



Podcast „Menedżer Plus” – Odcinek 37

Opublikowany: 6 czerwca 2016 r.

Firma bez szefów. Utopia czy przyszłość?

Mariusz: To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj w audycji będziemy rozmawiali o firmach bez szefów, firmach, które są w stanie ciągłej zmiany i w których pracownicy sami organizują swoją pracę. W studiu moim i Waszym gościem jest pan Andrzej Blikle – profesor w Instytucie Polskiej Akademii Nauk, mentor polskiego biznesu i bardzo zasłużony przedsiębiorca. Witam Panie Profesorze bardzo serdecznie.

Andrzej: Witam serdecznie Pana i Słuchaczy.

Mariusz: Francis Fukuyama w książce „Koniec historii” sformułował kiedyś taką tezę, że rozwój w historii w pewnym sensie zakończył się razem z upadkiem komunizmu – wtedy kiedy większość krajów przyjęła system tzw. demokracji liberalnej.

On uważał, że ten system, ta demokracja liberalna, gospodarka wolnorynkowa to są takie najdoskonalsze z możliwych modeli spośród systemów politycznych. Choć oczywiście nie idealne.

Czy można mówić o podobnym zjawisku w kontekście zarządzania? Czy obecny model zarządzania jest najlepszym z możliwych, chociaż oczywiście pewnie ma jakieś wady?

Andrzej: Z tą opinią Fukuyama chyba się bardzo pospieszył. To przypomina opinię z dawnych czasów na temat uniwersalności mechaniki newtonowskiej. To jest bardzo piękna teoria mechanika newtonowska i kiedy ją ogłoszono to uznano, że właściwie wszystkie zjawiska fizyczne świata można opisać przy pomocy tej teorii.

A potem się okazało, że jest inaczej, powstała mechanika kwantowa i ten kierunek się cały czas rozwija. To samo jest z ustrojami gospodarczymi, politycznymi i z

metodami zarządzania. Ja nie sądzę, żeby ten rozwój czy zmiana kiedykolwiek się zakończyła.

Mariusz: Frederic Laloux w swojej książce „Pracować inaczej” – książce, która wywołała sensację można powiedzieć od dnia premiery opisał 12 bardzo dziwnych organizacji, firm, także instytucji, które działają w Europie i w Stanach Zjednoczonych. Te organizacje są absolutnie niesamowite.

Chciałbym o nich dzisiaj trochę porozmawiać, bo nie ma w nich szefów, nie ma kierowników liniowych. Centrala w zasadzie jest ograniczona do minimum – nie ma działu kadr, działu planowania, działu technicznego, działu produkcji.

Wszystko jest skupione na zespołach, które same organizują swoją pracę, same rekrutują pracowników, same robią zakupy, same planują. Żeby tak całkiem zdruzgotać naszych Słuchaczy to też w takich organizacjach pracownicy sami ustalają swoje pensje. Panie Profesorze, jakim cudem w ogóle to działa, czy jest to możliwe?

Andrzej: To, że jest możliwe to pokazał Laloux. Zresztą on w sumie nie ogłosił niczego nowego, on opisał pewien rodzaj organizacji. Niektóre z nich istnieją od dość dawna, bo na przykład firma Morning Star o której on pisze istnieje już 20 lat i 20 lat funkcjonuje właśnie w ten sposób. Zresztą ja ją również opisałem w mojej książce.

On tylko zebrał 12 przykładów takich organizacji – zarówno organizacji gospodarczych, jak i organizacji nienastawionych na zysk. Opisał je i starał się pokazać jakichś wspólny mianownik. Zresztą opisał te organizacje na gruncie pewnej systematyki stylów zarządczych, które odpowiadają różnego czasu epokom w zarządzaniu.

On tam zaczyna od bardzo dawna – 40 tysięcy lat temu od takich prymitywnych plemion. Mówiąc o czasach nowożytnych to on wprowadził cztery takie typy organizacji i każdą z nich opatrzył kolorem odpowiednim - począwszy od najbardziej krwiożerczych, bezwzględnych organizacji do takich najbardziej liberalny.

Styl najbardziej krwiożerczy określił jako styl czerwony. To są organizacje typu mafii, gangów ulicznych. To jest styl oparty na jednym przywódcy. Jest jeden przywódca i jest cała reszta. Jest jedna kara i jest to kara śmierci.

Ta kara śmierci jest wykonywana publicznie, bo głównym celem, zadaniem tej kary śmierci jest, żeby się inni bali, a nie tak bardzo czy nie tylko zgładzenie tego swojego jednego przeciwnika. To jest bardzo prymitywny cel, ale też jeszcze się zdarza dzisiaj w gospodarce i w polityce.

Mariusz: Tam nie w zasadzie hierarchii i stanowisk.

Andrzej: Tam nie ma hierarchii. Powiedzmy, że tam są dwa poziomy – jest szef i cała reszta. Następny typ on określa bursztynowym. To już jest hierarchia sformalizowana. Na poszczególnych szczeblach hierarchii są odpowiednie zasady podejmowania decyzji. Przykładem takiej hierarchii jest armia, jest też kościół ze swoją feudalną strukturą. Laloux uważa, że również organizacje rządowe.

Kolejny typ to pomarańcz. Jest to typ najczęściej spotykany w korporacjach. Taką alegorią dla tego typu jest maszyna. To jest organizacja, która pracuje jak maszyna. To znaczy jeden trybik napędza drugi trybik. Wiadomo dokładnie które trybiki jakie mają funkcje do wykonania, z jaką prędkością się kręcą, a także co jest nie bez znaczenia w tym modelu – trybiki to są zasoby.

Ludzie często w korporacjach są traktowani jako zasoby – zasoby ludzkie oczywiście, ale zasób jak to zasób można zawsze wymienić na inny, byleby się rozmiar zgadzał i byleby nie był droższy. Ludzie są w małym stopniu upodmiotowieni w takim modelu pomarańczowym.

