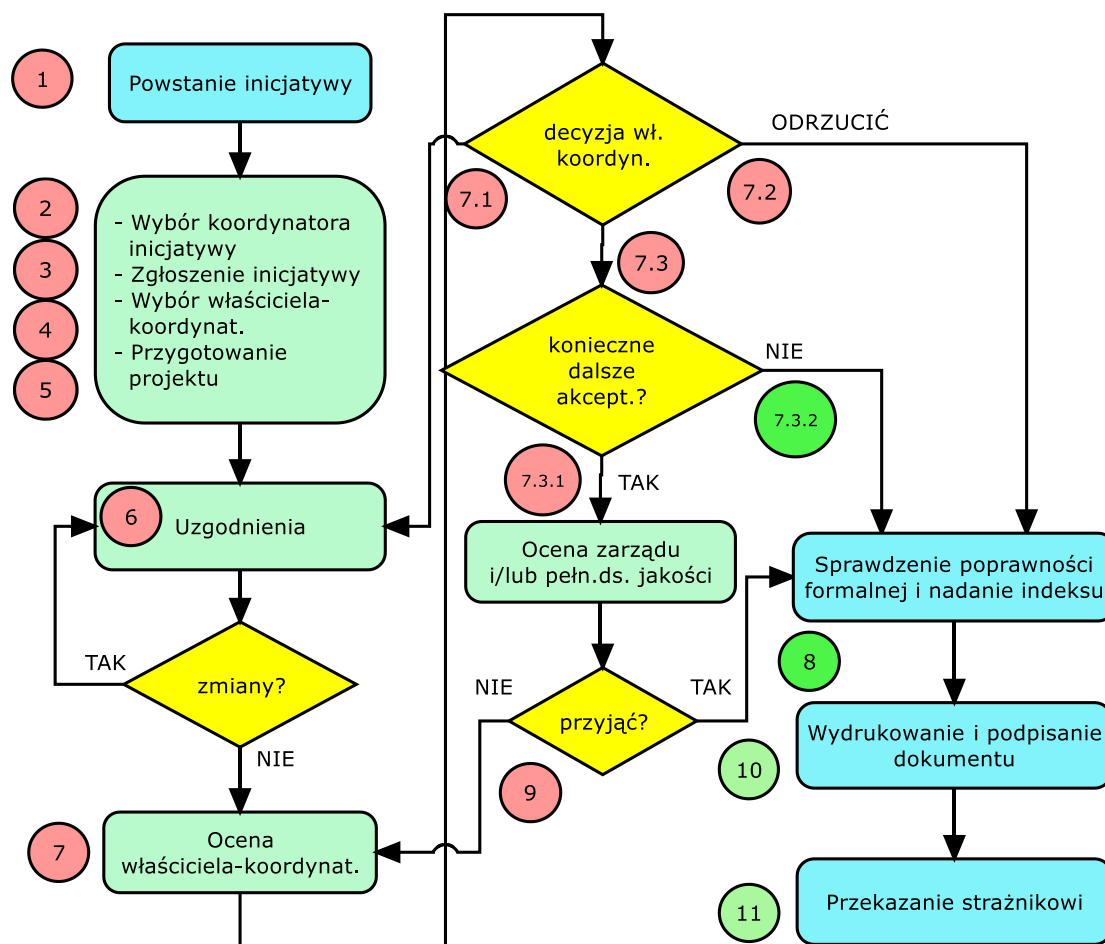
Koordynator ustala datę, do której należy zgłaszać uwagi do projektu. Przy jej ustalaniu należy brać pod uwagę ewentualne nieobecności w pracy osób zainteresowanych. Koordynator może ogłosić, że po upływie tej daty niezgłoszenie uwag oznacza ich brak. Jeżeli uzna, że jest taka potrzeba, lub jeżeli jest taka wola osób zainteresowanych, organizuje spotkanie w celu przeprowadzenia dyskusji. Jeżeli w wyniku zgłaszania uwag pojawią się w projekcie zmiany, projekt jest ponownie poddawany uzgodnieniom korespondencyjnym lub w trybie spotkania. W przeciwnym przypadku dokument trafia do właściciela-koordynatora.

Jeżeli przedmiotem projektu jest usunięcie standardu z KS, koordynator inicjatywy i właściciel-koordynator mają obowiązek sprawdzić, jakie skutki będzie miało to usunięcie dla standardów, które powołują się na usuwany standard. W takim przypadku powinni oni konsultować swoje prace z właścicielami odpowiednich procesów i ze strażnikiem KS.

7. **Ocena właściciela-koordynatora** — właściciel-koordynator na podstawie oceny własnej dokumentu podejmuje jedną z trzech decyzji, z których każda, wraz z datą jej podjęcia, zostaje wpisana do dziennika KS w wierszu związanym z aktualnie opracowywaną inicjatywą:
  - 7.1. Odesłanie projektu standardu do koordynatora w celu ponownego przeprowadzenia uzgodnień (punkt 6.).
  - 7.2. Definitywne odrzucenie projektu, kończące procedurę; inicjatorzy mają prawo odwołania się od tej decyzji do zarządu; w przypadku uznania odwołania przez zarząd cała procedura jest rozpoczynana od początku. Koordynator i grupa inicjatorów mogą ulec zmianie.
  - 7.3. Zaakceptowanie projektu; w takim przypadku właściciel-koordynator podejmuje jedną z dwóch decyzji:
    - 7.3.1. Jeżeli jest wymagana akceptacja standardu przez pełnomocnika do spraw systemów jakości<sup>170</sup> i/lub prezesa zarządu, to projekt jest wysyłany do jednej lub równolegle do obu tych osób, które w przypadku akceptacji nowego lub modyfikowania istniejącego standardu składają na jego wersji papierowej swoje podpisy, a w przypadku usuwania standardu składają swoje podpisy na zgłoszeniu inicjatywy.
    - 7.3.2. Jeżeli dalsze akceptacje nie są wymagane, projekt zostaje wysłany do strażnika KS.
8. Jeżeli w wyniku działania opisanego w punkcie 7.3 projekt uzyska wszystkie wymagane akceptacje, to koordynator projektu przekazuje go strażnikowi KS w celu nadania dokumentowi indeksu oraz daty wprowadzenia do KS, wklejenia do słownika KS definicji nowych pojęć, jeżeli takie pojawiły się w standardzie, oraz dokonania koniecznego wpisu do spisu dokumentów KS oraz dziennika KS. Strażnik sprawdza też, czy standard jest zgodny co do formy z zasadami opisanymi w 2.7 (dotyczy to w szczególności nazwy pliku). Jeżeli tak nie jest, odsyła standard do koordynatora projektu w celu dokonania korekt. Drobne korekty redakcyjne może wprowadzić sam, ale w porozumieniu z koordynatorem inicjatywy i właścicielem-koordynatorem.

---

<sup>170</sup> Pełnomocnik do spraw systemów jakości jest pracownikiem odpowiedzialnym za koordynację wszystkich prac związanych z systemami jakości i bezpieczeństwa w firmie. Podlega on bezpośrednio prezesowi zarządu. Jego szczególne obowiązki są opisane w rozdziale 22.3.2.



**Rys. 22.2-1 Procedura tworzenia, modyfikowania lub usuwania standardu KS**

9. Strażnik przekazuje dokument w formacie PDF koordynatorowi, który drukuje dokument, podpisuje go i przekazuje do podpisania osobie sprawdzającej. Osoba sprawdzająca podpisuje dokument i przekazuje go do podpisania osobie zatwierdzającej, która po podpisaniu dokumentu przekazuje go strażnikowi KS.
10. Jeżeli w wyniku działania opisanego w punkcie 7.3.1 standard nie zostanie przyjęty, to jest on odsyłany do właściciela-koordynatora wraz z uzasadnieniem (uzasadnieniami) dla braku akceptacji. Procedura jest wykonywana, począwszy od punktu 7.
11. Gdy projekt trafi do strażnika KS, podejmuje on działania opisane w rozdziale 22.2.3

Odpowiadający procedurze diagram przepływu jest przedstawiony na Rys. 22.2-1. Liczby w kółkach odpowiadają krokom procedury. Zielone kółka oznaczają przyjęcie projektu.

Opisana powyżej procedura jest dość skomplikowana, gdyż obejmuje wszystkie możliwe okoliczności, jakie mogą zaistnieć w czasie pracy nad standardem. W rzeczywistości będzie ona najczęściej przebiegała w sposób znacznie prostszy. Na przykład gdy właściciel procesu tworzy standard dotyczący tylko jego własnego procesu, a standard nie wywołuje protestów ze strony jego przyszłych wykonawców, przebieg procedury jest następujący:

1. Właściciel procesu podejmuje inicjatywę stworzenia standardu i pisze jego projekt, stając się koordynatorem inicjatywy i właścicielem-koordynatorem w jednej osobie. To oznacza wykonanie kroków od 1. do 5.
2. Projekt zostaje wysłany do wszystkich zainteresowanych i po wprowadzeniu zmian uzgodniony.
3. Jeżeli charakter standardu tego wymaga, zostaje on wysłany do pełnomocnika do spraw jakości i/lub prezesa zarządu.

4. Projekt (oryginał z podpisami) po zatwierdzeniu trafia do strażnika KS.

Kwestią najistotniejszą w całej procedurze jest uwzględnienie podczas tworzenia dokumentu opinii wszystkich osób, które mogą wnieść istotny wkład w jego treść.

### 22.2.2 Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS

Każdy dokument, poza niektórymi dokumentami zarządzania księgą, ma na stronie tytułowej tabelkę, w której powinny się znaleźć podpisy trzech osób: autora dokumentu, osoby sprawdzającej dokument i osoby zatwierdzającej dokument (Tab.22.2-1). Przyjmuje się, że zarówno sprawdzenie, jak i zatwierdzenie obejmuje wszystkie załączniki, na nich nie umieszczamy więc tabelki z podpisami.

	Nazwisko i imię	Data	Podpis
Opracowała:	Anna Kalisiak	17 listopada 2009	
Sprawdziła:	Elżbieta Kochańska	17 listopada 2009	
Zatwierdził:	Andrzej Blikle	19 kwietnia 2010	

**Tab.22.2-1** Przykład tabelki na stronie tytułowej dokumentu

W miejscu przeznaczonym dla autora podpis składa koordynator inicjatywy, o którym mowa w rozdziale 22.2.1. Bardzo często będzie to po prostu osoba, która sama napisała dany dokument, często będzie to też właściciel związanego z dokumentem procesu.

Sprawdzenia powinna dokonać jedna z osób w przyszłości zobowiązanych bądź to do przestrzegania danego dokumentu, bądź do egzekwowania tego przestrzegania przez innych. Dopuszcza się sytuacje, w których dokument opiniuje i sprawdza zespół, np. kolegium dyrektorów. W takim przypadku w miejscu podpisu osoby sprawdzającej znajduje się odwołanie do odpowiedniego protokołu.

Celem sprawdzenia dokumentu jest uzyskanie wysokiego stopnia pewności, że:

1. Dokument został napisany z zachowaniem wszystkich zasad opisanych w obecnej instrukcji, w szczególności zgodnie z odpowiednim wzorcem.
2. W dokumencie nie ma luk, tj. dokument w pełni wyjaśnia zasady postępowania w okolicznościach, których dotyczy; jest to szczególnie ważne w instrukcjach i procedurach.
3. W dokumencie nie ma wewnętrznych sprzeczności, tj. nie ma zapisu, który byłby sprzeczny z innym zapisem dokumentu.
4. W dokumencie nie ma sprzeczności z innymi dokumentami KS.
5. W dokumencie nie ma sprzeczności z obowiązującymi przepisami i prawem powszechnym.
6. W dokumencie zawarto odwołania do wszystkich innych dokumentów i zapisów, których znajomość jest konieczna do prawidłowego posługiwania się danym dokumentem.

Po sprawdzeniu dokumentu następuje jego zatwierdzenie. Celem zatwierdzenia dokumentu jest wzięcie przez konkretną osobę odpowiedzialności za wprowadzenie dokumentu w życie i stosowanie. Najodpowiedniejszą do tego osobą jest właściciel procesu, z którym związany jest dany dokument.

Zarząd wstrzymuje wprowadzenie zatwierdzonego dokumentu do KS, jeżeli uzna, że dokument:

1. Stoi w sprzeczności z przepisami prawa.

2. Istotnie naraża interes lub wizerunek firmy.
3. Istotnie zaburza prawidłowe funkcjonowanie firmy.

Do podjęcia takiej decyzji potrzebna jest uchwała zarządu zapisana w protokole z jego posiedzenia.

### 22.2.3 Procedura strażnika KS

Po wpłynięciu do strażnika KS dokumentów w wyniku zakończenia procedury opisanej w rozdziale 22.2.1 wykonuje on następujące czynności:

1. Jeżeli procedura dotyczyła utworzenia nowego lub modyfikacji istniejącego standardu:
  - 1.1. Sprawdza, czy na wersji papierowej znajdują się wszystkie wymagane podpisy, a jeżeli tak nie jest, odsyła standard do osób, które nie złożyły podpisu.
  - 1.2. Przekazuje wersję papierową standardu kierownikowi biura w celu umieszczenia jej w głównej KS.
  - 1.3. Umieszcza oba pliki danego dokumentu (DOC i PDF) w elektronicznej KS (nie dotyczy to plików w programie Excel). Dba o to, aby te dwa pliki miały nazwy różniące się jedynie rozszerzeniem.
  - 1.4. O nowym standardzie lub zmianie istniejącego powiadamia pocztą elektroniczną wszystkich dyrektorów pionów, wysyłając im jednocześnie nową wersję KS w całości. Dyrektorzy są zobowiązani do przekazania nowej wersji KS wszystkim swoim podopiecznym.
2. Jeżeli procedura dotyczyła usunięcia istniejącego standardu:
  - 2.1. Sprawdza, czy na dokumencie inicjatywy zostały złożone wszystkie wymagane podpisy, a jeżeli tak nie jest, odsyła dokument do osób, które nie złożyły podpisu. Sprawdza też, czy usunięcia standardu nie oprotestowali właściciele procesów, których standardy odwołują się do usuwanego standardu.
  - 2.2. Sprawdza, czy w dokumentach odwołujących się do usuwanego standardu dokonano związanych z tym modyfikacji, a jeżeli tak nie jest, powiadamia o tym zainteresowanych właścicieli procesów i wstrzymuje wprowadzenie zmian w KS do czasu nanieśienia takich modyfikacji.
  - 2.3. Jeżeli warunki opisane w punktach 2.1 i 2.2 zostały spełnione, to przechodzi do kolejnych kroków procedury.
  - 2.4. Aktualizuje spis KS przez przesunięcie usuwanego standardu do rozdziału dokumentów usuniętych oraz usunięcie informacji o wszystkich odwołaniach do usuwanego standardu z zapisów dotyczących innych standardów.
  - 2.5. Dokonuje stosownego wpisu do dziennika KS.
  - 2.6. Dokonuje zmiany indeksu usuwanego dokumentu przez dodanie do istniejącego indeksu przedrostka U/. Wprowadza związane z tym zmiany w wersjach elektronicznej i papierowej dokumentu. Kierownik biura umieszcza dokument w zbiorze dokumentów usuniętych z KS (rozdział 1).
  - 2.7. Strażnik usuwa ze słownika KS wszystkie definicje pochodzące z usuwanego dokumentu. Jeżeli te definicje są potrzebne, bo są wykorzystywane w innych dokumentach, należy je przenieść do jednego z dokumentów KS, a w słowniku zmienić nazwę dokumentu zawierającego te definicje.
  - 2.8. W wersji elektronicznej KS przesuwa usuwany dokument do zbioru dokumentów usuniętych z KS.

