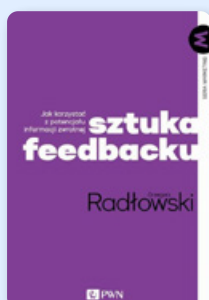


# KONFLIKTY I LIDEROWANIE W FIRMACH DUŻYCH I MAŁYCH

## Co dobry HR wiedzieć powinien



## Drodzy Specjaliści ds. HR,

Z przyjemnością prezentujemy Wam wyjątkowy e-book, który jest kompilacją fragmentów czterech znakomitych książek wydanych przez Wydawnictwo PWN, poświęconych różnym aspektom zarządzania zasobami ludzkimi. Ten e-book to nie tylko inspirująca lektura, ale także niezwykle wartościowe narzędzie, które pomoże Wam podnieść wiedzę i umiejętności w obszarze HR.

W dynamicznie zmieniającym się świecie biznesu rola działu HR staje się coraz bardziej kluczowa. Od rekrutacji i selekcji, przez rozwój i szkolenie pracowników, aż po budowanie zaangażowania i motywacji – Wasza praca jest fundamentem sukcesu każdej firmy. Właśnie dlatego przygotowaliśmy ten e-book, aby dostarczyć Wam najbardziej aktualną i praktyczną wiedzę, która pomoże w codziennych wyzwaniach zawodowych.

W naszym e-booku znajdziecie fragmenty z czterech książek:

1. **Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności.** Charles Duhigg, PWN 2022 – rozdział 5 „ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM. Rozwiązanie sprawy pewnego porwania, produkcja odchudzona i programowanie zwinne, kultura zaufania w organizacji.
2. **HR Business Partner. Rola - Filary – perspektywy.** Redakcja naukowa Karina Popieluch, PWN 2018 – część III „Konflikt organizacyjny – źródła, rodzaje, strategię”
3. **Sztuka feedbacku.** Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej? Grzegorz Radłowski, PWN 2022 - część III „Liderowanie, przywództwo to nieustanny stosunek do feedbacku”
4. **Scaling Up Wynagrodzenia.** 5 zasad efektywnego wynagradzania pracowników. Verne Harnish, Sebastian Ross; PWN 2023 – rozdział „Dzielenie się to także troska. Jak nakłonić pracowników, by myśleli jak właściciele”

Każdy z tych fragmentów został starannie wybrany, aby dostarczyć Wam esencję wiedzy i zachęcić do dalszego zgłębiania tematów poruszanych w pełnych wersjach książek. Jesteśmy przekonani, że lektura tego e-booka

zainspiruje Was do wdrażania nowych rozwiązań w Waszych organizacjach, a jednocześnie zachęci do sięgnięcia po pełne wersje książek, które stanowią nieocenione źródło wiedzy i praktycznych wskazówek.

Zachęcamy do pobrania i przeczytania naszego e-booka, który jest dostępny bezpłatnie. Jesteśmy pewni, że będzie on dla Was cennym źródłem informacji i inspiracji. Ponadto, gorąco rekomendujemy zakup pełnych wersji tych czterech książek, aby jeszcze bardziej zgłębić wiedzę i narzędzia niezbędne do skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi.

Niech ten e-book stanie się początkiem Waszej drogi do doskonałości w dziedzinie HR. Pobierzcie go już teraz i odkryjcie, jak możecie podnieść swoje kompetencje i przyczynić się do sukcesu Waszych firm!

Z serdecznymi pozdrowieniami,

Zespół Wydawnictwa PWN

## **Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności.**

**5**

Charles Duhigg, PWN 2022 – rozdział 5 „ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM. Rozwiązanie sprawy pewnego porwania, produkcja odchudzona i programowanie zwinne, kultura zaufania w organizacji.

---

## **HR Business Partner. Rola – Filary – perspektywy.**

**58**

Redakcja naukowa Karina Popieluch, PWN 2018 – część III „Konflikt organizacyjny – źródła, rodzaje, strategię”

---

## **Sztuka feedbacku. Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej?**

**75**

Grzegorz Radłowski, PWN 2022 - część III „Liderowanie, przywództwo to nieustanny stosunek do feedbacku”

---

## **Scaling Up Wynagrodzenia. 5 zasad efektywnego wynagradzania pracowników**

**96**

Verne Harnish, Sebastian Ross; PWN 2023 – rozdział „Dzielenie się to także troska. Jak nakłonić pracowników, by myśleli jak właściciele”

---

Charles Duhigg

# MĄDRZEJ SZYBCIEJ LEPIEJ

SEKRET EFEKTYWNOŚCI



Książka autora  
**SIŁY  
NAWYKU**

 PWN

## 5

ZARZĄDZANIE  
KAPITAŁEM LUDZKIM

Rozwiązanie sprawy pewnego porwania,  
produkcja odchudzona i programowanie  
zwinne, kultura zaufania w organizacji

Rozległo się pukanie do drzwi. Był sobotni poranek, świeciło słońce, kilka przecznic dalej dzieci kopały piłkę, a Frank Janssen właśnie wrócił z przejażdżki rowerowej. Wyjrzał przez okno – to kobieta z podkładką do dokumentów z klipsem i dwóch mężczyzn w spodniach khaki i koszulach z kołnierzykiem na guziki. Pewnie przeprowadzają sondaż albo wędrują od domu do domu, namawiając do przejścia na ich religię. Tak czy owak, Janssen miał nadzieję, że uda mu się ich szybko odprawić<sup>1</sup>.

Kiedy otworzył drzwi, mężczyźni siłą wtargnęli do środka. Jeden z nich pchnął Janssen na ścianę, potem na podłogę, i lufą pistoletu uderzył mocno w twarz. Drugi przytknął mu paralizator do piersi i pociągnął za spust, momentalnie obojętniając sześćdziesięcioletnią trzylatkę. Potem kablem skrępowali mu ręce i zanieśli do srebrnego nissana, który stał na podjeździe. Posadzili go między sobą na tylnym siedzeniu, a kobieta usiadła z przodu na miejscu pasażera. Kiedy Janssen poczuł, że wraca mu władza w ciele, zaczął się szamotać i popychać napastników. Rzucili go na podłogę i ponownie przyłożyli paralizator do ciała. Kierowca cofnął samochód, wjechał na ulicę

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

i skręcił na zachód, mijając dzieci kopiące piłkę. Jeden z napastników przykrył Janssena kocem. Samochód wjechał na autostradę i włączył się do ruchu w kierunku na południe<sup>2</sup>.

Kiedy żona Janssena wróciła mniej więcej godzinę później, zastała uchylone drzwi wejściowe. Rower stał oparty o garaż. Może Frank poszedł na spacer? Kiedy minęła godzina, a on wciąż się nie pojawiał, zaczęła się martwić. Postanowiła przeszukać przedpokój – może tam zostawił jakąś wiadomość. Na progu zauważyła plamy krwi. Wpadła w popłoch, wybiegła na podjazd – tam znajdowało się jeszcze więcej czerwonych śladów. Zadzwoiła do córki, która kazała jej natychmiast wezwać policję.

Oficerowi, który odebrał telefon, powiedziała, że mąż jest konsultantem w firmie specjalizującej się w problematyce bezpieczeństwa narodowego. Wkrótce pod dom zajęchały radiowozy policji i czarne SUV-y agentów FBI, a miejsce przestępstwa oznakowano żółtą taśmą. Funkcjonariusze zbierali odciski palców i robili zdjęcia wgniecień w trawie. Przez dwa kolejne dni analizowali rejestr połączeń telefonicznych oraz przesłuchiwali sąsiadów i współpracowników Franka Janssena, ale nie znaleźli żadnych wskazówek, które mogłyby naprowadzić ich na jakiś trop.

W środku nocy z 7 na 8 kwietnia 2014 roku, trzy dni po uprowadzeniu, zabrzączał telefon żony porwanego. Przyszła seria wiadomości tekstowych napisanych kulawą angielszczyzną. Numer kierunkowy wskazywał na Nowy Jork.

„Mamy twojego męża – kobieta odczytywała pierwszego SMS-a – jest z tyłu w bagażniku. Jedziemy do Kalifornii. Jeżeli zawiadomisz policję, wyślemy ci go w 6 pudełkach i porwiemy twoją rodzinę do Włoch, będziemy torturować i zabijać. Z samochodu będziemy strzelać do twojej rodziny, a tobie będziemy rzucać granaty przez okno”.