Kolejny model to model zielony. I w pomarańczowym, i w zielonym nadal istnieje hierarchia. Tyle że w pomarańczowym ta hierarchia jest mało upodmiotowa. Natomiast w zielonym ludzie są traktowani podmiotowo. To znaczy interesujemy się tym jakie mają pragnienia, jakie mają zdolności, staramy się ich zachęcać do innowacyjności, do zgłaszania różnego rodzaju pomysłów.

Ale nadal jest hierarchia, stopnie i wiadomo na jakim szczeblu hierarchii co danemu pracownikowi wolno. To są ruchy społeczne, to są organizacje spółdzielcze – to są właśnie te zielone hierarchie.

To jest tych pięć podstawowych typów organizacji, które są najczęstsze w dzisiejszym świecie. Ale Laloux opisuje jeszcze szósty – to są właśnie te firmy samozarządzające się, firmy bez menedżerów. On je określa jako turkusowe.

Ja myślę, że on nie bez powodu wybrał ten właśnie kamień szlachetny, a właściwie półszlachetny turkus, dlatego że turkus od turkusa bardzo się może różnić. Typowym czerwonym kamieniem jest rubin. Wszystkie rubiny w zasadzie wyglądają tak samo – mogą być większe, mniejsze, mogą się kształtem różnić, ale kolor jest ten sam. To samo dotyczy bursztynu może mniej, ale innych kolorów.

Natomiast turkus rzeczywiście może być w różnych odcieniach, w różny sposób żyłkowany. Tak samo firmy turkusowe – one mają pewną wspólną filozofię, ale mogą się różnić szczegółami.

Mariusz: Wróć do modelu o którym pisał Laloux, o te kolory, bo jest to fascynująca część w tej książce. Warto chyba powiedzieć, że to nie jest tak, że modele organizacji o których Pan Profesor opowiadał przed chwilą nie są jakoś lepsze czy gorsze tylko w dużym stopniu zależą od konkretnego kontekstu.

Teraz mamy taką sytuację, że oczekujemy od firm, żeby szybko adaptowały się do zmian, do otoczenia organizacyjnego. Ale możemy sobie wyobrazić taką sytuację na przykład jakiejś wojny domowej albo napadła nas banda zbirów. Wtedy taki paradygmat czerwony – model organizacji impulsywnej pewnie byłby lepszy niż na przykład organizacja turkusowa.

Andrzej: Tak, to prawda. Ja myślę, że drużyna straży pożarnej na przykład w momencie kiedy bierze udział w akcji gaszenia pożaru to musi działać może nie tak jak czerwona organizacja, ale tak jak bursztynowa, czyli armia. Po prostu muszą być wykonywane rozkazy – nawet jeżeli nie są najlepsze, żeby całość działała w sposób maksymalnie skuteczny.

Dlatego w organizacjach turkusowych niekiedy wprowadza się taką konstytucyjną zasadę. Znam taką organizację, która właśnie przysłała mi swoją konstytucję do oceny. Tam jest wyraźnie napisane, że w sytuacjach kryzysowych przechodzimy na ręczne sterowanie.

To jest dla mnie całkiem zrozumiałe i to wcale nie musi burzyć tego turkusowego modelu i turkusowego sposobu myślenia.

Mariusz: Czytając książkę Laloux było dla mnie odkrywczą rzeczą – kiedy opisywał modele organizacyjne powiedział takie zdanie, że organizacja w zasadzie nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej liderów czy przywódców, którzy są w tej organizacji.

Tak naprawdę ten model mentalny, który ma przywódca, lider czy dyrektor, który projektuje tą organizację w jakiś sposób odzwierciedla to w jaki sposób ta organizacja funkcjonuje czy w jakim modelu ta organizacja funkcjonuje.

Mogą to robić świadomie albo nieświadomie, wpływają właśnie na kulturę organizacyjną, na sposób przewodzenia, zarządzania, na konkretne praktyki. Ważne jest to, żeby one korespondowały z modelem mentalnym czy z ich sposobem widzenia i doświadczania świata.

Andrzej: No właśnie, ale w organizacji turkusowej nie ma jednego lidera – lidera, który wydaje polecenia, czyli powiedzmy hierarchii takich liderów tylko jest wielu liderów idei i wielu mentorów. Wielu mentorów, bo każdy z nich może uczyć innego obszaru wiedzy i umiejętności. Wielu liderów idei, bo mogą być różne idee na równi traktowane w organizacji.

No i właśnie taka organizacja będzie znacznie szybciej dostosowywać się do zmieniających się oczekiwań rynku, bo nie musi się pojawić nowy lider na stanowisku szefa, który by był bardziej przygotowany właśnie do tej jakiejś nowej sytuacji rynkowej. Tylko po prostu w naturalny sposób liderem kolejnego projektu albo liderem kolejnej idei staje się ktoś, kto w firmie już jest, pracuje, zna firmę.

Nie wymaga to wymiany na stanowisku, co zawsze jest dla firmy ogromną i bardzo trudną rewolucją. Myślę, że dlatego firmy turkusowe są znacznie bardziej elastyczne, jeżeli chodzi o odpowiadanie na zmieniające się potrzeby rynku.

Mariusz: Co warunkuje przejście od jednego etapu do kolejnego? Jak na przykład chcielibyśmy przejść od organizacji pomarańczowej do organizacji zielonej albo turkusowej.

Andrzej: Myślę, że najważniejszą rzeczą w tych organizacjach turkusowych to jest zaufanie. Zaufanie między ludźmi. Zbudowanie takiego środowiska, w którym ludzie mają zaufanie, oni nie tylko mają, ale mogą je mieć to nie jest wcale łatwe zadanie.

Niektóre z tych organizacji turkusowych, które opisuje Laloux powstawały od samego początku jako turkusowe. Zaczynało się od tego na przykład... Ta największa w tej chwili przetwórcza pomidorów Morning Star, którą założył Amerykanin Chris Rufer po tym jak skończył Harvard Business School, więc jedną z najlepszych na świecie szkół biznesowych.

On założył firmę jednoosobową. Kupił ciężarówkę i zaczął kupować pomidory od farmerów i sprzedawać je potem w wytwórniach. Potem dobrał sobie kolejnego pracownika czy wspólnika, bo oni w zasadzie są wszyscy wspólnikami.