## 22.2.4 Dokument opisujący standard

Każdy standard ma indywidualny i niepowtarzalny indeks, który identyfikuje go w *księdze standardów*. Zasady nadawania indeksów są opisane w rozdziale 22.1.3.

Co do formy, każdy standard — z wyjątkiem odstępstw, które są opisane niżej — powinien być zgodny z wzorcem dla standardów. W celu ułatwienia realizacji tej zasady standardy należy opisywać przez skopiowanie wzorca, a następnie wypełnienie go treścią. We wzorcu znajdują się komentarze wyjaśniające zasady postępowania, w tym określenia, jakiego rodzaju informacje i w jakich miejscach powinny się znaleźć<sup>171</sup>.

Z wzorcem dokumentu będącego standardem nie muszą być zgodne dokumenty obejmujące:

1. *Receptury* (składy surowcowe), gdyż ich format jest narzucony przez informatyczną bazę danych.
2. *Procedury technologiczne*, gdyż powinny to być dokumenty krótkie, by mogły być dostępne w wersji papierowej na stanowiskach produkcyjnych.
3. *Karty opisu*, gdyż mają szczególny format.
4. *Podręczniki*, które nie muszą (choć mogą) zawierać preambuły, a wśród odwołań można ograniczyć się jedynie do dokumentów związanych. Podręczniki mogą mieć też nagłówek strony bliższy standardom wydawniczym niż nagłówek obowiązujący dla innych dokumentów.

Z wyjątkiem receptur i procedur technologicznych każdy dokument opisujący standard powinien spełniać normę jakości dla dokumentów. W szczególności powinien on być poprawny pod względami: ortograficznym, interpunkcyjnym, gramatycznym, stylistycznym, redakcyjnym i typograficznym. Każdy nagłówek rozdziału dowolnego poziomu powinien być sformatowany w stylu nagłówkowym, a każde odwołanie (w tym spis treści na pierwszej stronie) — wstawione jako pole wskazujące na powoływane źródło (karta *Odwołania* w Wordzie).

## 22.3 Zakresy obowiązków

### 22.3.1 Strażnik KS

Strażnik KS jest odpowiedzialny za:

1. Utrzymywanie obu zbiorów KS w stanie pełnej aktualności i wzajemnej zgodności.
2. Wykonywanie czynności przypisanych mu w rozdziałach 22.1 i 22.2, w szczególności:
  - 2.1. Nadawanie nowym standardom indeksów, dat powstania, numerów wersji i nazw plików.
  - 2.2. Nadawanie aktualizowanym standardom dat aktualizacji i numerów wersji.
  - 2.3. Powiadamianie wszystkich zainteresowanych osób o zmianach w KS.
  - 2.4. Przesuwanie standardów usuniętych do zbioru dokumentów usuniętych.
  - 2.5. Prowadzenie na bieżąco dziennika księgi standardów.
  - 2.6. Prowadzenie na bieżąco spisu księgi standardów.
  - 2.7. Prowadzenie na bieżąco słownika księgi standardów.

Strażnika KS powołuje zarząd.

---

<sup>171</sup> Takie wzorce każda firma powinna stworzyć zgodnie ze swoją specyfiką. Nie przytaczam tu wzorca obowiązującego w firmie A. Blikle, gdyż został on stworzony zgodnie z dość specyficzną normą BRC.



### 22.3.2 Pozostałe osoby

Niżej wymienione osoby mają szczególne obowiązki związane z zarządzaniem KS:

1. *Koordinator inicjatywy* jest odpowiedzialny za wykonywanie wszystkich obowiązków przypisanych mu w procedurze opisanej w rozdziale 22.2.1, a także za wykonywanie innych ewentualnych czynności, które okazałyby się niezbędne do prawidłowego i sprawnego przebiegu procedury i które nie należą do obowiązków innych osób.
2. *Właściciel-koordinator* odpowiada za komunikację (przekazywanie dokumentów) pomiędzy koordynatorem inicjatywy a pozostałymi właścicielami procesów oraz za przygotowanie zbiorczego stanowiska właścicieli, jeżeli uzna, że okoliczności tego wymagają. Najbardziej typowa taka okoliczność to brak zgody na standard i/lub brak wspólnego stanowiska właścicieli w sprawie standardu.
3. *Kierownicy związanych ze standardem jednostek organizacyjnych* są odpowiedzialni za wzięcie udziału w uzgodnieniach, o których mowa w punkcie 6. procedury opisanej w rozdziale 22.2.1. W przypadku akceptacji nowego standardu, aktualizacji istniejącego lub odrzucenia standardu — o czym dowiadują się od strażnika KS — są oni zobowiązani poinformować o tym fakcie wszystkich swoich zainteresowanych podopiecznych.
4. *Pełnomocnik do spraw systemów jakości* jest odpowiedzialny za wydanie opinii w sprawie tych wszystkich standardów, które wymagają jego zatwierdzenia. Przez „wydanie opinii” rozumiemy albo wydanie opinii negatywnej podczas wykonywania procedury opisanej w rozdziale 22.2.1, albo też zatwierdzenie standardu przez złożenie swojego podpisu w ramce na stronie tytułowej papierowej wersji standardu.
5. *Prezes zarządu* jest odpowiedzialny za wydanie opinii w sprawie tych wszystkich standardów, które wymagają zatwierdzenia przez zarząd. Termin „wydanie opinii” jest rozumiany tak samo jak w punkcie 4.

Część VII:  
ZARZĄDZANIE  
PRZEPŁYWEM  
INFORMACJI

## 23 Zbiorowa wiedza

Zbiorowa wiedza zespołu to suma tego, co wiedzą wszyscy, ale dopiero po tym, jak stanie się udziałem wszystkich. Dopóki ta wymiana nie nastąpi, mamy do czynienia z wiedzą rozproszoną. W gospodarce wiedzy, o której pisałem już w rozdziale 12.2, zadanie budowania zbiorowej wiedzy społeczności pracowników stanowi jedno z ważniejszych wyzwań, a także jedną z ważniejszych dróg uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firmy.

### 23.1 Mądrość stada

Interesująca grupa zjawisk, w których obserwujemy pewien rodzaj zbiorowej mądrości, jest związana z zachowaniem się dużych grup organizmów żywych takich jak mrówki, ryby, ptaki, a nawet wyżej zorganizowane zwierzęta, np. antylopy.

Na Rys. 23.1-1 widzimy stado szpaków przygotowujące się do ucieczki przed atakującym sokół. Jest to klatka z filmu, który w całości można zobaczyć w serwisie YouTube pod adresem [W obliczu ataku stado dzieli się na dwie części, pomiędzy którymi przelatuje sokół](#). Nie jest on w stanie dokonać szybkiego zwrotu, gdyż atakuje lotem nurkowym z szybkością przekraczającą 100 km na godzinę. Chwilę później stado znowu się łączy.

W jaki sposób szpaki, które są pozbawione centralnego dowodzenia, mogą realizować taką zbiorową taktykę? Otóż dzieje się to za sprawą czterech prostych *reguł szpaczego stada*:

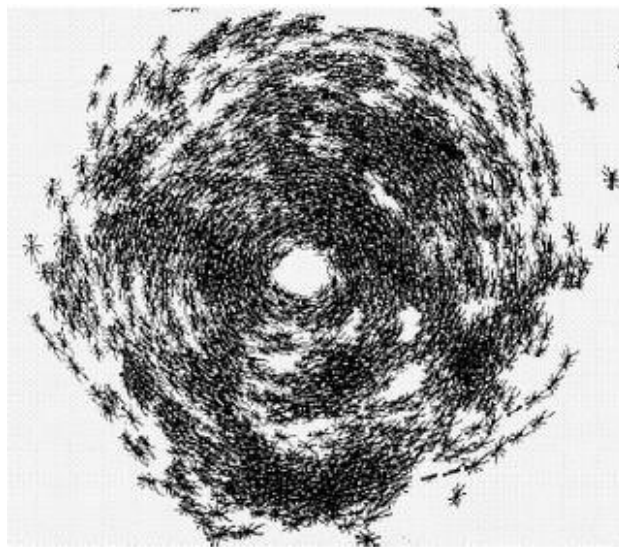


Rys. 23.1-1 Stado szpaków atakowane przez sokola

1. Trzymaj się blisko środka stada.
2. Leć 2 – 3 długości ciała od sąsiada.
3. Nie wpadaj na sąsiada.
4. Jeżeli drapieżnik atakuje, usuń mu się z drogi.

Te cztery zasady powodują, że złożony manewr stada wykonywany przez dziesiątki tysięcy ptaków dokonuje się w całości za sprawą „bilateralnych kontaktów” każdego ptaka z jego najbliższymi sąsiadami. Koordynacja globalna jest realizowana za pomocą lokalnych reguł, właśnie tak jak w procesowym modelu przedsiębiorstwa, gdzie każdy proces realizuje zamówienia swoich dostawców i składa zamówienia swoim odbiorcom. Synchronizacja pracy procesów dokonuje się przez synchronizację działania każdego z procesów ze wszystkimi swoimi procesowymi sąsiadami. Jak się jednak okazuje, synchronizacja sąsiad-z-sąsiadem może nieść ze sobą pewne pułapki, o których też należy pamiętać.

Przyrodnik William Beebe zauważył pewnego razu w gujańskiej dżungli dziwne zjawisko. Były to mrówki krążące w kole o średnicy 30 m (Rys. 23.1-2). Krążyły tak przez dwa dni, dopóki wszystkie nie padły martwe.



**Rys. 23.1-2 Mrówczy krąg śmierci**

Ten krąg to również zjawisko znajdujące wytłumaczenie w regułach stada, którym tym razem jest rój mrówek. Otóż reguła mrówek robotnic podążających do pożywienia drogą pierwotnie wytyczoną przez zwiadowców jest niezwykle prosta: „Podążaj za mrówką, która idzie przed tobą”. Ta zasada powoduje, że mrówki trafiają do pożywienia, a później z powrotem do mrowiska. I dzieje się tak, dopóki jakaś powracająca mrówka nie podąży przez pomyłkę za mrówką idącą w stronę pożywienia. Wtedy wszystkie mrówki będą „nawijać się” wokół pożywienia jak na szpulkę.

Okazuje się, że syndrom mrówczego kręgu zdarza się i w społecznościach ludzkich, w których obowiązuje zasada „myśl tak jak inni”. Zdaniem Jamesa Surowieckiego ten właśnie syndrom legł u podstaw zachowania się amerykańskich służb wywiadowczych, które zlekceważyły sygnały wskazujące na zbliżający się atak Japończyków na Pearl Harbor i które kilkadziesiąt lat później błędnie oceniły szanse operacji lądowania Amerykanów w Zatoce Świń na Kubie.

## 23.2 Mądrość tłumu

Badaczy nauk społecznych od dawna interesowało pytanie, ile wie tłum traktowany jako całość w stosunku do tego, co wiedzą poszczególne jego jednostki. Jeden z tych badaczy, Francis Galton, w 1906 r. trafił na targ bydła (ang. *West of England Fat Stock and Poultry Exhibition*) odbywający się w Plymouth. Do tradycji tego targu należało, aby na początku dnia pokazać zebranym wołu i zadać pytanie, ile będzie ważyło mięso tego zwierzęcia po jego „zaszlachtowaniu i sprawieniu”. Kto chciał, mógł nabyć za 6 pensów ostemplowaną kartkę, napisać na niej swoją ocenę, a następnie podpisaną kartkę wrzucić do urny. W czasie trwania targu zabijano wołu i dokonywano podziału mięsa, by pod koniec dnia ogłosić wynik konkursu. Zwycięzca otrzymywał nagrodę.

Pamiętnego dnia po rozstrzygnięciu konkursu Galton zebrał wszystkie kartki w liczbie 787, a następnie obliczył średnią arytmetyczną z przewidywanych wag, która wyniosła 542,2 kg. Natomiast rzeczywista waga mięsa wyniosła 542,6 kg. Co za niezwykła zbieżność!

Podobne zjawisko zaobserwowano, starając się ustalić położenie zaginionej w nieznanych okolicznościach amerykańskiej łodzi podwodnej *Scorpion*. Łódź zatonała w 1968 r. w czasie odbywania rutynowego rejsu patrolowego na wodach północnego Pacyfiku. Znano miejsce, z którego nadała ostatni komunikat radiowy, nie wiadomo jednak, w którym kierunku płynęła, z jaką prędkością, a także kiedy nastąpiło zatonięcie. Prawdopodobny obszar położenia łodzi na dnie oceanu określono jako koło o średnicy 30 km.

O pomoc w odnalezieniu łodzi poproszono pracującego dla marynarki wojennej naukowca Johna Cavena. Ten zorganizował zespół, do którego zaprosił ekspertów z różnych dziedzin, w tym matematyków, specjalistów od łodzi podwodnych i morskich służb ratowniczych. Następnie przedstawił zespołowi kilka prawdopodobnych scenariuszy katastrofy i poprosił, aby każdy z osobna postarał się określić przypuszczalne położenie łodzi. Członkowie zespołu — co bardzo ważne — pracowali całkowicie niezależnie od siebie, każdy w zaciszu swojego gabinetu. Uzyskane tą drogą hipotezy poddano obróbce statystycznej odwołującej się do tzw. twierdzenia Bayesa. Pięć miesięcy później *Scorpiona* znaleziono 200 m od miejsca wskazanego przez członków zespołu.

Kolejna obserwacja zjawiska „mądrości tłumu” miała miejsce podczas katastrofy promu kosmicznego *Challenger* 28 stycznia 1986 r. *Challenger* eksplodował w 74. sekundzie po starcie, co Amerykanie niezwłocznie zobaczyli na ekranach swoich telewizorów. Media wskazały też cztery firmy, które mogły być winnymi katastrofy:

- Rockwell International, odpowiedzialna za wahadłowiec i jego silniki;
- Lockheed, realizująca wsparcie naziemne;
- Martin Marietta, konstruktor zewnętrznego zbiornika paliwa;
- Morton-Thiokol, konstruktor rakiety nośnej na paliwo stałe.

Osiem minut po katastrofie informacja o niej została podana przez giełdową agencję informacyjną Dow Jones Newswire, w rezultacie czego ceny akcji czterech wymienionych firm zaczęły spadać. Dwadzieścia jeden minut po eksplozji, a więc 13 min po nadaniu komunikatu, zanotowano następujące spadki:

- Rockwell International — 6%;
- Lockheed — 5%;
- Martin Marietta — 3%;
- Morton-Thiokol — awaryjne wstrzymanie handlu ze względu na bardzo szybkie spadki, godzinę później 6%, na koniec sesji 12%.

Sześć miesięcy później ustalono, że przyczyną eksplozji były uszczelki w rakiecie nośnej firmy Morton-Thiokol.