W kolejnych SMS-ach wspomniano córkę porwanego oraz mężczyznę o nazwisku Kelvin Melton. Dopiero wtedy trochę więcej się

wyjaśniło. Córka Janssena pełniła funkcję prokuratora okręgowego w niedalekim Wake Forest, a w procesie prowadzonym przed kilkoma laty była oskarżycielem pewnego ważnego gangstera z gangu Bloods. Colleen wysłała Meltona do więzienia na resztę życia pod zarzutem napadu z bronią w rękę. Na podstawie tych przesłanek zarysowała się wstępna teoria: porwanie jest zemstą na córce Janssena.

Policjantom udało się zdobyć nakaz sądowy na dostęp do rejestru połączeń tekstowych wysyłanych z telefonów gangsterów znanych policji. W ciągu kilku godzin ustalono, że wiadomości, które otrzymała żona Franka Janssena, wysłano z Georgii, a telefon na kartę do jednorazowego użycia – używanego najczęściej w celach przestępczych – kupiono za gotówkę w sieci supermarketów Walmart. Ani w rejestrach połączeń, ani na paragonach zakupu nie znaleziono żadnych wskazówek, które pomogłyby ustalić, do kogo należał telefon ani co się z nim teraz dzieje.

Po dwóch dniach pojawiła się następna wiadomość tekstowa, która została wysłana z innego numeru, przy czym kierunkowy wskazywał na Atlantę. „Zobacz zdjęcie męża – na dołączonym zdjęciu było widać Janssena przywiązanego do krzesła. – Jeśli mi do jutra nie powiesz, gdzie są moje rzeczy, będę torturować ojca Colleen”. Żaden z oficerów śledczych nie miał pojęcia, jakie „rzeczy” porywacz ma na myśli. W nadesłanych SMS-ach domagano się, by ktoś zaniósł Meltonowi do więzienia paczkę papierosów, znalazły się tam również inne żądania. „Szef chce dostać szybko swoje rzeczy i drugi telefon, żeby skończyć z naszymi sprawami i jak nie da mi szybko znać, że dobrze, jego ludzie przyjdą”. Policja nie miała pewności, czy wspomniany w SMS-ie „szef” to Melton, czy jakaś inna osoba, ani dlaczego ktoś miałby przynosić mu papierosy, skoro sam może je sobie kupić w więzieniu Polk Correctional Institution. Tymczasem nadchodziły kolejne SMS-y z nawiązaniem do nieznanymi osób. „On już wie, że ten dupek coś kombinuje – pisał porywacz – powiedz mu,



## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

że mamy franno, niech lepiej powie, gdzie są moje rzeczy i odda mi pieniądze, bo zabijemy ich za dwa dni”. Oficerowie śledczy nie mieli pojęcia, kim są „szef” i „franno”, nie rozumieli też gróźb zamordowania kilku osób – na razie wiedzieli tylko o jednym porwaniu. Jeżeli uprowadzenie Franka Janssen ma być zemstą, dlaczego porywacze wysyłają tak wiele niejasnych wiadomości? Dlaczego nie żądają okupu? Jeden z agentów federalnych stwierdził, że porywacze działają na oślep, jakby nie mieli planu.

Agencja rządowa FBI zwróciła się z prośbą do firmy Google o sprawdzenie w zasobach internetu, czy przed porwaniem ktoś próbował znaleźć adres Janssen. Komputerowy gigant odpowiedział, że owszem – był taki ktoś. Przy użyciu telefonu na kartę z internetem wpisano do wyszukiwarki hasło „adres Colleen Janssen”, a wtedy wyświetlił się adres domu jej rodziców, w którym kiedyś mieszkała. Najwyraźniej porywacze zamierzali porwać Colleen z zemsty za karę dla Kelvina Meltona, a jej ojciec stał się przypadkową ofiarą uprowadzenia.

Jak ustalili oficerowie śledczy, telefon, z którego zostały wysłane ostatnie wiadomości z numerem kierunkowym Georgii, również był na kartę jednorazowego użytku. Kiedy jednak tym razem agenci skontaktowali się z operatorami telefonicznymi, ich rejestry okazały się bardziej zasobne. SMS-y wysłano z Atlanty, co więcej: na ten telefon wykonano połączenie z innego telefonu, który wielokrotnie wysyłał i odbierał SMS-y – czyli nie był jednorazówką. Okazało się, że ostatnio łączył się z nim inny numer, który – jak policja zdołała ustalić – znajdował się właśnie za murami więzienia Polk Correctional. Nawiązano z niego blisko sto połączeń z córkami Meltona<sup>3</sup>.

Oficerowie śledczy uznali, że porwaniem kieruje sam Melton<sup>4</sup>.

Zadzwonili do Polk Correctional i poprosili dyrektora więzienia o przeszukanie celi Meltona, który – gdy zobaczył zbliżających się strażników – zabarykadował drzwi i roztrzaskał telefon na kawałki. Odzyskiwanie danych potrwałoby wiele dni.

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Agenci FBI nie mogli nic zrobić, żeby zmusić Meltona do współpracy, bo i tak już odsiadywał karę dożywocia. Powtórna analiza rejestrów telefonicznych nie wniosłaby niczego nowego. Agenci obejrzeli nagrania monitoringu ze sklepów, w których kupiono telefony na kartę jednorazowego użytku, sprawdzili też nagrania z kamery na ulicy pod domem Janssena. Wszystko to nie przyniosło żadnych rezultatów. Agenci mieli wiele fragmentów informacji, które bynajmniej nie układały się w żadną logiczną całość.

Niektórzy z nich liczyli na to, że najnowsze oprogramowanie FBI – aplikacja Sentinel – okaże się pomocne w skutecznym dopasowaniu do siebie skrawków informacji, inni byli bardziej sceptyczni. Ponad dziesięć lat temu agencja rozpoczęła instalację nowego systemu informatycznego, dającego – jak zapewniali urzędnicy – całkiem nowe możliwości w rozwiązywaniu przestępstw. Niestety, dotychczasowe próby wdrożenia nowoczesnego oprogramowania kończyły się fiaskiem. Na przykład w 2005 roku odstąpiono od dalszej instalacji aplikacji, która była zawodna, chociaż kosztowała sto siedemdziesiąt milionów dolarów. W 2010 roku okazało się, że samo ustalenie, na czym polega usterka, będzie kosztować zawrotną sumę pieniędzy. Na kilka lat przed porwaniem Janssena bazy danych agencji były tak zdezaktualizowane, że agenci w większości nie widzieli sensu wprowadzania do systemu mnóstwa informacji, które gromadzono podczas śledztw – woleli używać papierowych akt i kartotek, tak jak ich poprzednicy dziesiątki lat temu<sup>5</sup>.

A potem, w 2012 roku, w agencji pojawił się Sentinel<sup>6</sup>. Program porządkował i organizował wszelkie ślady, wskazówki, zeznania świadków oraz dziesiątki tysięcy innych informacji, które agenci zbierali każdego dnia. Działał w powiązaniu z innymi programami analitycznymi oraz z bazami danych, które były wykorzystywane przez agencję i inne organy ścigania do szukania związków i zależności między różnymi dochodzeniami. Rozwijaniem i instalacją systemu

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

zajmował się pewien młody człowiek z Wall Street, który zainteresował FBI swoim przekonaniem, że agencja powinna użyć doświadczeń Toyoty, oraz metodyk produkcji odchudzonej (ang. *lean manufacturing*) i programowania zwinnego (ang. *agile programming*)<sup>7</sup>. Obiecał, że Sentinel będzie gotowy do użytku w ciągu dwóch lat i słowa dotrzymał.

Wreszcie można było zacząć korzystać z Sentinela. Agenci zajmujący się porwaniem Janssena nie wiedzieli, czy program okaże się pomocny, ale właściwie nie mieli innego pomysłu. Kiedy wprowadzono wszystkie zgromadzone do tej pory dane, pozostało tylko czekać, czy Sentinel znajdzie jakiś punkt zaczepienia w tym gąszczu informacyjnym.

## II

Kiedy w 1984 roku Rick Madrid przyjechał do byłej fabryki General Motors na rozmowę w sprawie pracy, miał na sobie koszulkę z nadrukiem Iron Maiden, dżinsowe krótkie spodenki, ręcznie przycięte i postrzępione, które nazwał kiedyś „największym afrodyzjakiem w Północnej Kalifornii”, i lustrzane okulary<sup>8</sup>. Chcąc dobrze wypaść przed prowadzącymi rozmowę – jak również dlatego, że zależało mu na tej pracy – wyczesał brodę i spryskał się dezodorantem. Koszuli z długim rękawem – żeby przykryć tatuaże – nie włożył, ponieważ uznał, że naruszałoby to jego wolność osobistą<sup>9</sup>.