Powiedział – słuchaj, ja mam propozycję, żebyśmy pracowali w ten sposób, że mamy do siebie zaufanie, dzielimy się pracą, potem się dzielimy jakoś tymi pieniędzmi. Potem dobrał trzeciego i tych dwóch powiedziało trzeciemu. Tak doszedł do firmy, która ma w tej chwili bodajże 400 pracowników stałych i 2 tysiące sezonowych.

To jest taka droga organiczna, która wydaje mi się łatwiejsza od drogi polegającej na przekształcaniu jakiejś organizacji o takim tradycyjnym kształcie do organizacji turkusowej.

Ale to jest możliwe. Ja obserwuję taką właśnie organizację z którą współpracuję od mniej więcej dwóch lat i która właśnie z bardzo sympatycznej zresztą firmy informatycznej niedużej, ale takiej tradycyjnie zarządzanej. Dziś można już powiedzieć, że są w dużej mierze turkusowi.

Ta turkusowość polega na tym, że ludzie mają do siebie zaufanie i mogą mieć do siebie zaufanie. W związku z tym zamiast podejmowania decyzji albo w drodze jakiegoś głosowania większościowego, albo poprzez kierownika, szefa czy kogoś, kto ma prawo do podejmowania takich decyzji, ale nie zawsze jest najlepszym fachowcem w obszarze decyzji, które podejmuje to tutaj zasada jest taka, że decyzje podejmują ci, którzy się najlepiej na niej znają.

Reszta ma do nich zaufanie. Ma zaufanie zarówno do ich kompetencji, jak i do ich uczciwości. To jest niezwykle ważne. Ja sobie na własny użytek taką sytuację nazwałbym demokracją partnerską.

Tutaj może przypomnę co na temat demokracji większościowej, takiej klasycznej demokracji czasami się mówi, że to jest demokracja ateńska, demokracja parlamentarna – tam, gdzie większość decyduje przy podejmowaniu decyzji.

Otóż o tym systemie Fryderyk August von Hayeck napisał, że on ma podstawową wadę polegającą na tym, że jeżeli jakieś gremium musi podejmować decyzje z bardzo wielu różnych obszarów dziedzin wiedzy, tak jak na przykład w parlamencie właśnie albo w sejmikach regionalnych to najczęściej jest tak, że grupa osób, która się zna na temacie związanym z tą decyzją stanowi mniejszość.

Ale decyzje podejmuje większość, która się nie zna. To jest nie do uniknięcia w sytuacji kiedy ludzie nie mają do siebie zaufania.

Natomiast kiedy mają zaufanie to można właśnie podejmować decyzje znacznie lepiej – podejmują je ci, którzy najlepiej to potrafią zrobić. A reszta zajmuje się być może podejmowaniem innych decyzji. To jest niezwykle ważne.

Żeby doprowadzić do tego poziomu zaufania w firmie to trzeba zacząć przede wszystkim od treningów komunikacyjnych. Ludzie muszą się nauczyć rozmawiać ze sobą w sposób asertywny.

To znaczy taki, że potrafią bronić swojego stanowiska, ale bez uciekania się do argumentów przemocowych, chociażby takich, że ja jestem twój przełożony to ja mam rację, a nie ty. Albo ty musisz po prostu słuchać i nie obchodzi mnie za bardzo twoja opinia.

No ani też nie ulegają zjawisku, które się nazywa uległością. Czyli jeżeli się zgadzam to dlatego, że zostałem przekonany, a nie dlatego, żeby było sympatycznie.

Doprowadzenie do takiej umiejętności, a nawet więcej, bo umiejętność musi się przerodzić w pewien nawyk wymaga zwykle wielomiesięcznej pracy warsztatowej właśnie nad komunikacją, nad uważnością, nad aktywnym słuchaniem.

Zwykle ja razem z moimi partnerami biznesowymi, bo robimy to grupowo – jeżeli jakąś firmę wspomagamy w przejściu do tego turkusowego to to właśnie zajmuje te pierwszych kilka miesięcy czasu. To jest najtrudniejsza praca.

Mariusz: Mówiłem, że wrócę do procesu podejmowania decyzji – jak to wygląda w organizacjach turkusowych? Mówił Pan Profesor o zaufaniu, o szkoleniach z komunikacji, które są bardzo ważne – takiej komunikacji bez przemocy.

W tych organizacjach turkusowych nie ma formalnej hierarchii. Ma się wrażenie, że w zasadzie każdy może podjąć dowolną decyzję. Jak to wygląda w praktyce? Jak sobie organizacje z tym procesem decyzyjnym radzą?

Andrzej: To jest bardzo zależne, to się może zmieniać z jednej organizacji do drugiej. Na przykład w organizacji, która zresztą nie jest opisana przez Frederica

Laloux, ale ja się spotkałam z dwoma pracownikami takiej organizacji – to jest firma holenderska, która skupia, zatrudnia 150 konsultantów biznesowych.

To jest firma doradztwa biznesowego doradzającego firmom. W momencie kiedy zgłasza się do nich klient powstaje zespół projektowy, który się tym klientem zajmuje.

Do tego zespołu projektowego zgłaszają się ludzie, którzy akurat nie są bardzo zaangażowani w innych zespołach, którzy uważają, że mają dostatecznie dobre kompetencje, żeby się akurat tą firmą zająć, bo to też w jakiejś mierze zawsze zależy od branży danej firmy.

Nie ma żadnej osoby, która by ich przydzielała. Oni się po prostu między sobą porozumiewają.

Ja pamiętam kiedy ci dwaj Holendrzy na konferencji pewnej w Polsce opowiadali o tym to powstawały takie pytania – no dobrze, ale kto o tym decyduje kto gdzie ma pójść? Ludzie się zgłaszają i w momencie kiedy mogą się podjąć dodatkowej pracy albo innej pracy to są do tej pracy akceptowani.

No dobrze, ale jeżeli się zgłoszą dwie osoby, a jest miejsce tylko dla jednej to kto decyduje kto ma zostać? To oni muszą się ze sobą jakoś dogadać. A jak się nie dogadają?