Mamy więc kolejny przykład sytuacji, w której mądrość tłumu okazała się znaczna. Pojawia się zatem pytanie, czy jest tak w każdych warunkach, czy też konieczne są po temu jakieś szczególne okoliczności. I rzeczywiście takie okoliczności są konieczne. Nie każdy tłum jest mądry. Aby był, aby zbiorowa wiedza była wyższa od sumy jednostkowej, muszą być spełnione cztery warunki:

1. **Różnorodność informacji** — każdy posiada nieco inne informacje.
2. **Niezależność opinii** — opinie nie są uzgadniane.
3. **Decentralizacja kompetencji** — poszczególne jednostki mają zróżnicowane obszary kompetencji (zróżnicowane wykształcenie).

4. **Agregacja informacji** — istnieje mechanizm, który łączy jednostkowe sądy we wspólną ocenę.

Tu trzeba zauważyć, że o ile pierwsze trzy warunki mogą być spełnione w sposób wynikający z okoliczności, jak w przypadku uczestników targu bydła lub inwestorów giełdowych, o tyle czwarty wymaga świadomego wyboru odpowiedniego mechanizmu. W przypadku targu bydła agregatem była średnia arytmetyczna, w przypadku Scorpiona — twierdzenie Bayesa, w przypadku Challengeera — mechanizm giełdy.

Jak się okazuje, na agregat wiedzy rozproszonej szczególnie dobrze nadaje się właśnie mechanizm giełdowy. Zostało to wykorzystane przy budowaniu tzw. *prognostycznych rynków wirtualnych* służących do przewidywania różnego rodzaju wydarzeń, np. takich jak wybór prezydenta USA lub zwycięstwo drużyny koszykówki w mistrzostwach tego kraju. Jeden z takich rynków jest udostępniany przez College of Business uniwersytetu w Iowa pod nazwą Iowa Electronic Markets (dostęp internetowy przez <http://tippie.uiowa.edu/iem/>). Grać może każdy, a zasady gry — np. przy prognozowaniu wyniku wyborów prezydenckich — są następujące:

1. Inwestor otwiera konto i wpłaca pewną kwotę w granicach od 10 do 100 dolarów. Przypuśćmy, że 5000 inwestorów otworzyło konta o łącznej wartości 250 tys. dolarów.
2. Akcje będące w obrocie dotyczą zwycięstwa wybranego kandydata. Operator rynku oferuje do sprzedaży pewną liczbę akcji każdego z kandydatów za jakąś cenę wyjściową.
3. Powstaje wtórny rynek, na którym można sprzedawać i kupować akcje.
4. Po rozstrzygnięciu wyborów pula 250 tys. dolarów jest dzielona pomiędzy wszystkie akcje wygrywającego kandydata i wypłacana posiadaczom akcji (zwycięzca bierze wszystko) lub dzielona pomiędzy akcje różnych kandydatów proporcjonalnie do wyników wyborów.

Jak się okazuje, prognozy rynku IEM są często trafniejsze od badań opinii publicznej prowadzonych metodami statystycznymi. Jest to tym dziwniejsze, że grupa graczy nie jest w żaden sposób reprezentatywna dla społeczności elektoratu.

Inny rynek prognostyczny to Hollywood Stock Exchange (dostępny na <http://www.hsx.com/>). Służy on do przewidywania przychodów, jakie przyniosą filmy wchodzące na amerykański rynek. Kolejny przykład zastosowań to rynek służący do wyboru projektów do realizacji w firmie Morning Star, o czym piszę w rozdziale 2.4.1

Znane są też sytuacje, w których brak mechanizmów agregacji uniemożliwił wykorzystanie zbiorowej wiedzy. Jednym z nich była współpraca amerykańskich służb wywiadowczych przed atakiem terrorystycznym 11 września 2001 r. Jak później stwierdzono, suma wiedzy dostępnej wszystkim tym służbom wystarczała do przewidzenia ataku, zabrakło jednak mechanizmu agregującego. Jakiś czas potem stworzono taki mechanizm w postaci platformy komunikacyjnej, o czym piszę w rozdziale 24. Innego przykładu dostarcza wojna iracko-amerykańska. W zakresie znajomości sytuacji na froncie obie armie spełniały pierwsze trzy warunki. Polowi dowódcy obu stron mieli różnorodne informacje pochodzące z różnych obszarów pola walki, nie kontaktowali się ze sobą i mieli zróżnicowane kompetencje. Jednak tylko Amerykanie mieli system łączności satelitarnej pozwalającej na zbieranie, przetwarzanie i rozsyłanie do pododdziałów zagregowanych informacji o aktualnym stanie teatru wojny.

Z kolei przykładem sytuacji, w której idea mądrości tłumu została wykorzystana w świecie wirtualnym, są wspomniane już platformy komunikacyjne.

### 23.3 Mądrość tłumu witryn internetowych

Jak to się dzieje, że w kilka sekund wyszukiwarka Google potrafi znaleźć tysiące albo i dziesiątki tysięcy odpowiedzi na zadane pytanie? Jak to się dzieje, mimo że szuka tych odpowiedzi w prze-

szło 3 mld istniejących dziś witryn? Otóż dzieje się to za sprawą dwóch mechanizmów. Po pierwsze, specjalne programy zbierające informacje nieustannie przeszukują wszystkie witryny, a to, co tam znajdują, zapisują w prowadzonych przez Google bazach danych. Po drugie, aby odróżnić informacje mniej wiarygodne od bardziej wiarygodnych, prowadzą i aktualizują na bieżąco ranking wiarygodności witryn budowany według dwóch prawideł:

1. Witryna jest tym bardziej wiarygodna, im więcej witryn zawiera do niej wskazania (linki).
2. W ocenie wiarygodności bierze się pod uwagę nie tylko liczbę wskazań, ale też wiarygodność wskazujących witryn.

Tak pomyślany ranking stron jest realizowany przez algorytm PageRank stanowiący technologiczną tajemnicę firmy Google.

Spójrzmy teraz na witryny jako na tłum i zauważmy, że spełniają one cztery warunki mądrości opisane w rozdziale 23.2:

1. **Różnorodność informacji** — każda witryna posiada nie tylko inne informacje, ale też najczęściej pochodzące z innego źródła.
2. **Niezależność opinii** — wyrażane w witrynach opinie nie są uzgadniane i bardzo często nie odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy.
3. **Decentralizacja kompetencji** — twórcy poszczególnych witryn mają zróżnicowaną wiedzę (specjalności).
4. **Agregacja informacji** — tym mechanizmem jest właśnie wyszukiwarka Google z jej algorytmem PageRank.

Oczywiście inne wyszukiwarki spełniają podobne funkcje, jednakże — jak zauważył James Surowiecki [75] — Google była pierwszą wyszukiwarką, która potraktowała zbiorowość witryn jako inteligentny tłum.

## 24 Firma 2.0 — platformy komunikacyjne

Z początkiem XXI w. wykrystalizowała się idea sieci witryn internetowych, którą nazwano Web 2.0. Nazwano ją tak w celu odróżnienia od epoki Web 1.0, charakteryzującej się tym, że społeczność internautów dzieliła się na twórców witryn i ich użytkowników. W epoce 2.0 różnica pomiędzy twórcami i użytkownikami zaczyna się zacierać. Zjawiska towarzyszące powstawaniu takich serwisów jak: Wikipedia, Facebook i inne fora społecznościowe, Delicious (dzielenie się linkami do stron), Twitter i wszelkiego rodzaju blogi, a wreszcie wyszukiwarka Google oparta na Page-Rank — to wszystko przykłady serwisów, których treści tworzą przede wszystkim ich użytkownicy. Mamy więc ponownie do czynienia z wykorzystaniem zjawiska mądrości tłumu.

### 24.1 Kanały a platformy

Pochodząca od McAfee’ego [58] idea firmy 2.0 jest związana właśnie z wykorzystaniem technologii i doświadczeń Web 2.0 do organizowania „mądrego tłumu” czy to pracowników firmy, czy też szerszej widzianej społeczności jej interesariuszy.

W firmie tradycyjnej pod względem tworzenia i dystrybuowania wiedzy oraz informacji podstawowym narzędziem wymiany informacji jest *kanal komunikacyjny*. Historycznie najwcześniejszymi kanałami były kontakty bezpośrednie i poczta tradycyjna, później telefon, a w ciągu ostatnich 20 – 30 lat — poczta elektroniczna. Paradygmat komunikacji za pomocą kanałów charakteryzuje się następującymi cechami, szczególnie wyraźnie widocznymi przy posługiwaniu się pocztą elektroniczną:

1. Kanał komunikacyjny to medium łączące w zasadzie jednego nadawcę z jednym odbiorcą; rozsyłanie poczty elektronicznej do wielu nadawców zgrupowanych na jednej liście to jedynie posłużenie się wieloma bilateralnymi kanałami.
2. Aby wysłać informację kanałem, nadawca musi umieć zidentyfikować odbiorcę i musi uznać, że wysyłana informacja może być dla tego odbiorcy interesująca.
3. Jeżeli chcemy zapewnić, aby naszą informację otrzymali wszyscy zainteresowani, musimy się pogodzić z faktem, że otrzyma ją też wielu niezainteresowanych; tak rodzi się zjawisko określane jako spam<sup>172</sup>.
4. Aby otrzymywać informacje od różnych nadawców, trzeba ich poinformować nie tylko o swoim istnieniu, ale też o swoim zakresie zainteresowań.
5. Jeżeli chcemy otrzymywać wszystkie informacje na dany temat, musimy się zgodzić na otrzymywanie dużej ilości informacji, które nas nie interesują; to może prowadzić do zjawiska informacyjnego szumu, a więc sytuacji, w której trudno jest oddzielić informacyjne ziarno od plew.
6. Im więcej użytkowników korzysta ze wspólnego kanału, tym jest on mniej sprawny; na tym właśnie zjawisku, zwanym zatykaniem się serwerów, opierają swoją metodę internauci wybierający presję na jakieś powszechnie znane instytucje, np. rządowe.

<sup>172</sup> Etymologicznie słowo „spam” pochodzi od kolokwialnej nazwy wieprzowej mielonki w konserwie (ang. *SPiced hAM*), którą karmiono m.in. żołnierzy amerykańskich podczas II wojny światowej.



Jak pisałem w rozdziale 23.2, amerykańskie służby wywiadowcze nie potrafiły przewidzieć zamachu z 11 września, mimo że razem wzięte miały w tej sprawie dostatecznie dużo informacji. Informacje te były jednak w każdej z tych służb fragmentaryczne, gdyż ich wymiana dokonywała się głównie za pomocą kanałów.

Alternatywą dla kanału informacyjnego jest *platforma informacyjna* przypominająca tablicę ogłoszeniową, na której wywiesza się informacje, aby wszyscy zainteresowani mogli z nich skorzystać. Oczywiście tablica spełnia swoją funkcję jedynie w niewielkich zespołach wymieniających się niewielką ilością informacji. Tam, gdzie mamy do czynienia z tysiącami użytkowników i milionami komunikatów, do skuteczności platformy komunikacyjnej wymagane są zaawansowane narzędzia informatyczne, które zapewnią sześć podstawowych cech platformy:

1. **Wyszukiwalność** — mechanizm odnajdywania potrzebnych informacji, co jest zwykle realizowane przez zainstalowanie na platformie jakiejś wyszukiwarki.
2. **Linkowalność** — możliwość tworzenia przez użytkowników powiązań (linków) pomiędzy treściami.
3. **Blogowalność** — możliwość umieszczania przez użytkowników swoich treści na platformie.
4. **Tagowalność** — możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious; zamiast tradycyjnie przypisywać każdą treść do jednej kategorii, przypisujemy kategorii (być może wiele) do każdej treści<sup>173</sup>.
5. **Rozszerzalność** — zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazonie: *Osoby, które kupiły tę książkę, kupiły również...*
6. **Sygnalizowalność** — wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (ang. *Really Simple Syndication*) w witrynach internetowych; ten mechanizm uwalnia użytkownika od konieczności stałego przeszukiwania platformy, również wtedy, gdy nie ma na niej żadnych nowych treści.

Platformy mające te cechy są w języku angielskim nazywane Emergent Social Software Platforms, co tłumaczy się jako *samoorganizujące się społeczne platformy software'owe* (SSPS). Dziś istnieje już wiele firm i organizacji, które posługują się takimi platformami. Należą do nich m.in.:

- firma Google (chodzi tu o platformę własną firmy, a nie o sieć WWW);
- bank inwestycyjny Dresdner Kleinwort Wasserstein;
- amerykański urząd Director of National Intelligence;
- Intelligence Community, czyli Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001 r.);
- amerykańska drukarnia Vistaprint;
- polska rodzinna drukarnia JM Stefko.

Zwróćmy uwagę, że platformy komunikacyjne nie mają żadnej z wymienionych wcześniej wad kanałów komunikacyjnych:

- A. Aby dotrzeć ze swoimi informacjami do zainteresowanych odbiorców, nie trzeba ich znać (znać ich adresów), nie trzeba też wiedzieć, co kogo interesuje. W konsekwencji

---

<sup>173</sup> Przypisywanie treści do kategorii jest metodą z epoki szafek na dokumenty, w których każdy dokument umieszczamy w jakiejś zawieszce. Pozwala to w przyszłości na stosunkowo łatwe odszukiwanie dokumentów, znacznie łatwiejsze niż gdybyśmy wszystkie dokumenty kładli na stosie jeden na drugim. Kategoryzacja ma jednak tę wadę, że niekiedy dokument „pasuje” do dwóch lub trzech kategorii, a my możemy go przypisać tylko do jednej. W szafce kategoryzacja jest wymuszona przez jej fizyczne cechy, ale w przypadku dokumentów przechowywanych w pamięci komputera nie mamy takiego ograniczenia.

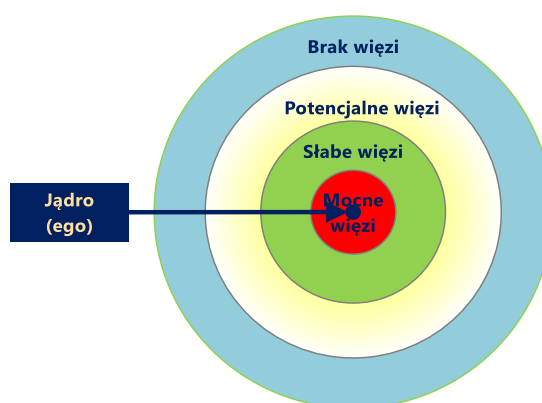
nie trzeba rozsyłać informacji do nadmiarowej grupy osób — nie trzeba tworzyć spamu.

- B. Można zagwarantować sobie, że wszystkie spośród interesujących nas na platformie informacji do nas dotrą, i to bez narażania się na otrzymywanie informacji niechcianych.
- C. Im więcej osób korzysta z platformy, tym większa jest jej skuteczność.

Skoro platformy komunikacyjne są tak dobrym narzędziem, to dlaczego tak mało firm z nich korzysta? Na to pytanie postaram się odpowiedzieć w dalszych rozdziałach.

## 24.2 Warstwy społeczności w sieci

Człowiek jako istota społeczna znajduje się zawsze w kręgu oddziaływania innych ludzi. Nieco alegorycznie można powiedzieć, że stanowi jądro grupy współśrodkowych pierścieni społeczności o sukcesywnie malejącej sile więzi społecznych: bliska rodzina, dalsza rodzina, przyjaciele, znajomi, znajomi znajomych, mieszkańcy tego samego miasta... (Rys. 24.2-1). Tę wyliczankę można oczywiście wydłużać.