Madrid znał starą fabrykę samochodów w Fremont w Kalifornii od podszewki, ponieważ był jej pracownikiem do czasu, gdy dwa lata temu firma General Motors zdecydowała się ją zamknąć. Fabryka nie miała opinii dobrego producenta samochodów ani w kraju, ani na świecie. Osiem godzin dziennie przez dwadzieścia siedem lat Madrid przybijał felgi ciężkim młotem, zachwalał w barwnych opowieściach związek zawodowy United Auto Workers i serwował kolegom mocne

drinki z wódki i soku pomarańczowego, tak zwane *magic screwdrivers*, które nalewał do plastikowych kubków i stawiał na ramach samochodów, przesuających się po taśmie montażowej, by trafiły wprost do rąk osób pracujących na kolejnych stanowiskach. A ponieważ taśmy montażowe w Fremont zawsze sunęły do przodu płynnie, to drinki raczej się nie rozlewały. Worki z lodem, które wkładał do bagażników samochodów, obluźowywały nieznacznie wykładzinę, ale Madrid uważał, że to już nie jego zmartwienie – tylko przyszłego właściciela.

– Ta praca to była tylko jakaś odmiana w życiu – mówił do kolegów. – Chodziłem tam jedynie dla pieniędzy. Nie interesowała mnie ani jakość, ani General Motors. Im zależało po prostu na tym, żeby wyprodukować jak najwięcej samochodów.

Kiedy Madrid przyszedł na rozmowę kwalifikacyjną, wiedział, że czasy się zmieniły. Żeby ponownie otworzyć fabrykę w Fremont, firma General Motors weszła w spółkę z japońskim producentem samochodów marki Toyota<sup>10</sup>. Dzięki takiemu posunięciu Toyota miała sposobność sprawdzenia swoich sił w produkcji na kontynencie amerykańskim oraz zwiększenia sprzedaży. A koncern General Motors dostał szansę poznania na własnej skórze słynnego Systemu Produkcyjnego Toyoty, który w Japonii oznaczał produkcję samochodów bardzo wysokiej jakości po bardzo niskich kosztach<sup>11</sup>. Problem z zawiązaniem tego partnerstwa polegał na tym, że związek zawodowy United Workers Union narzucał General Motors zatrudnienie przynajmniej osiemdziesięciu procent pracowników, którzy zostali zwolnieni przez fabrykę dwa lata temu. Z tego powodu Madrid i jego przyjaciele przychodzili jeden po drugim na rozmowy w sprawie pracy w New United Motor Manufacturing, Inc. lub też krótko – NUMMI.

Madrid uważał się za dobrego kandydata, ponieważ spożywanie alkoholu w miejscu pracy, które miał sobie do zarzucenia, było niczym w porównaniu z wybrykami jego kolegów. To prawda, że czasami

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

wypił drinka lub dwa i czasami uprawiał seks w magazynie na siedzeniach chevroletów, ale – w przeciwieństwie do wielu jego współpracowników – nie zażywał kokainy przy mocowaniu klocków hamulcowych ani nie palił trawki w lufkach zrobionych z przewodów do tłumików. Nie bywał w kamperze stojącym na parkingu, w którym prostytutki oferowały swe usługi w czasie idealnie zgranym z przerwami w pracy gwarantowanymi przez związki zawodowe. Nigdy też nie uprawiał szkodnictwa – jego koledzy wkładali czasami pod obudowę drzwi puste butelki po whisky albo niedokręcone śruby, żeby turlały się w czasie jazdy i doprowadzały tym do szału przyszłych właścicieli.

Nie tylko działania szkodników wyniszczały Fremont za czasów General Motors. Zdarzało się, że pracownicy posuwali się do nieuczciwych praktyk, jeśli uważali, że to wzmocni pozycję związków zawodowych. Dobrze wiedzieli, że jeśli tylko dopilnują, by linia montażowa się nie zatrzymywała, nikt nie zostanie ukarany za uchybienia w pracy, nawet te skandaliczne. W General Motors najbardziej liczyło się utrzymanie tempa produkcji – pracownicy czasami odkrywali uszkodzenia w samochodach, gdy sunęły po taśmie, ale zamiast zatrzymać auto i od razu naprawić błędy, oznaczali wadliwy egzemplarz kredką świecową lub żółtą karteczką samoprzylepną i tak oznaczona maszyna przesuwawa się dalej. A potem – po zakończeniu montażu – odholowywano taki defektowy egzemplarz na bok i rozbierano go na części, żeby naprawić usterkę. Jeden z pracowników dostał kiedyś zawału i osunął się do kanału. Nawet wtedy nie od razu zatrzymano taśmę. Wszyscy znali fundamentalne prawo fabryki: linia montażowa nie może się zatrzymać.

Pierwsza rozmowa Madrida w sprawie pracy odbyła się w małym pokoju konferencyjnym. Po przeciwnej stronie stołu siedział reprezentant związków zawodowych United Auto Workers Union, dwóch menedżerów z Toyoty i jeden z General Motors. Na początku wymienili się z nim uprzejmościami, zapytali go o wykształcenie i doświadczenie,

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

a potem dali do rozwiązania kilka prostych zadań z matematyki i montażu, aby sprawdzić jego wiedzę w dziedzinie produkcji samochodów. Na pytanie, czy zamierza pić alkohol w czasie pracy, odpowiedział, że już z tym skończył. To była stosunkowo krótka rozmowa. Na koniec, kiedy już wychodził, jeden z Japończyków zapytał go, co mu się nie podobało w fabryce, kiedy tam pracował.

Rick Madrid bynajmniej nie miał kłopotów z wysławianiem się. Nie pasowało mu, że pomimo stwierdzenia usterki kontynuowano montaż samochodów, by potem ponownie je rozkładać na części i dopiero wtedy naprawiać błąd. Ponadto zwierzchnicy nie zwracali uwagi na to, co miał do powiedzenia na temat pracy firmy. Kiedyś, gdy pojawiła się w fabryce nowa maszyna do montażu opon, Madrid uważał, że elementy sterujące powinny być zamontowane w innym miejscu, ponieważ to usprawniłoby pracę. Poszedł nawet do inżyniera, aby opowiedzieć mu o swoim pomysłe, ale kiedy wrócił z przerwy na lunch, nowa maszyna była już ustawiona, a przyciski do sterowania znajdowały się na zwykłym miejscu.

– Maszyna miała przyciski po prawej stronie, a ja musiałem ją obsługiwać, stojąc po lewej – tłumaczył osobom przeprowadzającym rozmowę kwalifikacyjną. – Dzięki Bogu, tamten inżynier nie budował mostów.

Dla General Motors pracownik był niczym więcej jak trybikiem w maszynie, stwierdził Madrid.

– Jedyne, co musiałem robić, to słuchać przełożonych – dodał.

Nikogo nie obchodziło, co myślał ani jakie miał zdanie na określony temat.

Opowiedział o wszystkich swoich frustracjach, a potem wyrzucił to sobie podczas długiej podróży do domu. Nie trzeba było tyle gadać, strofował się w myślach, przecież tak zależy mi na tej pracy.

Kilka dni później zadzwonił telefon. Szczerść Madrida została doceniona – japońscy menedżerowie oferowali mu pracę pod jednym

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

warunkiem – pojeździe na dwa tygodnie do Japonii, żeby poznać System Produkcyjny Toyoty. Minęło szesnaście dni i Madrid razem z dwudziestoma innymi pracownikami udał się na koszt NUMMI do fabryki samochodów w Takaoka niedaleko miasta Toyota w Japonii. To była pierwsza z całej serii takich podróży – każdy pracownik NUMMI musiał odbyć wyprawę do Japonii. Po wejściu na teren obiektu Madrid zobaczył znajome linie montażowe i usłyszał swojskie dźwięki: syczenie i buczenie narzędzi pneumatycznych. Po co zawracali sobie głowę i wieźli go na drugi koniec świata? Przecież taką samą fabrykę miał w domu. Po zapoznaniu się z rozkładem obiektu i spotkaniu wprowadzającym Madrid udał się do montowni. Obserwował jednego z pracowników, który umieszczał wkręty w ramach drzwiowych za pomocą pneumatycznej wkrętarki pistoletowej. Zanim egzemplarz drzwi zejdzie z linii montażowej, każdy z tych wkrętów schowa się pod warstwami metalu i plastiku – wszystko jak w Kalifornii, tylko tutaj napisy były po japońsku i łazienki bardziej lśniły czystością.