Trudno nam powiedzieć co by było jak się nie dogadają, ponieważ prowadzimy tą firmę już 15 lat czy pracujemy w tej firmie 15 lat i się tak nie zdarzyło, żeby się ludzie kompletnie nie dogadali.

Jak mają trudności to przychodzi ktoś trzeci i trochę jest takim rozjemcą, negocjatorem. Ale nie zdarzyło nam się, żebyśmy z tego powodu kiedyś nie mogli jakiegoś zadania wykonać.

To bardzo zależy od typu podejmowanej decyzji. Zawsze też powstaje pytanie, jak są podejmowane decyzje finansowe, bo to jest punkt wywołujący dużo emocji. Te organizacje w większości pracują bez budżetów.

To jest taka idea zarządzania bez budżetu opisana zresztą zupełnie niezależnie od firm turkusowych. Ona funkcjonuje również w firmach, które wcale turkusowe nie są, w takich normalnych korporacjach.

Na przykład Svenska Handelsbanken już w 70-tych latach porzuciła zarządzanie budżetami. Może dwa słowa na czym to polega.

Mariusz: Bardzo proszę.

Andrzej: Otóż klasyczne zarządzanie budżetami polega na tym, że najpierw powstaje pewna prognoza finansowa. Ją się nazywa czasami preliminarzem budżetowym. Spodziewamy się, że będziemy mieli takie wpływy.

W związku z tym będziemy mieli takie a takie wydatki. Patrzymy, czy nam się to jakoś zamyka, czy zostaje jakiś niewielki margines zysku albo wielki margines zysku, albo strata. Na podstawie tej prognozy, którą zresztą często się negocjuje ktoś z kimś – na przykład zarząd z radą nadzorczą, a tam zarządy organizacji lokalnych z zarządem centralnym. Po jakimś czasie następuje zakończenie tych negocjacji.

No i ta prognoza, która do końca grudnia jest prognozą jakimś cudownym sposobem w noc sylwestrową staje się kontraktem. Jak się na to w ten sposób popatrzeć to to wygląda dość absurdalnie – jak prognoza może być kontraktem? Ale tak właśnie jest. Prognoza staje się kontraktem.

Teraz prognoza, która funkcjonuje jako kontrakt przestaje być tą wskazówką jak podejmować najlepsze decyzje w odniesieniu do rynku tylko staje się wskazówką, jak podejmować najlepsze decyzje w odniesieniu do prognozy.

To, że prognoza jest kontraktem praktycznie oznacza, że od wykonania tego kontraktu zależy wynagrodzenie pracowników odpowiedzialnych. Najczęściej jeszcze do budżetu stawia się tak zwane słupy milowe. Powiedzmy dzieli się ten budżet na 12 okresów miesięcznych.

Żeby dostać premię miesięczną to zarząd czy ktoś odpowiedzialny musi, jak to się ładnie mówi, dowieźć te koszty i sprzedaże do kamienia milowego. Wtedy ta premia jest wypłacana. To ma bardzo wiele wad.

Pierwsza wada jest taka, że jeżeli wykonanie budżetu ma się wiązać z premią lub z utratą tej premii niewykonanie budżetu to nikt nie będzie stawiał celów ambitnych. To jest bardzo poważna wada. Każdy będzie się starał jak najniższe cele postawić i jak najwyższe premie do tego.

Później jeżeli pod koniec okresu się okazuje, że zostały jakieś pieniądze niewykorzystane, że koszty były mniejsze niż się spodziewano to oczywiście, należy wydać na cokolwiek. Bo jak będę miał oszczędność w tym roku to w przyszłym roku dadzą mi mniej itd.

Jest cała masa takich właśnie zachowań, które są dla firmy toksyczne, bardzo niekorzystne, a które pracownicy podejmują właśnie nie w odniesieniu do rynku tylko w odniesieniu do budżetu, który mają zrealizować.

W związku z czym w wielu firmach nie tylko turkusowych, ale w turkusowych z reguły prognoza nie staje się kontraktem tylko pozostaje prognozą. Prognoza służy do tego, żeby podejmować decyzje w odniesieniu do rynku i do tego czego się spodziewamy.

Prognoza pogody dla kapitana żeglowca służy do tego, żeby on wiedział, czy postawić większe żagle czy mniejsze żagle, czy ewentualnie ominąć jakiś obszar morza, gdzie może być sztorm.

Tak samo powinna być traktowana prognoza finansowa. Bardzo dużo jest organizacji na świecie, mówię o dużych korporacjach – DHL, Ikea, które właśnie odeszły od budżetów kontraktowych. To są te decyzje w organizacjach turkusowych, które są podejmowane przez ludzi odpowiedzialnych za dany wydatek.

Na przykład w tej firmie przetwórstwa pomidorów zasada jest taka – jeżeli musisz ponieść wydatek w celu, który jest niezbędny do tego, żebyś wykonał swoje zadanie dla klienta to go ponosisz, nie musisz się nikogo szczególnie o to pytać. Jak musisz kupić pomidory, jak musisz kupić butelki to po prostu to robisz.

Jeżeli masz pomysł na jakąś inwestycję to wtedy przedstawiasz taki biznesplan ze wszystkimi elementami, które dobry biznesplan powinien zawierać. Przedstawiasz go publicznie i wywiązuje się jakaś dyskusja wśród ludzi, którzy chcą zabrać głos. Nie ma jakiejś szczególnej komisji, która by się tym zajęła.

Jest wystawione do oglądu publicznego i ci, którzy uważają, że się na tym znają to po prostu zabierają głos i w toku dyskusji się dochodzi do wniosku, że albo się ten projekt realizuje, albo się go nie realizuje, albo się go zmienia, żeby zrealizować – w zależności od sytuacji.

Mariusz: Ta wolność, o której Pan Profesor mówi teraz i zaangażowanie pracowników to jest coś, co w organizacjach turkusowych jest absolutnie niesamowite.

Przypominam sobie historię, która była opisana w firmie Favi – to jest firma, która produkuje elementy, części do różnych marek samochodów. Na przykład odlewają z mosiądzu drążki do skrzyni biegów. Była taka historia, która pokazuje właśnie to o czym Pan Profesor teraz mówi. Chodziło o jednego z klientów tej firmy – Volkswagena.