Rys. 24.2-1 Pierścienie więzi wokół użytkownika sieci

Jak zauważył McAfee [58], podobne warstwy społeczne mogą być wskazane wśród użytkowników sieci, a ich dostrzeżenie jest ważne do zrozumienia, jak funkcjonują platformy SSPS:

- **jądro (ego)** — jednostka, wokół której tworzą się warstwy;
- **mocne więzi** — dobrze znane osoby, z którymi mamy częste bezpośrednie kontakty osobiste, telefoniczne, e-mailowe;
- **słabe więzi** — znajomi z forów społecznościowych, takich jak Facebook; coś o nich wiemy, czasami wymieniamy z nimi komentarze i innego rodzaju informacje; te więzi generują związki pomiędzy sieciami i kandydatów do mocnych więzi;
- **potencjalne więzi** — czytelnicy naszego bloga lub witryny; my ich nie znamy, ale oni znają nas; możemy ich poznać, gdy wykażą taką inicjatywę; potencjalne więzi generują kandydatów do słabych więzi;
- **brak więzi** — gracze na tym samym rynku prognostycznym co i my; te związki generują wiedzę, z której wszyscy możemy korzystać.

## 24.3 Obawy i uprzedzenia wobec platform

Jak każda nowość, która burzy dotychczasowy sposób myślenia, również platformy SSPS rodzą wiele obaw. Paradoksalnie te obawy dzielą się na dwie całkowicie wykluczające się grupy:

- I. Obawa, że nikt z SSPS nie będzie korzystał.

## II. Obawa, że jednak ktoś z nich skorzysta.

Pierwsza obawa jest całkiem uzasadniona. Każda przełomowa nowość w myśleniu i zachowaniu początkowo wzbudza opory, każda wymaga intensywnej i systematycznej pracy, aby ją wdrożyć. Tę obawę i odnoszące się do niej sposoby zaradcze omówię w rozdziale 24.6. Obawy grupy drugiej mają swoje źródła w wątpliwościach co do skutków wykorzystania SSPS. Oto, czego firmy obawiają się najbardziej:

1. Nagannych działań pracownik – pracownik: oczernianie, kłótnie itp.
2. Nagannych działań pracowników wobec firmy: ujawnianie wewnętrznych brudów i/lub tajemnic handlowych.
3. Jeżeli platformę udostępnimy dostawcom i klientom, mogą się one stać forami krytyki firmy i ujawniania jej słabości.
4. Marnowanie czasu pracy przez pracowników: sprawy osobiste, zdjęcia z wakacji itp.
5. Sądy mogą żądać ujawnienia materiałów SSPS w przypadku pozwów.
6. Pojawianie się niewiarygodnych informacji — skoro każdy może napisać, co mu się podoba, to jak można się później opierać na takich informacjach?

Jak twierdzi McAfee [58], obawy te nie znajdują jednak potwierdzenia w praktyce.

Działania negatywne, agresywne i wrogie najczęściej nie stanowią problemu, gdyż SSPS nie są platformami anonimowymi, a ich użytkownicy mają najczęściej poczucie wspólnoty, szybko więc reagują na negatywne zachowania. Aby wzmocnić działania zapobiegawcze, ustanawia się kodeksy dobrych praktyk, o których piszę w rozdziale 24.4. Poza tym wielu potencjalnych użytkowników SSPS już dziś korzysta z ogólnodostępnych platform, takich jak Wikipedia czy też fora społecznościowe, zna więc i stosuje obowiązujące tam kodeksy. Istnieją również formalni liderzy organizacji, którzy obserwują platformę i mogą zapobiegać negatywnym zachowaniom.

Warto też pamiętać, że negatywne informacje o firmie to często ważne źródła informacji dla firmy, a więc mechanizm ich pojawiania się to system wczesnego ostrzegania. Niezależnie od tego obecność informacji negatywnych na platformie uwiarygadnia informacje pozytywne. Pamiętajmy również, że kto chce źle pisać i mówić o firmie, ma do tego masę innych okazji, a także wiele ogólnodostępnych forów — niezależnie od tego, czy w firmie istnieje SSPS, czy też nie.

Ostatnia sprawa, pewnie w sumie najważniejsza, to informacje niewiarygodne, bo nieprofesjonalne, umieszczane na platformie przez niesprawdzonych autorów. Muszę przyznać, że sam miałem podobne wątpliwości w przypadku Wikipedii. Bo przecież kto tam sprawdza wiarygodność informacji, kto sprawdza kompetencje ich autorów? Co innego takie źródła jak np. *Encyclopedia Britannica*. Tam autorzy haseł są starannie dobierani, a hasła recenzowane i redagowane. A jednak? Przyjrzyjmy się eksperymentowi, o którym pisze McAfee [58].

Jeden z najbardziej prestiżowych amerykańskich tygodników naukowych, „Nature”, 22 grudnia 2005 r. opublikował wyniki badań porównawczych pomiędzy *Encyclopedia Britannica* i Wikipedią. W obu źródłach zbadano te same 42 hasła. W pierwszym wykryto 123 błędy, w tym 4 poważne, w drugim — 162 błędy, w tym 4 poważne. Wygrała *Encyclopedia Britannica*, choć nie tak wysoko, jak oczekiwano. Kiedy jednak zajrzano do Wikipedii miesiąc później, wszystkie błędy były już poprawione, a w *Encyclopedia Britannica* oczywiście nie. Ta naprawialność to bardzo ważna przewaga Wikipedii nad tradycyjnymi encyklopediami.

Dla pełności obrazu należy jednak wspomnieć, że Wikipedia nie zawsze wygrywa. Eksperyment z *Encyclopedia Britannica* dotyczył haseł związanych z nauką, kulturą, gospodarką itp., bo jedynie takie są zamieszczane w encyklopediach. Jak się okazuje, z hasłami o innym charakterze nie zawsze jest tak dobrze. Jak doniósł amerykański kwartalnik „Public Relations Journal” (vol. 6, nr 2, z 2012 r.; <http://www.prsa.org/intelligence/prjournal/documents/2012distaso.pdf>) w artykule *Measuring Public Relations Wikipedia Engagement: How Bright is the Rule?* autorstwa dr Marcii W. DiStaso, w 60% przypadków zamieszczane na Wikipedii informacje dotyczące firm

szą oceniane przez te firmy jako błędne. Co więcej, aż 25% e-maili sygnalizujących błędy w opisie firm zostało zignorowanych.

Sprawa wiarygodności Wikipedii jako źródła informacji nie jest więc jednoznaczna. Nie powinno to jednak podważać zaufania do koncepcji SSPS, a to ze względu na argumenty, o których była już mowa.

## 24.4 Kodeks postępowania na SSPS

Za McAfee'em [58] przytaczam kodeks obowiązujący dla Wikipedii. Zasada ogólna brzmi:

*Atmosfera miłości i szacunku motywująca do odpowiedzialnego działania. Jeżeli chcesz, aby twój wpis przetrwał, musisz starać się być pomocnym i współpracować z innymi.*

Za tą zasadą ogólną idzie pięć zasad szczegółowych:

1. Wikipedia to encyklopedia, a nie miejsce dla tekstów źródłowych i propagowania światopoglądów. To nie gazeta.
2. Reprezentuj neutralny punkt widzenia, przedstawiaj alternatywy.
3. Wikipedia to wolny zbiór wiedzy oparty na licencjach Creative Commons i GNU Free Documentation Licence.
4. Przestrzegaj etykiety. Szanuj innych autorów, nawet gdy się z nimi nie zgadzasz.
5. To są jedyne zasady obowiązujące w Wikipedii.

## 24.5 Jak zaprojektować SSPS

Na stworzenie SSPS składają się dwa działania. Pierwsze to oczywiście budowanie technicznej warstwy platformy, czyli odpowiedniego software'u. To zadanie może się wydawać proste, gdyż można je powierzyć specjalistycznej firmie informatycznej lub firmowym informatykom. W sieci jest też dziś dostępnych wiele płatnych i bezpłatnych narzędzi pozwalających stosunkowo szybko zbudować taką platformę. Jednak informatycy, szczególnie ci zewnątrzni, mogą nie wiedzieć, czego firma oczekuje od platformy i/lub czemu ta platforma ma służyć. Trzeba więc zacząć od ustalenia oczekiwanych rezultatów. A kto ma to ustalić? Oczywiście przyszli użytkownicy. Jednak nie wszyscy są jeszcze do idei platformy przekonani, a może wręcz większość jest jej na razie niechętna. W ich oczach zanosí się na rewolucję, a ta niezmiennie rodzi obawę: „Czy ja sobie z tym poradzę?”.

W tej sytuacji dobrze jest stworzyć jakąś grupę inicjatywną, do której zapraszamy entuzjastów nowych technologii. Poszukujemy ich głównie wśród ludzi młodych, korzystających na co dzień z Internetu, wyszukiwarek, Wikipedii i forów społecznościowych. Nie rezygnujemy jednak ze starszych, gdyby chcieli do nas dołączyć. Oni mogą być bardzo potrzebni, by przekonać swoich rówieśników, że SSPS są dostępne również dla nich, by uwolnić tych rówieśników od syndromu „To nie dla mnie”.

Gdy będziemy już mieli naszą grupę inicjatywną, postawmy jej zadanie oceny stanu aktualnego w zakresie:

- dostępnego w firmie zbioru informacji: czego te informacje dotyczą i na jakich nośnikach są zapisane (np.: w postaci plików komputerowych, dokumentów papierowych, zapisów w pamięciach urządzeń pomiarowych);
- lokalizacji i dostępności tych informacji, a więc gdzie są (np.: w centralnej bazie danych, w komputerach poszczególnych pracowników, w systemie księgowym, wreszcie w szafkach z zawieszkami);

- funkcjonujących sposobów dowiadywania się o istnieniu lub nieistnieniu poszukiwanej informacji (np. przez rozsyłanie e-maili do osób, o których można sądzić, że mogą coś w tej sprawie wiedzieć);
- sposobów informowania potencjalnie zainteresowanych o pojawiających się w firmie nowych informacjach.

Oczywiście tych pytań możemy stawiać więcej. Powyżej podałem jedynie najważniejsze przykłady.

Gdy ustalimy stan aktualny, zadajmy sobie pytanie, czego najbardziej nam brak. W tym celu możemy wykorzystać jedno z narzędzi inkubatorów jakości, np. karuzelę pomysłów (rozdział 15.6) lub — gdy sytuacja wymaga działań raczej delikatnych — metodę diagramów pokrewieństwa (rozdział 15.2.5).

Bądźmy przygotowani, że w wyniku analizy potrzeb możemy wykryć bariery komunikacyjne, które bynajmniej nie są związane z problemami technicznymi, ale emocjonalnymi. Wszak dostęp do informacji to władza, którą nie wszyscy będą chcieli oddać bez oporu. Tu jednak wchodzimy w zagadnienia związane ze stylem przywódczym, o czym pisałem już wcześniej.

Gdy mamy już ustalony stan aktualny i jego niedostatki, czas pomyśleć o stanie docelowym. Nie jest to jednak jeszcze czas, aby myśleć, jak ma wyglądać nasza platforma. Teraz trzeba odpowiedzieć na kilka pytań o podstawowym charakterze:

1. Jakiego rodzaju informacje (dokumenty) mają być dostępne na platformie?
2. Czy wszystko ma być dostępne dla wszystkich, czy też grupujemy informacje w kategorie z określonymi poziomami dostępu dla różnych grup użytkowników? W tym przypadku możemy w każdej kategorii użytkowników wyodrębnić jeszcze kilka podkategorii, np. tych, którzy mają prawo jedynie dokumenty wyszukiwać i czytać, tych, którzy mogą dokumenty edytować, i tych, którzy mogą dokumenty wprowadzać i usuwać.
3. Jakie polecenia ma wykonywać platforma? Na przykład: „znajdź dokument”, „znajdź wszystkie dokumenty na dany temat”, „stwórz raport na dany temat”, „pokaż statystykę opisującą funkcjonowanie platformy”.
4. Jakich jeszcze innych funkcji oczekujemy od platformy?

Do tej dyskusji można już zaprosić informatyków, którzy z jednej strony podpowiedzą, jakich cech platformy możemy się spodziewać, a z drugiej mogą nas przestrzec przed zbyt wygórowanym apetytem, który może prowadzić do wysokich kosztów zarówno w czasie budowania platformy, jak i przy jej eksploatacji. I chodzi tu nie tylko o pieniądze „wydawane na informatyków”, ale też o koszty pracy przyszłych użytkowników platformy. Na przykład możemy chcieć wiedzieć, ile każda z naszych placówek wydaje globalnie na energię elektryczną, możemy te koszty chcieć podzielić na oświetlenie, ogrzewanie i ruch maszyn, a możemy też chcieć policzyć, ile miesięcznie kosztuje nas każdy odbiornik prądu. Każdy z tych wyborów to nie tylko wybór poziomu pracochłonności umieszczania danych na platformie, ale też poziomu pracochłonności korzystania z niej. Warto więc dobrze się zastanowić, jakie informacje będą nam potrzebne do podejmowania decyzji i ile za te informacje jesteśmy gotowi zapłacić.

Pamiętajmy też o jednej bardzo ważnej rzeczy. Zbudowanie SSPS to dla profesjonalisty zadanie dość rutynowe, ale dla „półprofesjonalisty” może być prawdziwym wyzwaniem. Trzeba się bowiem znać nie tylko na budowaniu witryn internetowych, ale też na tworzeniu baz danych. Trzeba się znać na opracowywaniu dokumentacji systemu, aby w przyszłości można go było utrzymywać w sprawności pomimo stale zmieniających się warunków software’owego środowiska, na które składają się systemy operacyjne, systemy zarządzania treścią witryn, tzw. silniki baz danych, języki programowania i dziesiątki innych narzędzi. Nasza platforma powinna też być odporna na ewentualną zmianę obsługującej ją grupy informatyków. Nie dajmy się więc zwieść zapewnieniom, że oto syn sąsiada, „prawdziwy komputerowy geniusz”, zrobi nam platformę za jedną dziesiątą ceny oczekiwanej przez profesjonalną firmę. On może ją i jakoś zrobić, ale później, gdy nie

będzie miał możliwości lub chęci, aby się nią zajmować, pozostawi nas z systemem, którego nikt inny nie będzie chciał dotknąć. Doświadczenie kilku pokoleń informatyków wskazuje bowiem, że często łatwiej jest zbudować system od nowa, niż opanować czyjś program pozbawiony dobrej dokumentacji.

Pamiętajmy również, że instalując w firmie platformę SSPS, uzależniamy się od niej na długie lata, a być może na zawsze. Tak jak nie ma dziś powrotu do ery papierowego obiegu dokumentów, tak po zainstalowaniu platformy firma nie będzie już mogła bez niej funkcjonować. Platforma powinna więc być odporna na błędy użytkownika, na fizyczne działania zewnętrzne (np. kradzież komputera) i wreszcie na zmianę zespołu dbających o nią informatyków.