Tymczasem, gdy mechanik kolejny raz pochylił się nad ramą drzwiową, rozległ się nagle nieprzyjemny, świdrujący w uszach zgrzyt. Wkręt wszedł krzywo, jak to się często zdarza, i tylko do połowy. Madridowi przemknęło przez głowę, że teraz – tak jak w General Motors – pracownik na pewno namaluje coś na drzwiach, żeby zaznaczyć wadliwy egzemplarz, a potem samochód zostanie odholowany na bok, gdzie usterka zostanie usunięta. Żeby do niej dotrzeć, trzeba będzie zdemontować drzwi, rozebrać je na części, a po naprawie wszystko jeszcze raz złożyć. Wykładziny w samochodzie trochę na tym ucierpią, ale na początku to nie będzie widoczne, dopiero po kilku latach również drzwi przestaną chodzić płynnie i spadnie wartość samochodu.

Kiedy w japońskiej fabryce rozległ się paralizujący zgrzyt krzywo wkręcanej śruby, wydarzyło się coś nieoczekiwanego. Pracownik,

który popełnił błąd, sięgnął ręką nad głowę i pociągnął za zwisający tam kabel. Przy jego stanowisku włączyło się żółte migające światło. Mężczyzna tymczasem przełączył kierunek w wiertarce i wykręcił krzywy wkręt z ramy drzwiowej, złapał inne narzędzie i zaczął wygładzać rowki gwintu. Wtedy podszedł menedżer, stanął za jego plecami i o coś zapytał. Pracownik jednak nie zwracał uwagi na szefa, rzucił tylko kilka krótkich poleceń i chwycił inne narzędzie, żeby wykonać nowy gwint w otworze. Taśma produkcyjna nieprzerwanie sunęła do przodu, a naprawa wciąż jeszcze nie była ukończona. Kiedy drzwi dojechały do końca stanowiska, linia montażowa się zatrzymała. Madrid zachodził w głowę, co się dzieje.

Wtedy podszedł inny mężczyzna, widocznie starszy menedżer. Bez słowa położył na tacy nowy wkręt i wiertarkę niczym pielęgniarce na sali operacyjnej. A pracownik nie przestawał wykrzykiwać poleceń pod adresem swoich przełożonych. W Fremont byłby to jego ostatni dzień w pracy. Tutaj jednak nikt się nie oburzał ani nie było słyhać niespokojnych szeptów. Inni pracownicy czekali spokojnie przy swoich stanowiskach, niektórzy sprawdzali ponownie części, które właśnie zamontowali. Nie dało się zauważyć żadnych oznak zaskoczenia tym, co się dzieje. Niebawem pracownik ukończył ponowną obróbkę gwintu, wkręcił podaną mu śrubę i pociągnął za kabel nad swoją głową. Linia montażowa znów zaczęła sunąć jak przedtem. Wszyscy wrócili do pracy.

– Nie wierzyłem własnym oczom – opowiadał później Madrid. – W Ameryce widziałem gościa, jak wpada do kanału, i nikt nawet nie zatrzymał linii montażowej. Przez wiele lat wbijano mi do głowy, że linii się nie zatrzymuje bez względu na wszystko. – Został kiedyś poinformowany, że postój linii montażowej kosztuje piętnaście tysięcy dolarów. – Dla Toyoty jakość miała większe znaczenie niż pieniądze. Wtedy właśnie do mnie dotarło, że my też tak możemy, nauczymy się od tych koleśków i będziemy robić tak samo jak oni – ciągnął



MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

Madrid. – Jeden wkręt zdołał zmienić całe moje myślenie. Czułem, że wreszcie będę dumny ze swojej pracy.

Później Madrid zetknął się z innymi zdumiewającymi sytuacjami. Któregoś dnia szedł krok w krok za pracownikiem, który w połowie zmiany oznajmił menedżerowi, że ma pomysł na nowe narzędzie do pomocy przy montowaniu rozpórek. Menedżer poszedł do małego warsztatu mechanicznego i po piętnastu minutach wyszedł stamtąd z prototypem. Przez resztę dnia razem dopracowywali projekt. Następnego ranka każdy pracownik otrzymał własny egzemplarz nowego narzędzia na swoim stanowisku.

Instruktorzy wyjaśnili Madridowi, że system produkcyjny Toyoty – który w Stanach Zjednoczonych rozpowszechnił się pod nazwą „produkcja odchudzona” (ang. *lean manufacturing*)<sup>12</sup> – polega na przesunięciu odpowiedzialności za podejmowanie decyzji na możliwie najniższy szczebel w firmie. Pracownicy linii montażowej pierwsi mieli styczność z problemem, z usterkami, które są nieuniknione w każdym procesie produkcyjnym. Oni zatem powinni decydować, co robić w takich sytuacjach.

– Każdy pracownik może zostać firmowym ekspertem w jakimś zakresie – wyjaśnił mi John Shook, który przeprowadzał szkolenie dla pierwszych pracowników Toyoty na zachodzie, w tym również Madrida. – Jeśli zakładam tłumiki, znam się na układzie wydechowym, jeśli jestem recepcjonistą, umiem obsługiwać gości hotelowych, a jeśli jestem dozorcą, znam się na utrzymywaniu porządku – niewykorzystywanie potencjału pracowników jest niewiarygodnym marnotrawstwem. Toyota nienawidzi marnotrawstwa. System stworzono w taki sposób, by zasób wiedzy każdego pracownika mógł być wykorzystany.

Kiedy Japończycy przedstawili General Motors taką filozofię zarządzania produkcją, Amerykanie śmiali się z ich naiwności. Może tego rodzaju podejście sprawdza się w Japonii, mówili,

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

ale w Kalifornii nie ma szans na powodzenie. Nikt z zatrudnionych w Fremont nie będzie chciał dzielić się swoją wiedzą z firmą, tutejszym pracownikom zależy tylko na tym, by się zanadto nie przepracowywać.

– My jednak, zawierając umowę o współpracy, postawiliśmy General Motors warunek: że pozwolą nam spróbować – tłumaczył Shook. – Wychodziliśmy z założenia, że nikt nie idzie do pracy po to, żeby być tam nikim. Jeżeli ludziom daje się szansę, żeby czegoś dokonali – zrobią to. Nie stawialiśmy wszystkiego na system produkcyjny Toyoty, nie twierdziliśmy, że bez niego będziemy skończeni – ciągnął Shook – bo to kulturze organizacyjnej Toyota zawdzięcza swój sukces, a nie możliwości pociągania za kable, gdy coś się dzieje, czy prototypom nowych narzędzi. Jeśli nie udałoby nam się wyeksportować kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu, nie wiedzielibyśmy, co dalej robić. Z tego powodu wysłaliśmy ich wszystkich z powrotem do Ameryki i modliliśmy się, żeby się udało.

\* \* \*

W 1994 roku dwaj profesorowie Szkoły Biznesu Uniwersytetu Stanforda zaczęli prowadzić badania nad kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu. James Baron i Michael Hannan już od lat wpajali swoim studentom, że kultura organizacyjna jest nie mniej ważna niż strategia firmy, a sposób traktowania pracowników to istotny warunek sukcesu. Przekonywali, że większość firm – pomimo być może dużej wydajności czy wiernych klientów – i tak w końcu upada, jeśli pracownicy nie mają do siebie zaufania.

Niektórzy studenci pytali o dowody potwierdzające te twierdzenia.

Jednak Baron i Hannan właściwie nie mieli żadnych – opierali się głównie na własnych domysłach. Obaj panowie byli z wykształcenia socjologami i mogli wskazać badania demonstrujące znaczenie

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

kultury organizacyjnej w odniesieniu do poczucia szczęścia pracowników, procesu rekrutacyjnego czy wreszcie promowania zdrowej równowagi między życiem zawodowym a osobistym. Niewiele jednak artykułów dotyczyło wpływu kultury organizacyjnej na dochodowość firmy. Z tego powodu w 1994 roku Baron i Hannan rozpoczęli badania, które miały potrwać wiele lat, ponieważ chcieli podjąć próbę zebrania dowodów na prawdziwość swoich domniemań<sup>13</sup>.

Najpierw musieli wytypować branżę, w której znalazłaby się duża liczba nowych firm nadających się do obserwacji w ciągu dłuższego czasu. Pomyśleli o Dolinie Krzemowej, w której małe firmy informatyczne, tak zwane start-upy technologiczne, wyrastały jedna po drugiej w zawrotnym tempie. Działo się to na początku ery internetu. Większość Amerykanów nie miała jeszcze pojęcia, do czego służy znaczek „@” na klawiaturze, a Google występowało tylko w wersji „googol”<sup>14</sup> i oznaczało zwykłą, choć dużą liczbę.