Zepsuła się maszyna. Jeden z robotników w fabryce bez pytania o zgodę prezesa czy dyrektora zatrzymał maszynę. Wydawało mu się, że coś jest nie tak z tymi drążkami. Wszyscy wiemy, że koszt zatrzymania jest bardzo duży. On tą decyzję podjął sam. Okazało się, że wszystko jest w porządku z tymi drążkami.

Jednak głęboko miał poczucie, że chyba coś jest nie tak. Z kolegami z zespołu sprawdził jakąś partię, którą wyprodukowali. Potem sprawdzili kolejną skrzynię zapakowaną do wysyłki do Volkswagena. Wszystko było w zasadzie w porządku, ale wątpliwości cały czas w nim były.

Wsiadł do samochodu służbowego. Sytuacja wygląda w tej firmie tak, że w jakimś budynku gdzie urzęduje dyrektor jest skrzynka z kluczami, można sobie wziąć kluczyk do samochodu służbowego i pojechać w zasadzie gdzie się chce. W tym wypadku ten pracownik pojechał do fabryki Volkswagena w Niemczech. Jechał 8 godzin.

Tam się spotkał z kierownikiem jakości w tej fabryce, który był bardzo zdziwiony. Powiedział, że wydaje mu się, że z drążkami jest coś nie w porządku. Ten się zdziwił, mówił, że wszystko jest jak najlepiej, jak najlepiej działa. Ale ten prosił, żeby jednak sprawdzić tę partię po raz kolejny. Otworzyli skrzynię, sprawdzili i wszystko było w porządku. Wsiadł do samochodu i wrócił do firmy.

To jest historia, która pokazuje jak autonomia, jak samo zarządzanie w praktyce funkcjonuje.

Andrzej: Tak. To jest – można powiedzieć inaczej – korzystanie ze zbiorowej mądrości. W tym przypadku być może ta akcja była niepotrzebna, ale ta dyscyplina, sposób myślenia o jakości za którą firma odpowiada jest bardzo pozytywny.

Trzeba powiedzieć, że firma Favi jest jedyną francuską firmą, która się utrzymała na rynku francuskim nie wyprowadzając swojej produkcji gdzieś na Daleki Wschód.

Było kilka firm francuskich, które się zajmowały dostarczaniem takich elementów mosiężnych dla przemysłu. One wszystkie nie wytrzymały kosztów swoich produkcyjnych, funkcjonowania we Francji i wyprowadziły się do dalekich krajów wschodnich.

A firma Favi jako jedyna pozostała we Francji – płacąc w dodatku wysokiego wynagrodzenia pracownikom, uzyskując wysokie marże.

Ale właśnie dzięki temu, że jak to Laloux napisał – ma legendarną jakość i legendarną punktualność dostaw, co jest niezwykle ważne, bo wtedy można pracować metodą just in time.

Mariusz: Mówiliśmy wcześniej, że temat budżetu jest tematem wrażliwym. Ale jeszcze jest drugi temat dotyczący finansów, który też wzbudza sporo kontrowersji – to jest kwestia wynagrodzeń. Jak to wygląda w organizacjach turkusowych?

Andrzej: To znowu może być różnie. Często jest tak i tak na przykład jest w tej firmie duńskiej, i tak jest w tej firmie pomidorowej, że wszyscy zarabiają tyle samo, ponieważ wszyscy mają to samo stanowisko, które się nazywa pracownik.

To, że mają to samo stanowisko wcale nie oznacza, że się tym samym zajmują. W tej firmie przemysłowej przetwarzającej pomidory jedni się zajmują wyciskaniem soku, drudzy się zajmują konserwacją tegoż soku, inni się zajmują naprawą maszyn, utrzymaniem ich w ruchu. A jeszcze inni księgują, sprzedają i zajmują się marketingiem.

Wychodzi się z założenia, że każde z tych stanowisk jest jednakowo potrzebne i nie ma żadnego specjalnego powodu, żeby jednym płacić więcej, a drugim mniej.

Oczywiście można powiedzieć – ale przecież ci kończyli studia, a ci może studiów nie kończyli. W tej chwili dobry pracownik, który nie ma skończonych studiów tylko doskonale zna się na tym co firma robi może być z jakiegoś punktu widzenia równie czy tyle samo wart co pracownik po wyższych studiach, który też przecież musiał w firmie nauczyć się sposobu funkcjonowania firmy i dostosować swoją wiedzę wyniesioną z wyższych studiów do tego co w firmie jest potrzebne.

Wiele spośród turkusowych organizacji w ten sposób działa. Taki system nie jest jeszcze powszechny. Mogę tu przytoczyć też organizację, która nie potrafię powiedzieć, czy jest turkusowa w tej chwili. Ja ją w mojej książce opisałem. To jest druga co do wielkości na świecie firma rekrutacyjna. Nazywa się Egon Zehnder International.

To jest firma, która ma bodajże 60 oddziałów na całym świecie, firma, która się zajmuje rekrutowaniem na stanowiska zarządcze, wysokie stanowiska kierownicze. Czasami cały zarząd mogą dla jakiejś firmy zrekrutować. Nawet kiedyś im się zdarzyło dla jakiejś Republiki Afrykańskiej cały rząd zrekrutować.

Teraz w tej firmie 70% wynagrodzeń pochodzi z równego podziału zysków dla całej firmy na całym świecie. A 30% jest zróżnicowane w zależności od stażu pracy w danej firmie. Może być i taki system.

Generalnie jest to, że w jakiejś mierze pracownicy decydują o tym kto ile zarobi.

Mariusz: Jest też taka firma w Pana książce, która nie pojawiła się u Laloux – taka chyba pierwsza, która zaczęła stosować praktyki samo zarządzania. To już pod koniec lat 50-tych jeszcze. Firma W.L.Gore, która znana jest pewnie wszystkim Słuchaczom z produkowania tkanin gore-tex bardzo znanych.

Andrzej: Tak, to jest firma, która pracuje metodą projektową z kolei. Tam nie ma żadnych działów, pionów ani silosów tylko powstaje projekt do zrealizowania jakiegoś zadania i grupa projektowa.