## 24.6 Jak wdrożyć SSPS

Gdy informatycy udostępnią nam pierwszą wersję platformy, rozpoczyna się praca nad jej włączeniem w codzienne działania firmy. Tu znowu nieocenioną rolę może odegrać grupa inicjatywna, bo to jej członkowie powinni pierwsi korzystać z platformy i zachęcać do tego innych. Należy też jak najszybciej włączać platformę w bieżące procesy biznesowe, by tworzyć odpowiednie nawyki. Na przykład zamiast rozsyłać zawiadomienia o spotkaniach komisji i grup roboczych, umieszczamy takie zawiadomienia na platformie, a członków tych grup uczymy zaprenumerowania na tejże platformie autobiuletynu informującego o pojawianiu się nowych zawiadomień. Podobnie postępujemy z wszelkiego rodzaju raportami, opracowaniami i planami.

Wdrażając SSPS, trzeba być przygotowanym na długi proces. To nie są tygodnie, ale miesiące, a może nawet dłużej. Bo wdrożenie platformy wiąże się, podobnie jak wdrożenie TQM, o czym pisałem w rozdziale 13, nie tylko z wypracowywaniem nowych nawyków, ale przede wszystkim z przełamywaniem starych. I nie chodzi tu ani tylko, ani nawet głównie, o nawyki techniczne związane z używaniem narzędzi. Chodzi o głębokie zmiany w kulturze korporacyjnej firmy, kulturze związanej z dzieleniem się informacją. Jakie to są zmiany, wyjaśnia po części Tab. 24.5-1.

ORGANIZACJA 1.0	ORGANIZACJA 2.0
Ukrywanie informacji. Klub kłamców	Informacja powszechnie weryfikowalna.
Moja władza określa moją pozycję i stanowi gwarancję mojego bezpieczeństwa	Dzielenie władzy z każdym, kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji
Jednostronna kontrola sprawowana przez przełożonych	Wielostronna kontrola sprawowana przez proces decyzyjny
Maksymalizowanie wkładu osobistego	Maksymalizowanie wkładu zespołu
Wypowiedzi obronne i oszczędne	Wypowiedzi pełne z zaproszeniem do wymiany poglądów
Paradygmat przemawiania: nacisk na mówienie	Paradygmat rozmawiania: nacisk na słuchanie

Tab. 24.6-1 Porównanie kultur korporacyjnych organizacji 1.0 i 2.0

## 24.7 Jak ocenić SSPS

Gdy firma planuje jakąś większą inwestycję, sensowne jest pytanie o jej opłacalność. Gdy chcemy wydać pieniądze na nową placówkę handlową, nową fabrykę lub nową maszynę, trzeba wiedzieć, czy taki wydatek zostanie zwrócony i czy przyniesie jakąś nadwyżkę. To oczywiście całkiem sensowne postawienie sprawy. Trzeba jednak wiedzieć, że nie zawsze ma ono zastosowanie.

Aby pytać o zwrot z inwestycji w jakiś projekt, trzeba umieć pokazać bezpośredni związek z tą inwestycją i uzyskanym z niej dochodem. Jeżeli otwieramy nową placówkę handlową, możemy zmierzyć, o ile po jej otwarciu zwiększył się zysk firmy<sup>174</sup> i w jakim czasie nadwyżka zysku pokryje inwestycję. Otwarcie nowej placówki na pewno zmieni strumień płynącej do firmy gotówki, istnieje więc bezpośredni związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy otwarciem placówki a zmianą przychodów firmy. Jednak w przypadku inwestycji w tzw. aktywa niematerialne, a takimi są właśnie platformy komunikacyjne, rzecz ma się inaczej.

Robert Kaplan i David Norton, autorzy światowego bestsellera *Mapy strategii w biznesie. Jak przenieść wartość na mierzalne wyniki* [45], a także autorzy koncepcji zrównoważonej karty wyników, wyróżniają trzy rodzaje aktywów niematerialnych:

1. **Kapitał ludzki** — wiedza, umiejętności i talent pracowników.
2. **Kapitał informacyjny** — bazy danych, systemy informatyczne, sieci i infrastruktura technologiczna.
3. **Kapitał organizacyjny** — kultura, przywództwo, dostosowanie zatrudnienia, praca w zespole i zarządzanie wiedzą.

Twierdzą oni, że te aktywa nie mogą być oceniane oddzielnie ani niezależnie, gdyż ich wartość zależy od sposobu, w jaki zostaną wykorzystane w realizacji strategii firmy. Nie daje się sensownie odpowiedzieć na pytanie, jaki zwrot z inwestycji przyniesie zainstalowanie w firmie sprzedażowego systemu komputerowego, bo to nie system przyniesie ten zwrot, ale procesy sprzedażowe, które on wspomaga. Samo zainstalowanie systemu i oddanie go do użytkowania sprzedawcom nie przyniesie nic, a może nawet pogorszyć sprzedaż, jeżeli sprzedawcy nie zostaną przeszkoleni w zakresie posługiwania się tym systemem, i to nie tylko na poziomie informatycznym, ale przede wszystkim aplikacyjnym. Korzyść z systemu zależy od tego, czy dzięki niemu sprzedawcy wytworzą wartość dodaną dla klienta, a żeby wytworzyli, muszą nie tylko umieć to zrobić, ale i chcieć. Muszą mieć przekonanie, że ten system będzie korzystny dla klienta, dla firmy i dla nich samych. Innymi słowy: aby inwestycja w kapitał informacyjny się opłaciła, trzeba równocześnie dokonać inwestycji w kapitał ludzki i organizacyjny.

#### **Sprzedawcy kontra komputery**

W pewnej firmie (opowiadał mi to jej właściciel) postanowiono zainstalować internetową platformę zakupową. Dzięki niej klienci uzyskaliby szybszą realizację zamówień, a firma — zwiększoną sprzedaż. Okazało się jednak, że sprzedawcy bojkotowali system, bo odbierał im klientów i negatywnie wpływał na prowizyjną część ich wynagrodzenia. Skuteczne wprowadzenie systemu wymagało odejścia od prowizyjnego wynagrodzenia sprzedawców, a więc dość daleko idącej zmiany w kulturze korporacyjnej firmy.

Powie ktoś, że inwestycje w ludzi i strukturę organizacyjną są potrzebne również w przypadku otwierania nowej placówki handlowej. Tak, to prawda, ale w nieporównanie mniejszym stopniu. Nowa placówka najczęściej nie zmienia kultury organizacyjnej firmy i nie wymaga nowych umiejętności czy talentów. Z systemem informatycznym jest inaczej. Jak piszą Kaplan i Norton, zainstalowanie systemu może być warunkiem koniecznym sukcesu, ale nigdy nie jest dostatecznym.

Czy to oznacza, że zespół budujący SSPS nie ma żadnej odpowiedzialności wobec firmy? Że nie można go w żaden sposób rozliczyć z wykonanego zadania? Że nie można śledzić postępów wdrożenia? Oczywiście że nie. Do oceny i monitorowania postępów wdrożenia SSPS McAfee proponuje trójskładnikową analizę biznesową:

<sup>174</sup> Należy brać pod uwagę wzrost zysku całej firmy, a nie tylko zysk wypracowany w danej placówce, gdyż otwarcie nowego punktu sprzedaży może „kanibalizować” rynek, odbierając klientów innym placówkom.

- **Monitorowanie kosztów na osi czasowej** — projekt budowy SSPS powinien być podzielony na etapy, a etapy na zadania. Dotyczy to nie tylko budowania narzędzia informatycznego, jakim jest platforma, ale też wdrażania tego narzędzia w procesy biznesowe firmy. Każdemu etapowi i zadaniu przypisujemy określony budżet i termin zakończenia, które następnie monitorujemy. Trzeba jednak pamiętać, że budowanie SSPS przypomina bardziej projekt badawczo-rozwojowy niż budowę nowego pawilonu. Stąd czasy wykonania poszczególnych etapów nie zawsze dają się precyzyjnie przewidzieć.
- **Monitorowanie korzyści** — w miarę postępów we wdrażaniu SSPS pojawiają się przypadki osiągniętych dzięki temu korzyści. Może to być lepsze wykorzystanie zasobów, pozyskanie nowych klientów, wykorzystanie w firmie innowacji powstałej w jednym z jej oddziałów. Każdy taki przypadek należy opisać, ocenić związane z nim korzyści dla firmy i tam, gdzie jest to możliwe, ocenić też jego wartość w wymiarze finansowym.
- **Monitorowanie zasięgu** — jak już wiemy, platforma komunikacyjna przynosi tym więcej korzyści, im więcej użytkowników ją stosuje. Należy więc monitorować zmieniające się w czasie liczby pracowników, procesów i oddziałów firmy korzystających z platformy.



## Wskazówki bibliograficzne

Aby ułatwić czytelnikom poszerzenie swojej wiedzy na tematy omawiane w książce, poniżej przedstawiam rodzaj przewodnika po cytowanej literaturze. Moje wskazówki przypisałem częściom, a nie rozdziałom książki, gdyż nierzadko jedna pozycja literatury odpowiada kilku rozdziałom.

### Część I — Wprowadzenie

Literaturą uzupełniającą do tej części jest przede wszystkim książka Frederica Laloux *Pracować inaczej* [54].

W zakresie związanym z etyką zarządzania gorąco poleciłbym książkę Stephena Younga *Etyczny kapitalizm* — czy to w jej oryginalnym wydaniu angielskim [85], czy też w przekładzie polskim [84]. To bardzo ważna książka pokazująca nie tylko, jak być etyczną firmą, ale też jak bardzo się to opłaca. O ile jednak Young dowodzi swoich tez na dość licznych, ale też w większości jednostkowych przykładach, to R. Paul Herman w swojej monografii (w oryginale [38] i w języku polskim [39]) dowodzi bardzo podobnych prawd, ale już na gruncie badań statystycznych. Polecam ją szczególnie inwestorom giełdowym, gdyż to do nich jest ona głównie adresowana.

Książki Younga i Hermana plasują się na pograniczu wiedzy o zarządzaniu i ekonomii. A skoro o ekonomii mowa, to nie mogę nie polecić fundamentalnego dzieła Adama Smitha *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* [71]. W tym przypadku nie proponuję przeczytania opublikowanego w 1776 r. oryginału, ale jego napisanego piękną polszczyzną przekładu. To bardzo ważna książka, bo kładąca podwaliny pod współczesną ekonomię. Warto ją przeczytać i z tego względu, że późniejsi przeciwnicy idei Smitha przypisywali mu wiele nie jego myśli, a w tym słynne już powiedzenie o „niewidzialnej ręce rynku”, którego Smith w swoim dziele użył tylko raz i którego wcale nie uważał za centralne dla swojej filozofii. O tym fakcie, ale też o wielu innych zapomnianych prawdach ekonomicznych pisze Tomáš Sedláček w również gorąco przeze mnie polecanej *Ekonomii dobra i zła* [68].

Czytelnikom, którzy chcą poznać inspirujące przykłady niezwykłych firm, ponownie polecam zbiorowe dzieło *As One. Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu* [5] oraz książkę *Na przekór stereotypom. Tajemnica sukcesu najbardziej niezwykłego przedsiębiorstwa na świecie* [69].

### Część II — Budowanie relacji

Wiedza o komunikacji interpersonalnej służy budowaniu pozytywnych relacji pomiędzy ludźmi, a do tego potrzebne są talenty z obszaru inteligencji emocjonalnej. W pierwszym rzędzie polecam więc przeczytanie książek Daniela Golemana [30] i [31]. Obowiązkową literaturę w tym zakresie stanowią też książki Thomasa Gordona *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców* [32] oraz *Jak dobrze żyć z ludźmi* [33]. Godna polecenia jest też *Asertywności menedżera* [53].

Przy budowaniu relacji interpersonalnych dobrze jest znać zarówno swoje silne strony, jak i swoje ograniczenia. Jak poznać te pierwsze i jak radzić sobie z drugimi, można się dowiedzieć dzięki lekturze przystępnie napisanej książki *Teraz odkryj swoje silne strony* [7].

Rozdział 4 o strachu przed mówieniem prawdy został niemal w całości oparty na książce Kathleen Ryan i Daniela Oestreicha *Driving Fear out of the Workplace. How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation (Usuń strach z miejsca pracy. Jak obejść niewidoczne bariery jakości, produktywności i innowacyjności)* [66].

Rozdział 3.5 poświęcony radzeniu sobie w sytuacjach konfliktowych został w całości oparty na książce *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most (Trudne rozmowy. Jak dyskutować o tym, co najważniejsze)* [74]. Literaturę uzupełniającą do tego tematu może stanowić *Trudna sztuka konfrontacji* [62].

### Cześć III — Budowanie motywacji

Rekomendacji literatury w zakresie przywództwa nie mogę nie zacząć od wskazania książki Frederica Laloux [54], choć prawdę mówiąc, nie jest ona poświęcona przywództwu *sensu stricto*, ale temu, co zastąpi tradycyjne przywództwo, czyli samoorganizacji.

Dwie pierwsze książki, jakie przeczytałem na temat toksycznych efektów paradygmatu kija i marchewki, to książki napisane przez amerykańskiego psychologa społecznego Alfiego Kohna, którego poznałem w 1996 r. na konferencji w Birmingham: *Punished by Rewards (Karani nagrodami)* [49] oraz *No Contest. The Case Against Competition (Bez zawodów. Rzecz przeciwko współzawodnictwu. Dlaczego przegrywamy w wyścigu po zwycięstwo.)* [48]. Te książki, a szczególnie pierwsza z nich, dalece odmieniły mój sposób widzenia świata, jednakże książką, która pozwoliła mi lepiej zrozumieć dlaczego dzieje się tak, jak to opisuje Kohn, była *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem* Marka Kosewskiego [52], również psychologa społecznego. Obok nich poleciłbym też *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło* Philipa Zimbardo [86], a czytelnikom gotowym sięgnąć po książkę napisaną przez psychologów dla psychologów polecam pozycję *Kontrolę naszych myśli i uczuć* [3].

Z punktu widzenia bardziej operacyjnego niż psychologicznego pisał o wadach systemów premiowych Edwards Deming właściwie we wszystkich swoich książkach, ponownie więc polecam pozycje [14], [14] i [16]. W tych jednak książkach zagadnienie motywowania to jeden tylko, choć bardzo ważny, aspekt zarządzania kompleksową jakością.

Szczegółową analizę zachowań menedżerów, które ja nazywam „grą o marchewkę” można znaleźć w książkach *Beyond Budgeting* [40] i *Beyond Performance Management* [41]. Ich autorzy występują z dość rewolucyjnymi tezami odejścia od oceny pracy menedżerów, które za podstawę przyjmują kontraktowo potraktowane budżety roczne oraz podobnie traktowane różne wskaźniki wyników finansowych i nie tylko. Niestety, autorzy tych książek, wskazując na nieskuteczność oceniania i motywowania menedżerów według wskaźników budżetowych i wynikowych, jednocześnie nie potrafią się uwolnić od przekonania, że system premiowy jest jedynym możliwym, starają się więc „złe premiowanie” zastąpić „premiowaniem dobrym”. Niemniej uważam, że książki te warto przeczytać.

Z punktu widzenia filozofii zarządzania o pozytywnej motywacji pisał Peter Drucker właściwie we wszystkich swoich książkach, a więc również w [17], [17] i [18]. Czytelnikowi zainteresowanemu jeszcze szerszym spojrzeniem na zagadnienie świata pozytywnych emocji gorąco polecam książki Dalajlamy, a w szczególności [11], [12] i [13].