– Właściwie nie interesowaliśmy się informatyką i nie mieliśmy pojęcia, że firmy, które obserwowaliśmy, odniosą taki sukces – wyznał Baron, obecnie wykładowca na Uniwersytecie Yale. – Chodziło nam po prostu o małe, początkujące biznesy, w których moglibyśmy prowadzić badania. Tak się złożyło, że w niedalekim sąsiedztwie zaczęły akurat wyrastać jak grzyby po deszczu firmy informatyczne, więc każdego ranka biegliśmy po „San Jose Mercury News” i przeglądaliśmy uważnie każdą stronę, szukając wzmianek o kolejnych przedsięwzięciach. Następnie nasz zespół badawczy zdobywał numer telefonu lub adres mailowy do właścicieli, a potem wysyłaliśmy tam kogoś z naszego zespołu badawczego, żeby dowiedział się, czy prezes firmy odpowie na pytania z naszego kwestionariusza<sup>15</sup>.

Z czasem, jak napisali później w badaniu, „stworzyliśmy obszerną i aktualną bazę danych na temat dziejów, struktur oraz praktyk kadrowych firm informatycznych w Dolinie Krzemowej w okresie poprzedzającym boom technologiczny i ekonomiczny o historycznych

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

rozmiarach, ale gdy przystępowaliśmy do tego zadania w latach 1994–1995, nie mieliśmy pojęcia, że uda nam się to zrobić na taką skalę”. Badania trwały piętnaście lat i były prowadzone w prawie dwustu firmach<sup>16</sup>.

W ankietach rozpatrywano niemal każdą zmienną, która mogła wpływać na kulturę organizacyjną start-upów, w tym procesy rekrutacji, rozmowy kwalifikacyjne, zarobki i decyzje menedżerów dotyczące pracowników kierowanych do awansu lub zwolnienia. Śledzono losy miliarderów, których kiedyś wyrzucono ze studiów, i ambitnych menedżerów, którym przyszło przeżyć gwałtowny i miazdzący upadek.

Wreszcie badaczom udało się zebrać wystarczającą ilość danych<sup>17</sup>, aby stwierdzić, że istnieje pięć głównych kategorii kultur organizacyjnych<sup>18</sup>. Jedną z nich określili mianem gwiazdorskiej. Menedżerowie firm, które charakteryzowały się tą kulturą, wybierali kandydatów do pracy spośród absolwentów najlepszych uczelni lub pracowników dobrze prosperujących firm i dawali im sporą autonomię. Gwiazdy miały do dyspozycji luksusowe stołówki i otrzymywały duże dodatki do wynagrodzenia. Inwestorzy lokujący kapitał w nowo powstałe firmy uwielbiają te, które zatrudniają samych asów, ponieważ jest to – jak wszyscy wiedzą – najbezpieczniejsza inwestycja środków finansowych.

Drugą kategorię określono jako inżynierską kulturę organizacyjną. W takich firmach nie gwiazdy, lecz inżynierowie liczyli się najbardziej. Inżynierski sposób myślenia dominował podczas

## GWIAZDORSKA KULTURA ORGANIZACYJNA



## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

rozwiązywania problemów czy podejmowania decyzji w sprawie zatrudniania nowych pracowników.

– Typowe wyobrażenie start-upu z Doliny Krzemowej to kilku początkujących programistów, którzy siedzą przed komputerami i popijają *mountain dew* – opowiadał Baron. – Są młodzi i zmotywowani. Mają duże szanse, żeby odnieść sukces, gdy rozwiną skrzydła, ale na razie muszą koncentrować się na rozwiązywaniu problemów natury technicznej.

Firmy z inżynierską kulturą organizacyjną rozwijały się błyskawicznie.

– Pamięta pan tempo rozwoju Facebooka? – zapytał mnie Baron.  
– Kiedy wszyscy członkowie zespołu mają podobne wykształcenie, bagaż doświadczeń zawodowych oraz sposób myślenia – wtedy potrzeba już tylko norm społecznych, które poprowadzą wszystkich prostą drogą do sukcesu<sup>19</sup>.

## INŻYNIERSKA KULTURA ORGANIZACYJNA



Wyróżniono też biurokratyczne i autokratyczne kultury organizacyjne. Firmy o modelu biurokratycznym miały w swych szeregach wielu menedżerów średniego szczebla, na przykład kierowników działów, którzy wyróżniali się szczególnym upodobaniem do pisania. Tworzyli obszerne listy zakresu obowiązków poszczególnych stanowisk, schematy organizacyjne oraz wskazówki dla dobrego pracownika. Wszelkie ustalenia musiały znaleźć się na piśmie, istniały też swoiste rytuały – na przykład cotygodniowe spotkania wszystkich

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

pracowników, których celem było przypominanie o wartościach wyznawanych przez firmę. Autokratyczna kultura organizacyjna wyglądała podobnie, jeżeli chodzi o upodobanie do słowa pisanego, jednak w tym przypadku było to wyrażeniem wizji jednej osoby – zwykle założyciela firmy lub dyrektora generalnego.

– Pewien autokratyczny szef powiedział nam, że jego model kultury organizacyjnej zamyka się w następujących słowach: „Płacę, więc wymagam” – wyjaśnił mi Baron<sup>20</sup>.

## BIUROKRATYCZNA KULTURA ORGANIZACYJNA



## AUTOKRATYCZNA KULTURA ORGANIZACYJNA



I ostatnia kategoria to kultura organizacyjna oparta na zaangażowaniu, która – jak za starych, dobrych czasów – występowała w firmach dążących do zatrzymania u siebie pracowników przez całe życie zawodowe aż po emeryturę.

– Dyrektorzy generalni w kulturach opartych na zaangażowaniu mówią: „Z mojej firmy odchodzi się tylko w dwóch przypadkach: emerytury lub śmierci” – relacjonował Baron. – Takie podejście wcale nie musi oznaczać, że firma jest staromodna, ale jednego można być pewnym: wyznaje się w niej zasady, które zakładają powolny, lecz stały wzrost.

Niektórzy menedżerowie z Doliny Krzemowej powiedzieli Baronowi, że – ich zdaniem – firmy o kulturze organizacyjnej opartej na zaangażowaniu to relikty przeszłości z czasów konserwatywnego paternalizmu, który nadwątlił znacznie niektóre branże gospodarki Ameryki, na przykład produkcję przemysłową. Firmy o takim profilu

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

kultury organizacyjnej rzadziej przeprowadzały redukcję zatrudnienia, a nawet przyjmowały specjalistów do spraw kadrowych w chwilach, gdy inne start-upy przeznaczały ostatnie cenne dolary na stworzenie miejsc pracy dla inżynierów lub handlowców.

– Dyrektorzy takich firm uważają, że ukształtowanie właściwej kultury organizacyjnej jest ważniejsze niż najlepszy produkt – wyjaśnił Baron.



Przez dziesięć następných lat Baron i Hannan obserwowali bacznie, które z badanych przez nich start-upów rozkwitają, a które borykają się z trudnościami. Mniej więcej połowa badanych firm utrzymała się na rynku przynajmniej przez dziesięć lat, przy czym niektóre z nich stały się największymi firmami na świecie<sup>21</sup>. Baron i Hannan dążyli do ustalenia, czy któryś z wyodrębnionych przez nich modeli kultury organizacyjnej można powiązać z późniejszym sukcesem firmy. Wynik zaskoczył nawet samych autorów badania<sup>22</sup>. „W dynamicznym świecie szybko rozwijających się firm z Doliny Krzemowej wizja zespołu pracowniczego, którą realizują ich właściciele, wywiera wielki i trwały wpływ na rozwój i działalność tych firm na rynku”, napisali w czasopiśmie „California Management Review” w 2002 roku<sup>23</sup>. Decyzja o wyborze kultury organizacyjnej jest równie ważna jak „wiek firmy, wielkość, dostęp do

dotychczasowych funduszy, zmiany we władzach czy stan gospodarki w regionie”.

Największymi zwycięzcami tego badania – tak jak Baron i Hannan się spodziewali – okazały się firmy, w których występował model gwiazdorski. Potwierdziło się, że sami najzdolniejsi ludzie w obrębie jednego przedsięwzięcia mogą przynieść wielkie wpływy i bogactwo. Nie w każdym jednak aspekcie takie biznesy wiodły prym – okazało się, że później niż wszystkie inne wprowadzały swoje akcje do obrotu giełdowego, a także wyniszczała je wewnętrzna rywalizacja. Każdy, kto kiedykolwiek pracował w takiej firmie, wie, że konflikty bywają w nich bardziej zajadłe niż gdziekolwiek indziej, bo trudno o zgodną współpracę tam, gdzie każdy chce świecić najjaśniej.