Potem po zrealizowaniu tego zadania ta grupa się rozwiązuje i ci ludzie włączają się w inne projekty. A może jeszcze wcześniej się włączają. Tak jest właśnie też w tej firmie holenderskiej.

Mariusz: A propos wynagrodzeń to tam jest tak, że ludzie ustawiają się w rankingu wobec swoich kolegów w pracy. Firma raz w roku pyta każdego pracownika, żeby się jakoś upozycjonował. Na podstawie tego są wynagrodzenia ustalane.

Andrzej: Tutaj nie byłbym tego wielkim entuzjastą, bo to zaczyna dzielić ludzi na takich, którzy są mniej warci i więcej warci. Ale tak jest w tej firmie.

Mariusz: Chciałem zapytać jeszcze o temat dotyczący zwolnień pracowników. Co się dzieje w organizacjach turkusowych, kiedy ktoś na przykład kiepsko pracuje i trzeba go zwolnić? Jak nie ma szefa to pracownik, który ma słabe wyniki może stale utrzymywać się na swoim stanowisku.

W tradycyjnych organizacjach jest to silne dopasowanie do stanowiska. Tutaj pracownicy, tak jak Pan wcześniej mówił, przyjmują różne role w organizacji. Jak wygląda kwestia zwalniania ludzi?

Andrzej: Przede wszystkim jak ktoś źle pracuje to się nie myśli o tym, żeby go zwolnić. To się myśli o tym, żeby znaleźć przyczyny dla których źle pracuje i być może pomóc mu pracować lepiej. To jest fundamentalna zmiana w sposobie myślenia.

Ponieważ to, że źle pracuje widzi nie jakiś szef jego, który nawet bezpośredni siedzi piętro wyżej i widzi go co pewien czas, a głównie widzi jego wyniki w tabelkach Excelowych tylko to, że ktoś pracuje widzą ci, którzy z nim pracują razem, którzy od niego zależą, bo na przykład on jest dla nich dostawcą albo jest odbiorcą, a w niewłaściwy sposób składa zamówienia nie dając dostatecznego czasu na to, żeby zamówienie zrealizować.

Zaczynają z tym człowiekiem rozmawiać. Parę osób siada z nim i mówi – słuchaj, coś nam tutaj nie idzie, zastanówmy się razem co można by zrobić, żeby szło. To jest pierwsza reakcja, jak coś trzeba skorygować.

Nie, że trzeba kogoś zwolnić tylko zastanówmy się razem jaka jest przyczyna tego, że chcielibyśmy coś skorygować. Może razem coś wymyślimy.

Może się okazać, że taka osoba się na to stanowisko w ogóle nie nadaje z jakichś względów. Nie każdy człowiek jest w stanie uprawiać każdy zawód, wykonywać każdy rodzaj czynności.

Każdy jest pewno dyslektykiem w jakimś obszarze. Jeżeli się okazuje, że akurat tutaj potrzebny jest człowiek praworęczny, a jest leworęczny na tym stanowisku pracy to potrzeba go przenieść na takie stanowisko pracy, gdzie ta jego leworęczność nie będzie przeszkodą. To się szuka innego stanowiska pracy w firmie.

Dopiero jak się okazuje, że nie ma takiego stanowiska pracy to wtedy się zastanawiamy – no dobrze, to wobec tego nie możemy z tobą dłużej pracować to

postaramy ci się znaleźć jakieś stanowisko, jakąś pracę gdzieś poza firmą, żebyś nie był osobą, która jest wyrzucona na bruk i musi się bez niczyjej pomocy starać znaleźć nową pracę.

Oczywiście, ja tutaj mówię o sytuacjach, w których ktoś źle pracuje, bo nie potrafi, bo mu czegoś brakuje. Ja nie mówię o sytuacjach takich dyscyplinarnych, że ktoś coś ukradł albo ktoś się upił. To są sytuacje dyscyplinarne. Trzeba pamiętać o tym, że różne mogą być przyczyny dla których ktoś postąpił bardzo nieprawidłowo.

Ja pamiętam z mojej własnej praktyki w firmie, że kiedyś bardzo dobra szefowa magazynu przyszła właśnie pijana do pracy rano. To jej się nigdy nie zdarzało. Jej przełożona, która była kierownikiem produkcji wzięła ją na rozmowę i zapytała – co się stało?

Okazało się, że ta kobieta w wieczór poprzedzający to wydarzenie dowiedziała się, że jej mąż ma chorobę nowotworową bardzo zaawansowaną, oboje się dowiedzieli o tym i po prostu nie wytrzymali, pękli i popłynęli.

Oczywiście myśmy tej osoby nie zwolnili. Powiedzieli – teraz idź do domu, bo nie możesz w tym stanie pracować. Ale postaramy się jakoś przede wszystkim może pomóc tobie i mężowi w rozwiązaniu tej bardzo dla was trudnej sytuacji. Może jakiegoś lekarza jeszcze, może konsultanta. Staraliśmy się w jakiś sposób pomóc.

Mariusz: Jacek Santorski twierdzi, że w Polsce nadal pokutuje feudalny system zarządzania i że polskie firmy w zasadzie nie dorosły jeszcze do zmian. Jak wyglądają realia firm turkusowych w naszym kraju? Czy jest możliwe wprowadzanie organizacji turkusowych w Polsce?

Andrzej: Jest możliwe, bo takie organizacje są. Właśnie na moim konwersatorium ostatnio wystąpiły trzy osoby, z których dwie budują, prowadzą taką organizację turkusową, która zajmuje się tworzeniem sieci przedszkoli.

A druga osoba z kolei prowadzi dwie firmy turkusowe, z których jedna zajmuje się odzyskiwaniem metali kolorowych ze śmieci elektronicznych – starych komputerów, telewizorów i takich rzeczy, mikroprocesorów.

A druga. też właśnie prowadzona przez tą samą osobę, a właściwie przez małżeństwo powstała na potrzeby robienia czegoś fajnego dla ludzi i świata. To

młode małżeństwo postanowiło jakoś wspierać ubogie rodziny – w szczególności te, które mają dzieci.