Z pozycji nowszych na uwagę zasługuje *Przywództwo przez integrację* Emmanuela Gobillot [28], a także pozycja wielu autorów *As One. Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu* [5] opisująca bardzo interesujące pozytywne, choć niekiedy mocno się od siebie różniące modele przywództwa. Pozycja [10] *Skończ z okresową oceną pracowników! Jak firmy mogą przestać zastraszać, zacząć zarządzać i skoncentrować się na tym, co naprawdę istotne*. Menedżerów spod znaku kija i marchewki tak książka z pewnością przyprawi o zawrót głowy. Polecałbym też lekturę książki P.E.Russella *Przywództwo doskonałe* [61] zawierającą opisy wielu interesujących kontekstów, w których przychodzi działać liderom. I na koniec stosunkowo niedawno wydana *Droga Toyoty do lean leadership* autorstwa Jeffrey'ego K. Likera i Gary'ego L. Convisa [56] zawierająca przystępny i ilustrowany wieloma przykładami wykład na temat przywództwa w firmie Toyota.

## Część IV — Droga do jakości

Jako lekturę uzupełniającą i rozszerzającą tę część książki poleciłbym w pierwszym rzędzie książki Edwardsa Deminga [14], [14], [16], a także książkę zawierającą notatki z prowadzonych przez niego słynnych czterodniowych seminariów spisane przez Williama J. Latzko i Davida M. Saundersa [55]. Bardzo gorąco polecam też wszystkie książki Petera Druckera, a w szczególności [17], [17] i [18]. W tej grupie nie mogę też nie wspomnieć o pierwszej, jaką przeczytałem, książce poświęconej zarządzaniu kompleksową jakością, która wyszła spod pióra Briana L. Joinera [44]. Zawiera ona bardzo przekonujący i pełny wykład TQM, w tym dość rzadko reprezentowaną w literaturze menedżerskiej wiedzę poświęconą sterowaniu procesami statystycznymi, którą przedstawiam w rozdziałach od 17 do 20. W tej ogólnej części poświęconej TQM nie może też zabraknąć książki Jeffreya K. Likera i Gary'ego L. Convisa *Droga Toyoty do lean leadership* [56].

Dość liczne, ale też dość ogólnikowe wzmianki o kołach jakości można znaleźć u E. Deminga [15] i W. Latzko [55]. O niektórych narzędziach kół jakości pisze B. Joiner [44]. Duży zestaw narzędzi przydatnych w pracy zespołowej, a więc też i w pracy kół jakości jest opisany w *The Team Handbook* [67].

## Część V — Zrozumieć głos procesu losowego

Czytelników zainteresowanych pogłębieniem wiedzy w zakresie kart kontrolnych Shewharta podzieliłbym na dwie grupy. Do pierwszej zaliczam osoby mające za sobą akademicki kurs statystyki matematycznej. Tym proponuję przeczytanie jednej z monografii dwóch autorów Jamesa Thompsona i Jacka Koronackiego [78], [79] i [80] lub też książki wspomnianych już autorów i J. Nieckuły [81]. Menadżerów niemających przygotowania matematycznego odsyłam do znakomitej książki D. Wheelera *Understanding Variation – The Key to Managing Chaos (Zrozumieć zmienność. Klucz do zarządzania chaosem)* [83].

## Część VI — Narzędzia procesowe

Znana mi literatura związana z tą częścią książki jest bardzo skąpa. Pierwsza wzmianka na temat procesowego modelu firmy pochodzi z książki E. Deminga *Out of Crisis* [14]. W tej skądinąd wartej przeczytania książce znajduje się jednak jedynie zarys idei zarządzania procesowego.

Jeżeli na ten model zarządzania spojrzeć jako na zarządzanie wiedzą, to wtedy godna polecenia staje się jedna z najczęściej cytowanych książek z obszaru zarządzania *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się* [70] napisana przez Petera Senge'a z czterema innymi współautorami. Tam jednak próżno by szukać idei procesowej struktury firmy.

Skąd więc zaczerpnąłem materiał zawarty w tej części książki? Jak to ktoś kiedyś humorystycznie powiedział — z niczego, czyli z głowy.

## Część VII — Zarządzanie przepływem informacji

Idee mądrości tłumu zostały opisane w książce *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie, polityce* autorstwa J. Surowieckiego [75], a idee firmy 2.0 w książce pod tym właśnie tytułem napisanej przez Andrew McAfee [57].

O metodzie sześć sigma można przeczytać w książkach autorstwa George'a Eckesa [21] i [22].

## Indeksy i spisy

### Ważniejsze zasady

drugie prawo o dualności — słaby i silny .....	200
pierwsze prawo o dualności — kij i marchewka .....	200
prawo dźwigni premiowej.....	175
prawo marchewki .....	154
prawo reakcji na korzyść.....	177
prawo reakcji na premię .....	176
prawo reakcji na wartość.....	177
trzecie prawo o dualności — korzyści i wartości.....	200

### Rysunki

Rys. 2.2-1 Samowiosłujący parowiec .....	40
Rys. 2.3-1 Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa.....	43
Rys. 2.4-1 Siedziba 30-osobowej centrali Buurtzorg.....	51
Rys. 3.5-1 Błędne koło oskarżeń.....	93
Rys. 4.1-1 Błędne koło podejrzliwości .....	107
Rys. 7.1-1. Klasyfikacja potrzeb .....	140
Rys. 7.2-1. Motywacyjne sprzężenie zwrotne.....	145
Rys. 7.3-1 Turkusowe stanowisko pracy .....	146
Rys. 8.2-1. Postawa a zachowanie .....	159
Rys. 8.3-1 Marchewka dla szkół .....	163
Rys. 8.5-1. Archetyp przemocy: słabi i silni .....	167
Rys. 8.7-1. Dźwignia premiowa.....	173
Rys. 8.8-1. MBO — w tej grze firma jest bez szans .....	186
Rys. 8.11-1 Scenariusze zakończenia gry o marchewkę.....	200
Rys. 9.3-1. Świat młodszych i starszych.....	208
Rys. 9.9-1. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców .....	219
Rys. 9.11-1 Struktura fundamentu strategicznego .....	226
Rys. 10.1-1 Roczny cykl tworzenia budżetu.....	232
Rys. 10.4-1 Droga żagłowca .....	238
Rys. 12.1-1 Hierarchiczna struktura organizacyjna .....	251
Rys. 12.3-1 Uproszczony przykład mapy procesów firmy produkcyjnej .....	252
Rys. 12.3-2 Procesowa struktura organizmu biologicznego .....	254
Rys. 12.3-3 Wzrost struktury hierarchicznej.....	254
Rys. 12.3-4 Organiczny wzrost struktury procesowej .....	254
Rys. 12.6-1. Przepływy pomiędzy procesami — dostawcą i odbiorcą.....	257
Rys. 12.6-2 Przepływ informacji o jakości od klienta do dostawcy .....	258
Rys. 12.8-1. Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy) .....	262
Rys. 13.3-1 Edwards Deming .....	274
Rys. 13.3-2 Wzrost PKB per capita .....	275
Rys. 13.4-1. Trzy zasady Doktryny Jakości.....	276
Rys. 13.10-1 Jakość a wartość .....	282
Rys. 13.11-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością a czasem i kosztem wytworzenia .....	284
Rys. 13.11-2 Tradycyjny model zapewniania jakości.....	284
Rys. 13.11-3 TQM-owski model zapewniania jakości .....	284
Rys. 13.11-4. TQM-owska zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia.....	285
Rys. 13.14-1. Archetyp bariery wzrostu .....	287
Rys. 13.14-2. Archetyp przerzucania brzemienia .....	288
Rys. 14.1-1 Cykl jakości w metodzie sześć sigma.....	307

Rys. 15.4-1 Przykład drzewa wymagań krytycznych dla jakości .....	332
Rys. 15.7-1. Przykład analizy metodą rybiej ości .....	335
Rys. 15.12-1. Cykl jakości Waltera Shewharta.....	344
Rys. 15.14-1 Pomóżmy sobie.....	353
Rys. 16.1-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokiej dziury w ziemi .....	357
Rys. 17.3-1 Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z przyspieszeniem 5 m/s <sup>2</sup> .....	374
Rys. 17.3-2 Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z prędkością 400 m/sek.....	375
Rys. 17.3-3 Dwa przebiegi jednego procesu czy przebiegi dwóch procesów?.....	375
Rys. 17.4-1 Idealny histogram rzutów kostką.....	376
Rys. 17.4-2 Idealny histogram rzutów dwiema kostkami .....	377
Rys. 17.4-3 Przebiegi zanotowane w latach 2008 (lewy) i 2011 (prawy) .....	377
Rys. 17.4-4 Histogramy procesów z lat 2008 (lewy) i 2011 (prawy) .....	378
Rys. 18.1-1 Dwa procesy losowania liczb od 2 do 12 .....	379
Rys. 18.1-2 Histogramy dla $\sigma = 15$ (lewy) i $\sigma = 10$ (prawy) .....	380
Rys. 18.1-3 Przebieg i histogram przykładowego procesu rzutu dwiema kostkami.....	381
Rys. 18.2-1 Zaburzony proces ruchu jednostajnego .....	382
Rys. 18.2-2 Przebieg eksperymentu z czerwonymi paciorkami .....	382
Rys. 18.2-3 Histogram procesu z Rys. 18.2-2.....	383
Rys. 18.2-4 Zastosowanie reguły Shewharta do procesu czerwonych paciorków.....	384
Rys. 18.2-5 Karta kontrolna Shewharta dla procesu czerwonych paciorków .....	385
Rys. 18.3-1 Typowa karta kontrolna Shewharta .....	385
Rys. 18.3-2 Przykłady procesów uregulowanych i rozregulowanych .....	386
Rys. 18.3-3 Przykład tabelki generującej w Excelu kartę kontrolną .....	386
Rys. 18.5-1 Karta kontrolna wyjściowego procesu toczenia tulejek .....	387
Rys. 18.5-2 Karta kontrolna korygowanego procesu .....	388
Rys. 18.5-3 Różnice pomiędzy procesami pierwotnym a korygowanym.....	388
Rys. 18.6-1 Trzy zespoły sprzedawców jako jeden proces.....	389
Rys. 18.6-2 Trzy zespoły jako trzy procesy .....	390
Rys. 18.6-3 Dynamika wypadkowości w fabryce.....	391
Rys. 18.6-4 Karta kontrolna dla procesu wypadkowości.....	391
Rys. 19.1-1 Ogólna postać celu zdefiniowanego liczbowo .....	392
Rys. 19.1-2 Głos procesu i głos klienta.....	393
Rys. 19.1-3 Proces o reżymie jakościowym 6 $\sigma$ .....	394
Rys. 19.3-1 Karta kontrolna braków w produkcji.....	397
Rys. 20.1-1 Pomiar pod nr 10 zagłusza pomiar pod nr 21 .....	398
Rys. 20.1-2 Pomiar pod nr 21 jest widoczny jako rozregulowanie.....	398
Rys. 20.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych .....	400
Rys. 20.2-2 Karta kontrolna dla wartości tygodniowych produkcji .....	400
Rys. 20.2-3 Karta kontrolna z odniesieniem historycznym .....	400
Rys. 20.2-4 Karta kontrolna z wygładzonymi danymi, ale bez odniesienia historycznego.....	401
Rys. 20.3-1 Karta czasu przeszłego dla sześciu kolejnych lat w tys. zł.....	401
Rys. 20.3-2 Karta dla dziesięciu kolejnych lat w tys. zł .....	402
Rys. 20.3-3 Karta dla piętnastu kolejnych lat w tys. zł.....	402
Rys. 20.3-4 Karta z odniesieniem do historycznego okresu 2000 – 2008 w tys. zł.....	402
Rys. 20.3-5 Deficyt w handlu zagranicznym USA .....	402
Rys. 20.3-6 Deficyt w handlu zagranicznym z odniesieniem historycznym .....	403
Rys. 21.1-1. Mapa procesów firmy A. Blikle z 2009 roku .....	405
Rys. 21.1-2 Przykład opisu procesu Finanse.....	407
Rys. 21.2-1 Przykłady niezależnych par decyzyjnych.....	413
Rys. 22.2-1 Procedura tworzenia, modyfikowania lub usuwania standardu KS .....	437
Rys. 23.1-1 Stado szpaków atakowane przez sokoła .....	443
Rys. 23.1-2 Mrówczy krąg śmierci .....	444
Rys. 24.2-1 Pierścienie więzi wokół użytkownika sieci .....	450

## Tabele

Tab. 3.2-1 Cztery możliwe warianty rozstrzygnięcia sporu.....	73
Tab.3.3-1 Porównanie wypowiedzi prokuratora i coacha.....	77
Tab.3.3-2 Osobista wypowiedź konfrontacyjna.....	77
Tab.3.4-1 Najczęściej spotykane techniki manipulacyjne .....	80
Tab.3.4-2 Błędne zachowania przełożonego.....	84
Tab.3.5-1 Dwa scenariusze trudnych rozmów .....	90
Tab.3.5-2 Błędy w sprawie intencji i ich rozwiązania .....	92
Tab.4.1-1 Koszty strachu przed mówieniem prawdy.....	105
Tab.4.1-2 Dlaczego nie chcemy rozmawiać o problemach .....	105
Tab.4.1-3 Konsekwencje, których się obawiamy .....	106
Tab.4.1-4 Problemy niedyskutowalne wymieniane w USA .....	110
Tab.4.2-1 Skala szarości zachowań przełożonych .....	113
Tab.4.2-2 Przykład klasyfikacji tematów niedyskutowalnych.....	116
Tab.4.2-3 Współpraca przy podejmowaniu decyzji.....	117
Tab.6.3-1 Toksyczne postawy i zachowania obronne w reakcji na przemoc .....	134
Tab.7.1-1 Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami .....	145
Tab.7.4-1 Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe.....	150
Tab.8.1-1 Przykłady typowych marchewek i kijów.....	154
Tab.8.8-1 Parametry służące do wyliczania premii .....	180
Tab.8.8-2 Wagi przypisane globalnym zadaniom firmy.....	180
Tab.8.8-3 Cele dyrektora Kowalskiego.....	181
Tab.8.8-4 Skorygowane cele dyrektora Kowalskiego .....	183
Tab.8.8-5 Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga .....	188
Tab.9.3-1 zeczywisty przykład zasad prowadzenia ocen rocznych .....	209
Tab.9.5-1 Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji.....	213
Tab.9.5-2 Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu.....	214
Tab.9.6-1 óznice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania.....	215
Tab.9.8-1 Różnice pomiędzy miseczką a marchewką .....	218
Tab.9.9-1 Wyjściowe sprzedaże, prowizje i marże w tys. zł .....	220
Tab.9.9-2 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi wkładu pracy.....	221
Tab.9.9-3 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi umiejętności .....	222
Tab.9.11-1 Cele i czynności.....	229
Tab.10.4-1 Najważniejsze różnice pomiędzy kulturą kontraktów a kulturą nawigacji .....	239
Tab.10.4-2 Różnice kulturowe przełożone na działania operacyjne.....	240
Tab.10.4-3 Przykłady sukcesów odniesionych dzięki zmianie kultury kontraktowej na nawigacyjną.....	240
Tab.11.5-1 Odpowiedzi na pytanie: „Od czego powinno zależeć wynagrodzenie?” .....	247
Tab.11.6-1 Symetryczna relacja między pracownikiem a firmą.....	248
Tab.12.15-1 Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym .....	268
Tab.12.16-1 Porównanie stanowiskowych systemów awansowych .....	270
Tab.13.9-1 Przykłady produktów pozornie niskiej jakości.....	281
Tab.13.16-1 Porównanie dwóch kultur zarządzania .....	299
Tab.14.1-1 Moje subiektywne porównanie TQM i sześć sigma.....	307
Tab.14.3-1 Porównanie dwóch stylów przywództwa .....	310
Tab.15.2-1 Pogrupowana lista trampolin .....	318
Tab.15.2-2 Standardowe nazwy rodzin pokrewieństwa.....	323
Tab.15.2-3 Hierarchia barier w klasyfikacji ogólnej.....	325
Tab.15.2-4 Hierarchia rodzin barier .....	326
Tab.15.2-5 Przykład tabeli <i>jak-jest-jak-być-powinno</i> .....	330
Tab.15.9-1 Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni .....	338
Tab.15.9-2 Przykład arkusza analizującego absencję pracowników .....	339