Kiedy Baron i Hannan przeanalizowali zebrane dane, stwierdzili, że jedyną kulturą organizacyjną, która deklasowała pod każdym względem wszystkie inne modele zarządzania kapitałem ludzkim, była kultura oparta na zaangażowaniu.

– Wszystkie firmy z kulturą organizacyjną opartą na zaangażowaniu utrzymały się na rynku – podsumował Baron. – Żadna nie upadła, co jest na swój sposób niesamowite. Te firmy jako pierwsze wprowadzały swoje akcje na giełdę, miały najwyższe wskaźniki rentowności, wykazywały się oszczędnością i zatrudniały mniej menedżerów średniego szczebla, ponieważ gdy nacisk kładzie się na dobór właściwych pracowników, a nie na samo tempo tego doboru, łatwiej znaleźć osoby potrafiące działać autonomicznie.

W kulturze opartej na zaangażowaniu nie uprawiano wewnętrznej rywalizacji, która nie występuje tam, gdzie wszyscy z oddaniem realizują wspólny cel – w tym przypadku dobro firmy. Również bardziej dbano o właściwe relacje z klientami niż w firmach o pozostałych modelach kultury organizacyjnej i, w rezultacie, miało większe szanse wyczuć wcześniej niż inni zmiany pojawiające się na rynku. „Pomimo ogłoszenia na cały świat w połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku,



## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

że model kultury organizacyjnej oparty na zaangażowaniu przestał występować w Dolinie Krzemowej, z naszych badań wynika, że istnieje nadal, a nawet znakomicie się sprawdza” – napisali naukowcy.

– Inwestorom lokującym kapitał w nowo powstałe biznesy wygodniej jest wybierać spośród firm o gwiazdorskiej kulturze organizacyjnej z tego względu, że robią to na podstawie portfolio firmy. Kilka sukcesów w papierach i wiadomo, że można inwestować – tłumaczył Baron. – Więksi przedsiębiorcy natomiast, którzy stawiają na jedną firmę, czują się bezpieczniej – jak pokazują dane – inwestując w kulturę opartą na zaangażowaniu.

Sukces kultury opartej na zaangażowaniu wziął się z poczucia zaufania, które zrodziło się między pracownikami, menedżerami i klientami. Dzięki niemu ludzie chętniej pracowali i wspierali się w przypadku niepowodzeń, które mogą nadejść zawsze i wszędzie. Pracownicy nie musieli obawiać się zwolnień, ponieważ były ostatecznością i dochodziło do nich tylko wtedy, gdy nie istniała już żadna inna możliwość. Dużo pieniędzy przeznaczano na szkolenia, a wysoki poziom poczucia bezpieczeństwa wpływał na wyższą wydajność zespołów. Próżno byłoby tu szukać luksusowych stołówek, ale pracownicy mogli liczyć na korzystne warunki urlopu macierzyńskiego, młode mamy – na program opieki dziennej dla dzieci, a wszyscy jednakowo – na możliwość pracy zdalnej. Tego rodzaju inicjatywy nie od razu zaczęły przynosić korzyści, ale firmy z kulturą organizacyjną opartą na zaangażowaniu ceniły sobie bardziej zadowolenie swoich ludzi z pracy niż szybki zysk. Z tego powodu pracownicy często odrzucali korzystniejsze finansowo oferty pracy proponowane im przez konkurencję. Również klienci pozostawali lojalni przez lata ze względu na dobre relacje z firmą. Biznesem z kulturą organizacyjną opartą na zaangażowaniu udawało się unikać jednego z największych kosztów ponoszonych jednakowo przez firmy na całym świecie: utraty zysków w wypadku, gdy pracownik

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

odchodzi do rywalizujących firm, a razem ze sobą zabiera klientów i dobre rozeznanie w sytuacji.

– Dobrzy pracownicy są najtrudniejszym do zdobycia kapitałem firmy – skonstatował Baron. – Jeśli żaden z nich nie myśli o odejściu, jest to duży atut<sup>24</sup>.

\* \* \*

Po powrocie do Kalifornii podekscytowany Rick Madrid opowiadał wszystkim o tym, co widział w Japonii: o wiszących kablach zwanych Andon i o menedżerach, którzy słuchali poleceń podwładnych – a nie odwrotnie. Podekscytowany mówił, jak na własne oczy widział zatrzymującą się linię montażową, bo jakiś mechanik uznał, że potrzebuje więcej czasu, aby poprawić wkręt krzywo wwiercony w ramę drzwiową. Zapewniał, że w fabryce Fremont wszystko się zmieni, gdy tylko zaczną tam panować zwyczaje NUMMI.

Jego przyjaciele nie podzielali jednak tego optymizmu. Nie pierwszy raz słyszeli takie historie. W General Motors też często podkreślano, że wkład pracowniczy jest cenny, ale gdy któryś z chłopaków wysunął jakąś konkretną propozycję, kierownictwo to ignorowało. Na wszelki wypadek sprawdzali, czy nie upłynęła ważność ich członkostwa w związkach zawodowych, i spotykali się, żeby przedyskutować taktykę postępowania na wypadek ewentualnego konfliktu z władzami fabryki. Głosowali za utworzeniem funduszu strajkowego i zażądali – a NUMMI od razu przystało na ten pomysł – utworzenia formalnego systemu wnoszenia i rozpatrywania zażaleń.

Tymczasem kierownictwo NUMMI zapoznało przyszłych pracowników ze swoją polityką redukcji zatrudnienia. „New United Motor Manufacturing, Inc. zgadza się z twierdzeniem, że gwarancja stałego zatrudnienia warunkuje dobre samopoczucie pracowników – napisano w porozumieniu ze związkiem zawodowym United Auto

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

Workers. – Firma zobowiązuje się nie zwalniać pracowników, chyba że zostanie do tego zmuszona złą sytuacją ekonomiczną, która będzie zagrażała utrzymaniu się firmy na rynku”<sup>25</sup>. NUMMI obiecywało dalej, że raczej obniży pensje menedżerom, niż zwolni pracowników. W celu utrzymania zatrudnienia będzie kierować do prac porządkowych, naprawy urządzeń czy wydawania posiłków w stołówce<sup>26</sup>. Każda skarga pracowników oraz ich sugestia – nawet najbardziej nietypowa i kosztowna – zostanie zrealizowana, a jeśli nie – ogłoszono publicznie uzasadnienie decyzji odmownej. Każdy zespół będzie mógł sam układać swój harmonogram prac i organizować zadania. Każdy i w każdej chwili będzie mógł zatrzymać linię produkcyjną, gdyby zauważył jakiś problem. Pierwszy raz w historii zdarzyło się, że amerykański producent samochodów tak otwarcie obiecał zabiegać o stałe zatrudnienie i liczyć się ze skargami pracowników.

Sceptyczni pracownicy mówili, że łatwo się składa tego rodzaju deklaracje, gdy nie ruszył jeszcze proces produkcyjny, ale – choć bez przekonania – przyjmowali tę pracę. Produkcja chevroletów ruszyła pełną parą 10 grudnia 1984 roku.

Ricka Madrida przydzielono do zespołu, który z olbrzymich stalowych arkuszy wyciskał maski i drzwi samochodów. Od razu dało się zauważyć, że praca w fabryce wygląda teraz zupełnie inaczej. Ci, którzy kiedyś chodzili na szybkie randki do magazynu, potrafili poskromić żądze. Nikt nie pił alkoholu na terenie obiektu w godzinach pracy, a po starym kamperze na parkingu nie było ani śladu. Ludzie bali się narazić, nie chcieli ryzykować. Ta powściągliwość miała jednak też swoje złe strony. Nie pojawiały się żadne propozycje nowych rozwiązań ani nie znajdowali się odważni, którzy pociągnęliby za kabel Andon – każdy się obawiał, że narazi fabrykę na koszty w wysokości piętnastu tysięcy dolarów za minutę. Ludzie drżeli o pracę.