Wymyślili taką zabawę-pracę polegającą na tym, że dzieci projektują proste ubranka dziecinne. Ale potem te ubranka są szyte. Jeżeli to jest bardzo proste szycie to wykonują to matki tych dzieci, które mają maszynę w domu i często są bezrobotne. Jeżeli to szycie jest bardziej skomplikowane to wtedy zamawia się ubranka w szwalni.

One są w surowym stanie dostarczane, a te matki potem je wykańczają, przyszywają guziki, obrabiają dziurki do guzików – takie rzeczy robią. Te pieniądze obracane są na rozwinięcie tejże właśnie firmy. To jest organizacja działająca przynajmniej na początku non profit.

Potem się okazało, że ta akcja się tak zaczęła rozwijać dobrze i przynosiła tyle pozytywnych komentarzy, że duże organizacje, korporacje zaczęły się zgłaszać do tej firmy, żeby dla niej zorganizować taką akcję, bo właśnie chcieliby coś takiego pożytecznego zrobić, jakichś CSR – Corporate Social Responsibility, bo to teraz jest modne.

Oni zaczęli obok tej działalności skierowanej do dzieci oferować różnego rodzaju programy CSR-owe już dużym firmom.

Wszystkie trzy firmy o których opowiedziałem to są firmy turkusowe, więc jest to możliwe w Polsce. Ja myślę, że takich firm będzie coraz więcej, ponieważ one na rynku wygrywają z innymi.

Mariusz: To są takie firmy raczej mniejsze w sensie zatrudnienia. Zastanawiam się co z organizacjami typowo pomarańczowymi – jakimiś dużymi korporacjami, które przez lata mają paradygmat zarządzania oparty na orangu mimo wszystko. Czy jest to w ogóle realne, żeby taką dużą organizację przekształcić w organizację turkusową? Na przykład bank.

Andrzej: Banki takie nie są mi znane, ale Laloux opisuje również duże korporacje. Wśród dwunastu firm, które zbadał zbadał również dwie duże międzynarodowe korporacje. Jedna działa na rynku energetycznym i zatrudnia 40 tysięcy pracowników w bardzo wielu krajach i na wielu kontynentach. Druga jest firmą informatyczną i zatrudnia 10 tysięcy pracowników, ale 10 tysięcy informatyków to nadal bardzo duża korporacja.

Mariusz: Czyli wielkość firmy nie ma tutaj takiego znaczenia.

Andrzej: Jest to możliwe jak widać. Na pewno jest to znacznie trudniejsze. Nie wiem, czy te firmy od razu tak były budowane czy te firmy przekształciły się z formuły bardziej pomarańczowej. Tego nie wiem, ale na pewno jest to trudne.

Niemniej ja brałem udział i nadal biorę w jakiejś mierze w przekształcaniu firmy niewielkiej, ale działającej hierarchicznie w firmę turkusową. Pracujemy z tą firmą już około 2 lat i wyniki są rzeczywiście bardzo dobre. Zarówno jeżeli chodzi o poziom turkusowości, ale i gdy chodzi o wyniki biznesowe.

Mariusz: A co trzeba zrobić, żeby zacząć? Załóżmy że jestem właścicielem firmy, która chciałaby faktycznie zbudować organizację turkusową. Czy są jakieś warunki konieczne, które muszą zostać spełnione, żeby w ogóle z taką zmianą wystartować?

Andrzej: Przede wszystkim trzeba wierzyć w tą formułę. Po drugie – trzeba umieć stworzyć warunki do zaufania. Zaufania nie można zadekretować ani sobie, ani komuś. Zaufanie do nas musimy zdobyć. Ale musimy też stworzyć warunki do tego, żeby móc mieć zaufanie do innych.

Jeżeli firma przypomina bardziej obóz pracy niż grupę wolontariuszy to oczywiście nie możemy tego zaufania tak z dnia na dzień zadekretować, bo prawdopodobnie ludzie to zaufanie wykorzystają przeciwko nam. Trzeba zacząć budować to zaufanie od podstaw.

Tak jak mówiłem – zacząć trzeba od nabywania umiejętności dobrego dialogu, dobrej rozmowy, aktywnego słuchania, asertywnych wypowiedzi. Jeżeli można to zrobić przy pomocy grupy psychologów biznesu to będzie łatwiejsze i to będzie szybkie. Ale to też nadal może być praca na lata.

Bardzo ciekawy przykład samodzielnego działania kogoś, kto przerobił dużą organizację blisko turkusu jest opisany w książce „Ty tu dowodzisz” napisanej przez Michaela Abrashoffa – komandora amerykańskiej marynarki wojennej.

Otóż on w pewnym momencie został mianowany kapitanem najgorszej jednostki amerykańskiej floty wojennej nosiciela rakiet z załogą 1500 osób. W ciągu kilkunastu lat zrobił z tego okrętu jednostkę najlepszą i tak dobrą, że przysyłano

kapitanów innych okrętów, żeby odbywali u niego staż i przyglądali się, jak on tym swoim okrętem dowodzi.

On zrobił właściwie jedno – on zaczął z marynarzami rozmawiać. Ale też musiał ich zachęcić do tego, żeby ci marynarze byli gotowi do szczerzej rozmowy z nim. Przecież pamiętajmy, że rzecz się dzieje w wojsku, w armii, gdzie obowiązuje dyscyplina – on z tej dyscypliny nie zrezygnował.

Mariusz: Czyli w takim bursztynie.

Andrzej: Tak, w bursztynie. On z tej dyscypliny nie zrezygnował. Przecież w wojsku nie może być tak, że żołnierz zaczyna dyskutować z dowódcą kiedy otrzymuje rozkaz do wykonania. Nie ma o tym mowy, rozkaz się wykonuje. Ale potem można o tym rozkazie porozmawiać. Na tym polega turkusowość tego właśnie okrętu.

On doprowadził do tego, że marynarze zaczęli przychodzić do niego i z nim rozmawiać. Nie stojąc na baczność tylko z takim poczuciem, że ten kapitan jest gotów ich wysłuchać i wybaczyć im też, jeżeli zadadzą pytanie, które nie ma wielkiego sensu czy które wskaże, że czegoś nie wiedzą, co wiedzieć powinni.