Tab.15.10-1 Tabelka metody <i>Jak jest — Jak być powinno</i> .....	339
Tab.15.10-2 Przykłady faktów i opinii.....	340
Tab.15.10-3 Żle przeprowadzona analiza <i>Jak jest? — Jak być powinno?</i> .....	341
Tab.15.10-4 Prawidłowo przeprowadzona analiza <i>Jak jest — Jak być powinno</i> .....	342
Tab.15.11-1 Przykład tabelki <i>plus-minus</i> .....	342
Tab.15.11-2 Idea tabelki plus-delta.....	343
Tab.15.11-3 Przykład tabelki plus-delta .....	344
Tab.15.15-1 Prośby cukierników i odpowiedzi na nie ze strony techników i kierownictwa.....	355
Tab.15.15-2 Prośby techników i odpowiedzi na nie ze strony cukierników i kierownictwa.....	355
Tab. 18.1-1 Charakterystyki dwóch przebiegów .....	380
Tab. 18.2-1 Prawdopodobieństwa trzech podejrzanych pomiarów .....	383
Tab.18.5-1 Wyściowy przebieg procesu toczenia tulejek.....	387
Tab.18.5-2 Wartości korekt w kolejnych toczeniach.....	388
Tab.18.5-3 Przebieg korygowanego procesu .....	388
Tab 19.1-1 Skala reżimów jakościowych procesów normalnych .....	393
Tab. 19.3-1 Braki w produkcji .....	397
Tab. 20.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych .....	399
Tab. 21.2-1 Przykładowy stan rynku .....	416
Tab. 21.5-1 Procesy wewnętrzne organizacji gospodarczej .....	423
Tab.21.6-1 Przepływy pomiędzy typowymi procesami organizacji gospodarczej.....	424
Tab 21.8-1 Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa.....	427
Tab. 22.1-1 Symbole procesów.....	430
Tab.22.1-2 Format tabeli w Dzienniku księgi standardów .....	433
Tab.22.1-3 Format tabeli w spisie dokumentów księgi standardów .....	434
Tab.22.2-1 Przykład tabelki na stronie tytułowej dokumentu .....	438
Tab. 24.6-1 Porównanie kultur korporacyjnych organizacji 1.0 i 2.0.....	454

## Indeks haseł

<i>agresja</i> .....	71	<i>cykl jakości Shewharta</i> .....	307, 344
<i>ambicje</i> .....	140	<i>czarnowidztwo</i> .....	119
<i>anomia pracownicza</i> .....	152	<i>częstość wystąpień</i> .....	381
<i>archetyp granicy wzrostu</i> .....	287	<i>czternaście zasad Edwardsa Deminga</i> ....	289
<i>archetyp słońca i deszczu</i> .....	212	<i>czynności marketingowe</i> .....	420
<i>arogancja</i> .....	82	<i>czynności negocjacyjne</i> .....	420
<i>asertywność</i> .....	66	<i>czynności okołoprocesowe</i> .....	417
<i>bariera wzrostu</i> .....	286	<i>czynności procesowe</i> .....	417
<i>baza danych</i> .....	411	<i>czynności sprzedażowe</i> .....	420
<i>bazodanowa norma jakości</i> .....	411	<i>czynności uzupełniające produkt</i> .....	420
<i>błąd przypisania</i> .....	71	<i>czynności wytwórcze</i> .....	418
<i>błędne koło biurokracji</i> .....	109	<i>czynności zmiany stanu</i> .....	418
<i>błędne koło oskarżeń</i> .....	92	<i>czynności zmieniające stan</i> .....	418
<i>błędne koło podejrzliwości</i> .....	106	<i>czynność kompleksowa</i> .....	409
<i>budżet kontraktowy</i> .....	234	<i>decyzja</i> .....	412
<i>burza mózgów</i> .....	333	<i>decyzja pusta</i> .....	412
<i>cel główny</i> .....	163	<i>diagram Ishikawy</i> .....	334
<i>cel mierzalny</i> .....	163, 164	<i>diagram pokrewieństwa</i> .....	323
<i>cel silniejszy</i> .....	162	<i>diagramy pokrewieństwa</i> .....	247
<i>cel słabszy</i> .....	162	<i>dialog</i> .....	74
<i>celu głównego</i> .....	163	<i>dobrodziejstwo wątpliwości</i> .....	113

<i>doktryna jakości</i> .....	276	<i>katastrofa samolotu w stanie Wirginia</i> ....	104
<i>dokument</i> .....	407	<i>kij</i> 153	
<i>dokument decyzyjny</i> .....	413	<i>klient wewnętrzny</i> .....	252
<i>dokumentacja produktu</i> .....	408	<i>koła jakości</i> .....	312
<i>dolna granica kontrolna</i> .....	384	<i>kompleks informatyczny</i> .....	409
<i>dopych</i> .....	173	<i>kompleks produktowy</i> .....	409
<i>dostawca wewnętrzny</i> .....	252	<i>kompleks surowcowy</i> .....	409
<i>drużyna</i> .....	415	<i>kompleks techniczny</i> .....	409
<i>drużyna akcyjna</i> .....	44	<i>kompleks żywnościowy</i> .....	409
<i>drzewo wymagań krytycznych</i> .....	332	<i>kompromis</i> .....	74
<i>dyskusja</i> .....	74	<i>komunikat marchewkowy</i> .....	154
<i>dysonans godnościowy</i> .....	144, 151	<i>konsensus</i> .....	74, 118
<i>dyżurny zespołu</i> .....	267	<i>konsensus nemawashi</i> .....	75
<i>dziennik pokładowy koła jakości</i> .....	314	<i>konsensus słaby</i> .....	75
<i>dźwignia premiowa</i> .....	173	<i>konsonans godnościowy</i> .....	144, 152
<i>efekt Lucyfera</i> .....	190	<i>kontrola</i> .....	224
<i>Egon Zehnder International</i> .....	53	<i>korzyści</i> .....	139
<i>excelowsk linia trendu</i> .....	391	<i>księga procedur</i> .....	428
<i>excelowska linia trendu</i> .....	377	<i>Księga standardów</i> .....	428
<i>fundament strategiczny</i> .....	226	<i>lean production</i> .....	308
<i>gemba</i> .....	253	<i>Lekarze bez Granic</i> .....	204
<i>głos klienta</i> .....	392	<i>lider jakości</i> .....	312
<i>głos procesu</i> .....	392	<i>łańcuch jakości</i> .....	278
<i>główni wykonawcy procesu</i> .....	261	<i>manipulacja</i> .....	79
<i>Gore &amp; Associates</i> .....	56	<i>mapa procesów</i> .....	252
<i>gospodarka oparta na wiedzy</i> .....	251	<i>marchewka</i> .....	153
<i>górną granica kontrolna</i> .....	384	<i>marchewkij</i> .....	154
<i>granica tolerancji dolna</i> .....	392	<i>Mary Kay Cosmetics</i> .....	55
<i>granica tolerancji górna</i> .....	392	<i>MBO</i> .....	177, 188
<i>granice tolerancji faktograficzne</i> .....	395	<i>metoda ośmiu kroków</i> .....	306
<i>granice tolerancji prognostyczne</i> .....	395	<i>metoda siedmiu kroków</i> .....	345
<i>granice tolerancji życzeniowe</i> .....	395	<i>metoda Six Sigma</i> .....	306, 393
<i>histogram</i> .....	376	<i>metoda Sześć Sigma</i> .....	306, 393
<i>imperatyw kategoryczny Kanta</i> .....	230	<i>miara postępu</i> .....	229
<i>informatyczna norma jakości</i> .....	410	<i>miara sukcesu</i> .....	229
<i>informatyczny kompleks narzędziowy</i> ....	410	<i>milczenie w cierpieniu</i> .....	71
<i>inkubatory jakości</i> .....	312, 361	<i>model procesowy</i> .....	250
<i>instruktor jakości</i> .....	312	<i>moderator inkubatora jakości</i> .....	312
<i>instruktorzy jakości</i> .....	312	<i>monitoring</i> .....	224
<i>inteligencja emocjonalna</i> .....	122	<i>Morning Star</i> .....	49
<i>inteligencja racjonalna</i> .....	122	<i>myślenie systemowe</i> .....	246
<i>interesariusz wdrożenia TQM</i> .....	367	<i>nagroda godnościowa</i> .....	141
<i>interesariusze procesu</i> .....	260	<i>narzędzia intelektualne</i> .....	408
<i>interesariusze wdrożenia TQM</i> .....	367	<i>narzędzia materialne</i> .....	408
<i>jakość produktu</i> .....	280, 281	<i>nauka w działaniu</i> .....	362
<i>język raportu</i> .....	340	<i>nawigacja finansowa</i> .....	239
<i>kaizen</i> .....	286	<i>norma jakości dla decyzji operacyjnych</i> ..	413
<i>kanal komunikacyjny</i> .....	448	<i>norma jakości dla dokumentacji</i> .....	409
<i>karta kontrolna z odniesieniem historycznym</i> .....	400	<i>norma jakości dla dokumentów</i> .....	407
<i>kartoteka</i> .....	411	<i>norma jakości dla drużyn</i> .....	415
<i>kartotekowa norma jakości</i> .....	412	<i>norma jakości dla produktu</i> umiejscowionego .....	417
<i>kaskadowanie gry o premię</i> .....	198	<i>norma jakości dla stanu rynku</i> .....	416
<i>katastrofa Challengeera</i> .....	104	<i>obywatelska przedsiębiorczość</i> .....	29



<i>odchylenie standardowe</i> .....	380, 382, 387	<i>relacja dostawca–odbiorca</i> .....	263
<i>okresowe oceny pracownika</i> .....	186	<i>relacyjne zaspokajanie ambicji</i> .....	140, 148
<i>para decyzyjna</i> .....	412	<i>rewolucja gospodarki wiedzy</i> .....	27
<i>paradygmat młodszy i starszy</i> .....	207	<i>reżim jakościowy procesu</i> .....	393
<i>paradygmat słaby-silny</i> .....	166	<i>rodzaj czynności</i> .....	417
<i>parafraza</i> .....	66	<i>rodzina autokratyczna</i> .....	366
<i>partie wysyłkowe</i> .....	420	<i>rodziny pokrewieństwa</i> .....	322
<i>pełnomocnik w strukturze pionowej</i> .....	265	<i>rybia ość</i> .....	334
<i>pełnomocnik w strukturze poziomej</i> .....	265	<i>Semko</i> .....	57
<i>pełnomocnik właściciela procesu</i> ....	260, 265	<i>sieć samopomocy</i> .....	354
<i>pętla hamowania</i> .....	287	<i>skala szarości zachowań</i> .....	112
<i>pętla wzrostu</i> .....	286	<i>słaby konsensus</i> .....	36
<i>pięć razy dlaczego</i> .....	335	<i>socjalizm</i> .....	26
<i>piramida mentoringowa</i> .....	55	<i>społeczeństwo wiedzy</i> .....	28, 251
<i>platforma informacyjna</i> .....	449	<i>społeczne uzgadnianie usprawiedliwień</i> .	151
<i>pokój</i> .....	89	<i>spór</i> .....	72
<i>potrzeby godności</i> .....	139	<i>stan rynku</i> .....	416
<i>potrzeby korzyści</i> .....	139	<i>stanfordzki eksperyment</i> .....	189
<i>potrzeby społeczne</i> .....	140	<i>statystyczne sterowanie procesami</i> .....	386
<i>prawo 20/80</i> .....	337	<i>strach biologiczny</i> .....	103
<i>prawo Pareto</i> .....	337	<i>strach psychiczny wewnętrzny</i> .....	104
<i>prawo silnych zaburzeń</i> .....	398	<i>strach psychiczny zewnętrzny</i> .....	104
<i>problemy niedyskutowalne</i> .....	109	<i>strażnik księgi standardów</i> .....	430
<i>proces</i> .....	255, 373	<i>strukturalny brak zaufania</i> .....	164
<i>proces Biurotyka</i> .....	415	<i>sygnały rozregulowania</i> .....	385
<i>proces Budowanie Zespołu</i> .....	415	<i>syndrom balonika</i> .....	373
<i>proces główny</i> .....	405	<i>syndrom obracającej się klamki</i> .....	365
<i>proces Kształtowanie Rynku</i> .....	416, 419	<i>syndrom zablokowanej klamki</i> .....	365
<i>proces losowy</i> .....	375	<i>sytuacja pokusy</i> .....	81, 151
<i>proces nieuregulowany</i> .....	376	<i>sytuacja upokorzenia</i> .....	81
<i>proces podstawowy</i> .....	260	<i>szczupła produkcja</i> .....	308
<i>proces Sprzedawanie</i> .....	416	<i>ślad produktu</i> .....	409
<i>proces towarzyszący</i> .....	260	<i>tabelka jak-jest-jak-być-powinno</i> .....	330
<i>procesowy atlas firmy</i> .....	405	<i>tabelka plus-delta</i> .....	343
<i>procesy Gaussa</i> .....	379	<i>tabelka plus-minus</i> .....	342
<i>procesy normalne</i> .....	379	<i>talent</i> .....	123
<i>procesy rozregulowane</i> .....	386	<i>taylorowska rewolucja produktywności</i> ....	27
<i>procesy uregulowane</i> .....	376, 386	<i>techniczna norma jakości</i> .....	410
<i>produkt umiejscowiony</i> .....	417	<i>tematy niedyskutowalne</i> .....	115
<i>prognostyczne rynki wirtualne</i> .....	446	<i>test Q12</i> .....	138
<i>prognoza nawigacyjna</i> .....	236	<i>TQM-owska nowomowa</i> .....	366
<i>przebieg procesu</i> .....	373	<i>trend w procesie losowym</i> .....	391
<i>przedsiębiorstwo tworzące wiedzę</i> .....	251	<i>typ czynności</i> .....	417
<i>przedsiębiorstwo wiedzy</i> .....	29	<i>upokorzenie</i> .....	76
<i>przeeglądy kadrowe</i> .....	294	<i>waga emocjonalna bariery</i> .....	322
<i>przerzucanie brzemienia</i> .....	288	<i>wartości</i> .....	139
<i>przyczyny specjalne</i> .....	386	<i>wartość produktu</i> .....	281
<i>przyczyny zwykłe</i> .....	386	<i>wejściowy dokument decyzyjny</i> .....	413
<i>przykrycie emocji pierwotnej</i> .....	83	<i>węzeł sieci</i> .....	43
<i>pytanie decyzyjne</i> .....	412	<i>wieloznaczne zachowanie</i> .....	114
<i>raport na zamówienie</i> .....	81	<i>właściciel procesu</i> .....	260, 262
<i>referendum z hierarchią</i> .....	324	<i>wojna</i> .....	89
<i>reformacja systemu wynagrodzeń sprzedawców</i> .....	220	<i>wskaźnik Pareto</i> .....	337
		<i>współpraca</i> .....	192