Miesiąc po ponownym uruchomieniu fabryki prezes koncernu NUMMI, Tetsuro Toyoda, którego dziadek założył Toyotę w 1933 roku,

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

przyjechał do Fremont. Zauważył, że jeden z pracowników ma wyraźne trudności z założeniem tylnego światła, które zaklinowało się w ramie samochodu pod złym kątem. Toyoda podszedł do niego i, zerknąwszy na imię i nazwisko wyszyte na kombinezonie pracownika, powiedział:

- Joe, pociągnij, proszę, za kabel Andon.
- Ale ja dam sobie radę, proszę pana – powiedział Joe.
- Joe, proszę, zrób to.

Ani Joe, ani nikt inny z pobliskich stanowisk nie pociągnął dołąd za Andon. Od czasu ponownego uruchomienia fabryki zdarzyło się to tylko kilka razy, przy czym raz ktoś szarpnął za kabel przez pomyłkę.

– Proszę pana, naprawdę sobie poradzę – zapewniał Joe, już wyraźnie zdenerwowany, próbując wcisnąć na miejsce nieszczęsne tylne światło.

Kierownik zespołu Joego stał niedaleko i tak się złożyło, że menedżer kierownika, który towarzyszył Toyodzie podczas zwiedzania fabryki, również znalazł się w pobliżu. Kiedy Joe podniósł głowę, napotkał wbity w siebie wzrok trzech par oczu swoich bezpośrednich zwierzchników.

- Joe, bardzo proszę – powtórzył Toyoda.

I podszedł wolno do Joego, wziął jego rękę w swoją, podniósł obie do góry i razem pociągnęli za Andon. Zaczęło pobłyskiwać rotacyjne światło. Kiedy podwozie bez właściwie zamontowanego oświetlenia przesunęło się do końca stanowiska Joego, linia montażowa stanęła. Joe trząsł się ze zdenerwowania tak bardzo, że obiema rękami musiał trzymać swój łom. Na koniec, kiedy udało mu się wreszcie odpowiednio zamontować światło, rzucił przerażone spojrzenie swoim szefom, podniósł rękę i pociągnął za kabel, restartując linię montażową.

Toyoda stanął przed Joem, uklonił się i zaczął mówić po japońsku.

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

– Joe, bardzo cię przepraszam – jego asystent dokonywał natychmiastowego przekładu na język angielski – to moja wina, że tak nieudolnie wyszkoliłem twoich przełożonych, którzy powinni byli ci powiedzieć, jak dla własnego dobra ważne jest pociągnięcie za kabel, gdy pojawia się problem. Ta fabryka to przede wszystkim ty, bo samochody, które stąd wyjeżdżają, są twoim dziełem. Obiecuję, że już nigdy więcej nie popełnię takiego błędu.

Do lunchu wiadomość o tym zajściu rozniosła się po całej fabryce. Następnego dnia kable Andon pociągnięto dziesięć razy, po upływie tygodnia – robiono to już ponad dwadzieścia razy dziennie. Po miesiącu w fabryce dochodziło do średnio stu pociągnięć dziennie.

W widowisku urządzonym z pociągania za kabel Andon, w wykorzystywaniu pomysłów pracowników oraz w przeprosinach Toyody było zawarte ważne przesłanie: los firmy leży w rękach pracowników.

– Tam wszyscy bardzo się starali, by przekonać pracowników, że należą do rodziny – opowiadał Joel Smith, reprezentant związku zawodowego United Automobile Workers w koncernie NUMMI. – To były wysiłki ciągłe i jak najbardziej szczerze. Mogliśmy się nie zgadzać w pewnych kwestiach albo inaczej widzieć rozwiązanie problemów, ale w ostatecznym rozrachunku wiedzieliśmy, że sukces jest naszą wspólną sprawą.

– Gdyby ludzie zaczęli pociągać za kable Andon bez powodu, fabryka by upadła – dodał Smith.

Nikt przecież nie zapomniał, że minuta postoju linii produkcyjnej kosztuje tysiące dolarów. Każdy wiedział, że można ją zatrzymać w dowolnej chwili, a wszystko obejdzie się bez konsekwencji. A zatem: gdyby pracownicy chcieli, mogliby doprowadzić do bankructwa fabryki.

– Z takiego zaufania rodzi się niezwykle silne poczucie bezpieczeństwa – kontynuował Smith. – Przecież upadku koncernu nie

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

chcieli ani zwykli pracownicy, ani kierownictwo, nagle wszyscy znaleźli się więc po tej samej stronie barykady.

Kiedy okazało się, że pracownikom wolno podejmować decyzje, ich motywacja gwałtownie poszybowała w górę. I ponownie potwierdziło się to, co zostało już odkryte przez Mauricia Delgada oraz Korpus Piechoty Morskiej Stanów Zjednoczonych w dwóch całkiem odmiennych od NUMMI sytuacjach – od większego poczucia wpływu na sytuację ludzi zaczyna rozpierać wewnętrzna energia.

Więść o eksperymencie w koncernie NUMMI szybko się rozniosła. Profesorowie z Harvard Business School, którzy przyjechali tu kilka lat po ponownym uruchomieniu fabryki, wyliczyli, że w czasach General Motors na rzeczywistą pracę poświęcało się czterdzieści pięć sekund z minuty, a obecnie było to średnio pięćdziesiąt siedem sekund na minutę. Do roku 1986 „produktywność koncernu NUMMI okazała się wyższa niż którejkolwiek innej fabryki General Motors i ponad dwukrotnie wyższa od własnego poprzednika General Motors – Fremont”, napisali. Absencja w pracy spadła z dwudziestu pięciu procent za czasów General Motors do trzech procent w NUMMI. Nie było narkotyków, prostytucji ani szkodnictwa. Oficjalnego systemu składania skarg i zażaleń używano rzadko. Wydajność NUMMI osiągała taki sam poziom jak fabryki w Japonii, „choć pracownicy NUMMI byli średnio dziesięć lat starsi i mieli dużo mniejsze doświadczenie w systemie produkcyjnym Toyoty”, napisali naukowcy z Uniwersytetu Harvarda<sup>27</sup>. W 1985 roku na okładce czasopisma „Car and Driver” znalazł się tytuł *Jak oni to zrobili?! z listą osiągnięć NUMMI*. Okazało się, że najgorsza fabryka samochodów na świecie stała się jedną z najbardziej produktywnych i udało się tego dokonać ze starym składem zespołu pracowniczego.

Cztery lata po otwarciu NUMMI w przemysł samochodowy uderzył kryzys. Giełda się załamała, wzrosło bezrobocie, a sprzedaż

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

samochodów bardzo spadła. Menedżerowie NUMMI uznali, że muszą zmniejszyć produkcję o czterdzieści procent.

– Wszyscy mówili, że będą zwolnienia – opowiadał Smith, reprezentant związku zawodowego United Auto Workers.

Zamiast zwalniać ludzi, sześćdziesiąt pięć osób z kierownictwa obcięło sobie pensje. Pracowników z linii montażowej przesunięto do innych prac, na przykład do sprzątania obiektu, utrzymania terenu wokół fabryki, czyszczenia przewodów wentylacyjnych, a wszystko po to, żeby nie doprowadzić do redukcji stanowisk. Fabryka udowodniła, że jest godna zaufania.

– Po czymś takim pracownicy byli gotowi zrobić wszystko dla firmy – ciągnął Smith. – Przez prawie trzydzieści lat nastąpiły cztery zupełnie odrębne załamania sprzedaży, a NUMMI ani razu nie przeprowadziła redukcji zatrudnienia. I za każdy razem, kiedy sytuacja na rynku się poprawiała, pracownicy rzucali się do pracy z jeszcze większym oddaniem niż poprzednio.

Rick Madrid przestał pracować w NUMMI w 1992 roku. Przeszedł na emeryturę po blisko czterdziestu latach pracy przy składaniu samochodów. Trzy lata później Instytut Smithsona urządził wystawę pod tytułem *A Palace of Progress* w Narodowym Muzeum Historii Amerykańskiej (National Museum of American History), na której znalazły się jego identyfikator i czapka z daszkiem. NUMMI, jak napisali opiekunowie tej wystawy, stała się wyjątkowym symbolem – fabryką, która pokazała światu, że można zjednoczyć wszystkich pracowników i ich menedżerów w realizacji wspólnego dzieła przez obustronne zaangażowanie i przekazanie kontroli<sup>28</sup>.

Jeszcze teraz przypadek NUMMI jest przytaczany w podręcznikach szkół biznesowych i przez dyrektorów naczelnych w korporacjach jako przykład tego, co może zdziałać firma, gdy jej kultura organizacyjna opiera się na zaangażowaniu. Od czasu utworzenia NUMMI zasada odchudzonej produkcji zdążyła przeniknąć

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

do każdego zakątka amerykańskiego biznesu: od Doliny Krzemowej przez Hollywood aż po służbę zdrowia.