Ale żeby tych marynarzy zachęcić do rozmowy to on wymyślił dosyć prosty zabieg. Mianowicie przeniósł się ze swoimi posiłkami z messy oficerskiej do messy marynarskiej. Siadał z nimi przy stołach.

Jeżeli się rozmawia z kapitanem okrętu i jest się marynarzem niższego szczebla to człowiek stoi na baczność i tylko patrzy w oczy temu kapitanowi, żeby wykonać każde jego polecenie. A jak się siedzi przy wspólnym posiłku to ta rozmowa wygląda inaczej.

Podaję ten przykład, bo jest to dla mnie bardzo ważny i ciekawy przykład osoby, która w pojedynkę w zasadzie... Musiał też swoich oficerów namówić do takiego sposobu działania. Ale to był człowiek od którego to się zaczęło i to się bardzo rzeczywiście udało.

Mariusz: Tak, ale z tego co Pan mówi to jest ten ktoś na początku, jest jakiś lider, dyrektor czy właściciel firmy, który można powiedzieć jest „nawiedzony”, czyli jest zarażony myśleniem turkusowym. I od tego się wszystko zaczyna.

Chyba ciężko by było sobie wyobrazić taką zmianę, gdyby ona była oddolna, wyszła od pracowników, żeby wprowadzić takie samo zarządzanie w organizacji na przykład.

Andrzej: Nie, niekoniecznie. Myślę, że lider idei to jest oczywiście jedna droga, może częstsza droga do organizacji turkusowej. Ja w mojej książce opisałem przykład może troszkę inny, ale przykład dalekoidącej transformacji firmy w kierunku firmy zarządzanej jakością.

To jest przykład Polmo Łomianki – firmy spod Warszawy, która w okresie PRL-u produkowała podzespoły dla FSO, dla przemysłu samochodowego i którą amerykańscy eksperci na początku lat 90-tych ocenili jako firmę w której nic się nie da zrobić, którą trzeba zlikwidować, ponieważ maszyny zamortyzowane już w bardzo złym stanie, pracownicy bardzo niski poziom wykształcenia. To trzeba po prostu firmę zlikwidować, budynki zburzyć, zaorać, wybudować coś nowego.

Przyszedł prezes, któremu polecono w ciągu 2 lat firmę zlikwidować. Tam dużo ludzi, więc żeby były jakieś osłony, żeby ludzi nie zostawić bez pracy.

Ale trafił tam też japoński instruktor zarządzania jakością, który zajął się jednym tylko małym zespołem – kobiet pracujących w paczkowni – w miejscu, w którym one różne zespoły podzespoły pakowały w kartony, adresowały i to potem były wysyłane z fabryki.

W tym zespole on podpowiadając kobietom, zadając właściwie pytania, pytając się, co byście chciały tutaj poprawić, co wam przeszkadza najbardziej w waszej pracy doprowadził do tego, że ten zespół zrekonstruował swój sposób działania, powprowadzał różnego rodzaju drobne ulepszenia do swojej pracy. Tak zachęcił tym prezesa, że Japończyk został zatrudniony do tego, żeby się wspólnie z całą załogą zająć całą firmą i firma została uratowana.

To jest taki przykład oddolnej inicjatywy, która doprowadziła do sukcesu na tyle wyraźnego, że reszta się zachęciła. Reszta, a w tym i dyrekcja.

Mariusz: W związku z naszą dzisiejszą rozmową przygotowaliśmy dla Was mały konkurs. Do wygrania jest książka naszego gościa – profesora Andrzeja Blikle „Doktryna jakości”. Książka, która jest książką o skutecznym zarządzaniu. Ja na tej książce wychowałem swoje myślenie, bo jeszcze ją czytałem jak nie była wydrukowana, pobierałem kolejne rozdziały z internetu.

Jest to rzecz wydaje mi się obowiązkowa na półce każdego współczesnego menedżera i lidera. Jest tam mnóstwo przydatnych narzędzi do zarządzania, ale jest też spora część poświęcona właśnie praktykom turkusowym.

Jest ostatnia część, w której Pan Profesor analizuje kilka studiów przypadków, które nie pojawiały się w książce Laloux i mechanizmy związane właśnie z funkcjonowaniem organizacji turkusowych.

Co trzeba zrobić, żeby wygrać? Wystarczy że w komentarzach do dzisiejszego odcinka na stronie mariuszchrapko.com/037 napiszecie... No właśnie, Panie Profesorze, co mają Słuchacze napisać?

Andrzej: Proponuję, żeby każdy napisał, które trzy cechy firmy turkusowej uważa za najważniejsze.

Muszę wyjaśnić, że ja w swojej książce nie używam pojęcia „firmy turkusowe”, aczkolwiek opisuję takie firmy. To pojęcie nie było mi jeszcze znane, w nowym wydaniu już będzie.

Mariusz: Z nadesłanych propozycji wybierzemy najciekawszą odpowiedź, której autor otrzyma książkę z autografem autora. Myślę, że możemy Panie Profesorze obiecać już tutaj?

Andrzej: Tak, oczywiście. Z dedykacją.

Mariusz: Konkurs potrwa do czwartku 9 czerwca. W piątek w komentarzu do tego wpisu ogłosimy wyniki. Trzymamy z Panem Profesorem mocno kciuki i czekamy na Wasze odpowiedzi.

To jest podcast „Menedżer Plus”. Dzisiaj moim i Waszym gościem był Andrzej Blikle – profesor w Instytucie Polskiej Akademii Nauk, mentor polskiego biznesu i bardzo zasłużony przedsiębiorca. Panie Profesorze, bardzo dziękuję za inspirującą rozmowę.

Andrzej: Dziękuję bardzo za uwagę.

Mariusz: A ja Was zostawiam z zespołem *Blue Canoe Records* i utworem *Donna*.
Będzie bardzo jazzowo.

Trzymajcie się! Czekam na Was za 2 tygodnie!

Tymczasem!