<i>współzawodnictwo</i> .....	191	<i>zarządzanie wiedzą</i> .....	255
<i>wygrał-przegrał</i> .....	72	<i>zasada „4W”</i> .....	202
<i>wygrał-wygrał</i> .....	72	<i>zasada identyfikowalności</i> .....	409
<i>wygrana firmy w grze wojennej</i> .....	199	<i>zasada racjonalności</i> .....	278
<i>wyjściowy dokument decyzyjny</i> .....	413	<i>zasada SMART</i> .....	228
<i>zagrywka</i> .....	163	<i>zasada stałego doskonalenia</i> .....	278
<i>zamówienia</i> .....	260	<i>zasada współpracy</i> .....	278
<i>zarządzanie godnościowe</i> .....	148	<i>zespół wykonawców procesu</i> .....	260
<i>zarządzanie podmiotowe</i> .....	148	<i>zespół zadaniowy</i> .....	42
<i>zarządzanie przedmiotowe</i> .....	148	<i>złota czwórka metod premiowania</i> .....	178
<i>zarządzanie przez cele</i> .....	177	<i>zysk</i> .....	24
<i>zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa</i> ..	414	<i>żywnościowa norma jakości</i> .....	410
<i>zarządzanie w strukturze</i> .....	413		

## Ramki — przykłady

5s w klasztorze .....	331
Azjatyckie Amerykanki .....	319
Biegli sędziwi .....	177
Błąd w mikroprocesorze Intela .....	283
Broker ubezpieczeniowy .....	175
Brytyjska firma ubezpieczeniowa.....	170
Cel sprzedażowy.....	186
Cztery wadliwe sztuki.....	275
Dealerzy samochodów .....	174
Dlaczego to nie może się udać .....	135
Dopych .....	173
Dowódca jednostki "Grom" .....	207
Fabryka wyrobów ze szkła.....	163
Fundament strategiczny Toyoty.....	227
Gdy premia spada .....	159
Gorzka marchewka .....	158
harmonogram w projekcie IT.....	236
Interesowna Charlotte .....	176
Jak motywować medialne gwiazdy.....	216
Katastrofa promu morskiego .....	189
Klimatyzatory w Café Blikle.....	280
Konkurs dla sprzedawców.....	192
Kontrolerzy jakości w fabryce kosmetyków .....	207
Koreańskie obozy jenieckie .....	142
Kucharz w hotelu.....	170
Kupiec w hipermarkecie.....	174
Leń.....	210
Madryt wziął się za szkoły .....	160
Mercedes dla najlepszego.....	171
Miseczka w liniach lotniczych Continental.....	219
Mobbing w szkole .....	155
Nauka francuskiego.....	155
Nie będę sobie kolan zrywał .....	155
Nie płacimy żadnych faktur .....	173
Niecnicy bankowcy.....	191
Niedoświadczony programista.....	70
Niegrzeczni piłkarze .....	162
Nieuczciwa korupcja .....	205
Oświetlenie w szwalni .....	360
Piechota morska.....	170
Pisarz i chłopcy .....	156
Podnieść wartość jednostkowego zakupu .....	396
Polmo Łomianki.....	357

Pożar w fabryce mebli.....	225
Premia czy podwyżka.....	248
Premia dla zarządu banku.....	217
Prezes brytyjskiej Toyoty.....	133
Przeglądy kadrowe.....	294
Przerwać projekt.....	204
Radość z pracy w Google.....	143
Sport rekreacyjny a wyczynowy.....	192
Sprzedawca okularów.....	175
Sprzedawcy kontra komputery.....	455
Strażnicy więzienni.....	137
Tajemniczy klient.....	167
Tort na 50 urodziny.....	83
Trener drużyny piłkarskiej „Barcelona”.....	204
Urząd skarbowy w Cumbernauld.....	332
Walenie prosto z mostu.....	298
Wiceprezes do spraw kontroli jakości dostaw.....	364
Winston Churchill.....	319
Włoski lekarz w Kabulu.....	151
Współpraca w kabinie pilotów pod Smoleńskiem.....	203
Zachodni idealizm i wschodni realizm.....	223
Zbieranie haków.....	295

#### WAŻNIEJSI CYTOWANI AUTORZY

Bujak Zbigniew.....	10, 300, 328
Deming Edwards.....	18, 206, 273, 293, 297
Drucker Peter.....	26, 28, 31, 136, 201, 204, 459
Ford Henry.....	27, 299
Gläser Helmut.....	10, 131, 187
Juran Joseph.....	289
Kant Immanuel.....	230
Kohn Alfi.....	131, 155, 156, 157, 158, 160, 184, 192, 201, 242
Koronacki Jacek.....	10, 15, 372
Kosewski Marek.....	81, 113, 115, 131, 139, 148, 151, 152, 190
Laloux Frederic.....	12, 15, 35, 37, 44, 46, 47, 48, 52, 58, 150, 469
Pareto Vilfredo.....	337
Senge Peter.....	29, 153, 287
Smith Adam.....	32
Taylor Winslow.....	27, 250, 262, 268

## Bibliografia

- [1] Abrashoff D. Michael, *It's Your Ship — Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, Business Plus, New York, Boston 2002; w polskiej wersji językowej: *Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą*, Wolters Kluwer SA 2014
- [2] Ackoff Russell L., *Democratic Corporation*, Oxford University Press, Oxford 1994.
- [3] Aronson Elliot, Wieczorkowska Grażyna, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001.
- [4] Ash Mary Key, *Mary Kay — droga do sukcesu. Ponadczasowe zasady najwybitniejszej kobiety-przedsiębiorcy Ameryki*, Mary Kay Cosmetics Poland, Warszawa 2012, tłumaczenie z oryginału *The Mary Kay Way — Timless Principles*, John Wiley & Sons, Hoboken 2008.
- [5] Baghai Mehrdad, Quigley James, Jończak Magdalena, Kraszewski Dariusz, *As One. Przekształć indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Studio EMKA, Warszawa 2011.
- [6] Belbin Meredith, *Nie tylko zespół*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.

- [7] Buckingham Marcus, Clifton Donald O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes, Warszawa 2003.
- [8] Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MT Biznes, Warszawa 2001.
- [9] Campbell Andrew i Nash Laura L., *A Sense of Mission, Defining Direction for the Large Corporation*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992
- [10] Culbert Samuel A., Rout Lawrence, *Skończ z okresową oceną pracowników! Jak firmy mogą przestać zastraszać, zacząć zarządzać i skoncentrować się na tym, co naprawdę istotne*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- [11] Dalajlama, *Etyka na nowe tysiąclecie*, Bertelsmann Media Sp. z o.o., Warszawa 2000.
- [12] Dalajlama, *Sztuka szczęścia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- [13] Dalajlama, *Uzdrowianie gniewu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000.
- [14] Deming Edwards W., niepublikowany rękopis wykładu E.W. Deminga, 1990.
- [15] Deming Edwards W., *Out of the Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge 1995.
- [16] Deming Edwards W., *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge 1994.
- [17] Drucker Peter F., *Post-Capitalist Society*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1993.
- [18] Drucker Peter F., *Spółeczeństwo postkapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- [19] Drucker Peter F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza SA, Warszawa 2000 .
- [20] Duhigg Charles, *Siła nawyku — Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu codziennym i biznesie*, PWN Warszawa 2013
- [21] Eckes George, *Rewolucja six sigma. Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zmieniły proces w zyski*, MT Biznes, Warszawa 2010.
- [22] Eckes George, *Six sigma jako trwały element kultury organizacji*, MT Biznes, Warszawa 2011.
- [23] Eichelberger Wojciech, Malewska Maria Moneta, *Być tutaj*, Wydawnictwo Do, [b.m.] 1999.
- [24] Fisk Peter, *Geniusz biznesu. Kreatywne podejście do rozwoju firmy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
- [25] Fleming Quentin J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej. Jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, Onepress, Gliwice 2006.
- [26] Ford Henry, *My Life and Work*, Cornstalk Press, Sydney 1926, <http://en.wikipedia.org/wiki/Special:BookSources/9781406500189> (str. 273), pobrana w 2011 roku.
- [27] Geddes Andrew, *Accounts Office Cumbernauld*, Międzynarodowa Szkoła Jakości 2000, Umbrella, Warszawa 2000.
- [28] Gobillot Emmanuel, *Przywództwo przez integrację*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- [29] Gobillot Emmanuel, *The Connected Leader*, Kogan Page, London 2007.
- [30] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- [31] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina, Poznań 1999.
- [32] Gordon Thomas, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2000.

- [33] Gordon Thomas, Burch Noel, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2001.
- [34] Graban Mark, *Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction*, CRC Press Taylor & Francis Group 2009.
- [35] Harvard Business Review Polska, *Motywacja — wydanie specjalne*, HBR, Warszawa 2006.
- [36] Harvard Negotiation Project.
- [37] Hayek Friedrich August von, *Konstytucja wolności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- [38] Herman R. Paul, *The HIP Investor. Make Bigger Profits by Building a Better World*, John Wiley & Sons, Hoboken 2010.
- [39] Herman R. Paul, Stawiński Janusz, Skylar Jessica, Keck Gayle, *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [40] Hope Jeremy, Fraser Robin, *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [41] Hope Jeremy, Player Steve, *Beyond Performance Management*, Harvard Business Review Press, Boston 2012.
- [42] Hyken Shep, *Kult klienta*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [43] Jakubowscy Dorota i Jacek (koncepcja metodologii), *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie —metodologia wsparcia firm rodzinnych*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2012.
- [44] Joiner Brian L., *Fourth Generation Management. The New Business Consciousness*, McGraw Hill, New York 1994.
- [45] Kaplan Robert S., Norton David P., *Mapy strategii w biznesie. Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2011.
- [46] Katzenbach Jon R., Santamaria Jason A., *Jak motywować pracowników pierwszej linii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2006.
- [47] Koch Richard, *Rewolucja 80/20. Nowa droga do sukcesu finansowego jednostki i firmy*, Wydawnictwo MEDIUM, Konstancin-Jeziorna 2002.
- [48] Kohn Alfie, *No Contest. The Case Against Competition. Why we lose in our race to win*, Houghton Mifflin Company, Boston 1986.
- [49] Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993.
- [50] Kohn Alfie, *Wychowanie bez nagród i kar — Rodzicielstwo bezwarunkowe*, Wydawnictwo MiND, Podkowa Leśna 2005,
- [51] Kondo Yoshio, *Human Motivation. A Key Factor for Management*, 3A Corporation, Tokyo 1991.
- [52] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008.
- [53] Król-Fijewska Maria, Fijewski Piotr, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [54] Laloux Frederic, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Studio Emka, Warszawa 2015
- [55] Latzko William J., Saunders David M., *Cztery dni z dr. Demingiem*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998.

- [56] Liker K. Jeffrey, Convis L. Gary *Droga Toyoty do lean leadership*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- [57] Martin Leo, *Ich krieg dich!*, Ariston Verlag, München 2011
- [58] McAfee Andrew, *Firma 2.0. Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- [59] McChesney Chris, Covey Sean, Huling Jim, *The 4 Disciplines of Execution*, Free Press, New York 2012
- [60] Milewski Jan, *Dlaczego Europa? Źródła przyspieszenia gospodarczego Europy — przegląd literatury. Cywilizacja europejska — wykłady i eseje*, pod red. Macieja Koźmińskiego, Instytut Studiów Politycznych PAN, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR/Collegium Civitas Press, Warszawa 2004.
- [61] Palmer E. Russell, *Przywództwo doskonałe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- [62] Patterson Kerry, Grenny Joseph, McMillan Ron, Switzler Al, *Trudna sztuka konfrontacji*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [63] Petersen Donald, Hillkirk John, *Praca zespołowa. Nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993.
- [64] Rath Tom, Clifton Donald O., *How Full Is Your Bucket?*, Gallup Press, New York 2004.
- [65] Roger Derek, *Managing Stress: The Challenge of Change*, Chartered Institute of Marketing, Maidenhead 1997.
- [66] Ryan Kathleen D., Oestreich Daniel K., *Driving Fear out of the Workplace (How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991.
- [67] Scholtes Peter R., Joiner Brian L., Streibel Barbara J., *The Team Handbook*, Oriel Incorporated, Madison WI 1996.
- [68] Sedláček Tomáš, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012.
- [69] Semler Ricardo, *Na przekór stereotypom. Tajemnica sukcesu najbardziej niezwykłego przedsiębiorstwa na świecie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [70] Senge Peter M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard B., Smith Bryan J., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- [71] Smith Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1 – 2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- [72] Stewart John (red.), *Mosty zamiast murów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- [73] Stocki Ryszard, Prokopowicz Piotr, Żmuda Grzegorz, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer, Warszawa 2008.
- [74] Stone Douglas, Patton Bruce, Heen Sheila, *Difficult Conversations. How to Discuss What Matters Most*, Penguin Books, London 2010.
- [75] Surowiecki James, *Mądrość tłumu. Większość ma rację w ekonomii, biznesie, polityce*, Onepress, Gliwice 2010.
- [76] Szałamow Wałam, *Procurator Judei i inne utwory*, Czytelnik, Warszawa 1991.
- [77] Sztander Wanda, *Kilka prawd o złości*, Instytut Psychologii Zdrowia, <http://www.psychologia.edu.pl/czytelnia/59-niebieska-linia/418-kilka-prawd-o-zlosci.html>

- [78] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statistical Process Control for Quality Improvement, second edition*, Chapman & Hall, New York – London 1993.
- [79] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statistical Process Control. The Deming Paradigm and Beyond*, Chapman and Hall/CRC, New York – London 2001.
- [80] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statystyczne sterowanie procesem. Metoda Deminga etapowej optymalizacji jakości*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1994.
- [81] Thompson James R., Koronacki Jacek, Nieckuła Jacek, *Techniki zarządzania jakością. Od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza „Exit”, Warszawa 2005.
- [82] Tracy Brian, *Psychologia sprzedaży. Podnieś sprzedaż szybciej i łatwiej, niż kiedykolwiek uznawałeś za możliwe*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- [83] Wheeler Donald J., *Understanding Variation. The Key to Managing Chaos*, SPC Press, Inc, Knoxville – Tennessee 1993.
- [84] Young Stephen, *Etyczny kapitalizm. Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, METAmorfoza, Wrocław 2005.
- [85] Young Stephen, *Moral Capitalism*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003.
- [86] Zimbardo Philip, *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.