– Jestem bardzo szczęśliwy, że ostatnie lata pracy spędziłem w NUMMI – mówił Madrid. – Dużo przeszedłem w życiu, wpadłem w depresję, nie miałem pracy, ludzie nawet nie wiedzieli, że istnieję. Dowiedzieli się o tym dopiero z badań firmy analitycznej, która ogłosiła, że NUMMI jest fabryką samochodów najwyższej jakości.

Pracownicy NUMMI zebrali się na przyjęciu po ogłoszeniu wyników przez J. D. Power.

– A ja wtedy powiedziałem, że jesteśmy najlepszą fabryką samochodów na świecie – wspominał Madrid. – Z tego względu, że – czy to zwykły pracownik przy linii montażowej, czy menedżer – wszyscy pracujemy z oddaniem, które nas jednoczy i z którego płynie ogromna energia<sup>29</sup>.

## III

Sześć lat przed porwaniem Franka Janssen a FBI zaproponowało pewnemu trzydziestoczteroletniemu menedżerowi z Wall Street kontrakt na opracowanie nowego systemu informatycznego agencji. Chad Fulgham nigdy jeszcze nie pracował dla organów ścigania. Był specjalistą w tworzeniu dużych sieci komputerowych dla banków inwestycyjnych, takich jak Lehman Brothers czy JPMorgan Chase. Kiedy więc w 2008 roku odebrał telefon z FBI z prośbą o rozmowę, był nieco zaskoczony.

Problem naprawy systemu informatycznego biura od dłuższego czasu spędzał sen z powiek kierownictwu agencji. Już w 1997 roku szefostwo FBI zobowiązało się w Kongresie, że przeprowadzi kapitalną przeróbkę systemu informatycznego, aby połączyć ze sobą dziesiątki wewnętrznych baz danych oraz programów analitycznych, z których korzystała agencja. Sieć ta, jak zapowiadało kierownictwo,



MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

pomoże agentom szukać zależności pomiędzy odrębnymi dochodzeniami. Przez jedenaście lat – jeszcze przed podpisaniem umowy z Fulghamem – prowadzono prace nad Sentinelem, które zdążyły przez ten czas pochłonąć trzysta pięć milionów dolarów, a na pewno nie był to koniec kosztów<sup>30</sup>. FBI wynajęło nawet grupę ekspertów w celu ustalenia, dlaczego prace nad utworzeniem Sentinela trwają tak długo. Okazało się, że agencja jest przeciążona biurokracją oraz sprzecznymi wizjami i samo doprowadzenie programu do ładu pochłonie dziesiątki milionów dolarów.

FBI miało nadzieję, że Fulgham za mniejsze pieniądze znajdzie sposób, żeby wybrnąć z tej trudnej sytuacji.

– W głębi duszy zawsze chciałem pracować dla FBI albo CIA – opowiadał mi tymczasem Fulgham. – Kiedy więc do mnie zadzwonili, żeby mi powierzyć tak trudne zadanie, poczułem się, jakbym dostał ofertę wymarzonej pracy.

Najpierw jednak musiał przekonać agencję do swojej wizji rozwiązania tego problemu. Powiedział, że ma zamiar czerpać z przykładów takich jak NUMMI. Dwadzieścia lat sukcesu NUMMI przyniosło rozgłos systemowi produkcyjnemu Toyoty, który zaczął przenikać do innych branż gospodarki<sup>31</sup>. W 2001 roku w schronisku narciarskim w Utah zespół programistów stworzył zbiór zasad tworzenia oprogramowania pod tytułem *Manifest programowania zwinnego*, który bazował na metodach Toyoty i założeniach produkcji odchudzonej<sup>32</sup>. Programowanie zwinne zakłada współpracę, częste testowanie, wielokrotne iteracje oraz przekazanie odpowiedzialności za decyzje osobom znajdującym się najbliżej problemu. Te założenia momentalnie zrewolucjonizowały podejście do technik programowania, wyznaczając teraz już powszechnie obowiązujące standardy w firmach programistycznych<sup>33</sup>.

Wśród filmowców odpowiednikiem wzorującym się na technikach zarządzania Toyoty była tak zwana metoda Pixara, znana

z tego, że odpowiedzialność za podejmowanie krytycznych decyzji przesuwała na najmłodszych animatorów. Kiedy władze wytwórni Pixar poproszono o przejęcie studia animacyjnego Disney Animation w 2008 roku, menedżerowie dokonali autoprezentacji – była to tak zwana Toyota speech. „Opisałem fabrykę samochodów, która powierza swój los pracownikom i pozwala podejmować decyzje tym, którzy są najbliżej problemu – robotnikom przy taśmie montażowej”, napisał potem współzałożyciel Pixar, Ed Catmull. „Podkreśliłem, że nikt w Disney Animation nie musi czekać na zachętę do zaprezentowania na forum swoich rozwiązań. Mielibyśmy zatrudniać zdolnych po to, żeby nie powierzać im później problemów do rozwiązywania, które będą się pojawiać po drodze?”<sup>34</sup>.

Rozdzielanie uprawnień między pielęgniarkami oraz osobami, które nie są lekarzami, określa się mianem „odchudzonej opieki zdrowotnej” (oryg. *lean healthcare*). Istnieje taki styl zarządzania i „kultura organizacyjna, w której każdy może, a nawet powinien «zatrzymać linię produkcyjną» czy przerwać leczenie, jeżeli uważa, że dzieje się coś złego”, napisał w 2005 roku dyrektor jednego z „odchudzonych” szpitali organizacji Virginia Mason Medical Center<sup>35</sup>.

Podejście oparte na produkcji odchudzonej i różnych jej wariantach przeniknęło do rozmaitych dziedzin gospodarki. Podstawowe założenia wszędzie były takie same: w przypadku pojawiających się problemów decyzja o tym, co trzeba zrobić, należy do osoby znajdującej się najbliżej, zespoły pracownicze mają autonomię zarządzania oraz swobodę organizacji pracy. Wszyscy najdobitniej akcentowali jednak kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu i wzajemnym zaufaniu.

Fulgham przekonywał, że tylko takie nastawienie może zagwarantować powodzenie olbrzymiego przedsięwzięcia programistycznego FBI. Z tego powodu urzędnicy agencji musieli się zobowiązać do przekazania prawa do podejmowania krytycznych decyzji

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

ludziom pracującym najniżej w hierarchii agencji, inżynierom programowania lub młodszym agentom do zadań terenowych. Zapowiadała się duża różnica w sposobie myślenia. Wcześniej rządzący agencją, podejrzliwi w stosunku do siebie oraz targani wewnętrznymi rozgrywkami o wpływy, wymyślili projekt systemu informatycznego, który miał spełniać tysiące różnorodnych wymogów z wytycznymi dla każdego elementu oprogramowania. Komisje wypełniały setki stron zasadami, według których powinny funkcjonować przyszłe bazy danych. Naniesienie każdej znaczącej zmiany wymagało odrębnych zgód wielu urzędników. System okazał się tak dysfunkcyjny, że zespoły programistów spędzały czasami i dwa miesiące na kodowaniu, a gdy program był wreszcie gotowy, ni stąd, ni z owąd zapotrzebowanie na tę część projektu odwoływano. Efekty także nie zadowalały. Na przykład kiedy Fulgham poprosił o demonstrację tego, co w sprawie Sentinela zostało już zrobione, jeden z inżynierów zaprowadził go do komputera i poprosił o wpisanie dowolnych kluczowych słów, takich jak pseudonim kryminalisty lub miejsce przestępstwa.

– Za piętnaście minut otrzymamy raport z poprzednich śledztw związanych z tym adresem i pseudonimem – poinformował.

– Ludzie, z którymi będę współpracował, chodzą z bronią, ich życie jest stale zagrożone, a kiedy poproszą mnie o informacje o jakimś przestępcy, mam im powiedzieć, że będę mógł pomóc za piętnaście minut, bo tyle czasu potrzebuje komputer? – zdziwił się Fulgham.

W 2010 roku ukazał się raport inspektora generalnego, według którego uruchomienie Sentinela miało potrwać jeszcze sześć lat, a jego koszt wynosić trzysta dziewięćdziesiąt sześć milionów dolarów<sup>36</sup>. Fulgham poinformował dyrektora FBI, że – jeżeli zostanie swobodę działania – będzie potrzebował ledwie trzydziestu pracowników z zakładanych poprzednio czterystu, uruchomi Sentinela za dwadzieścia milionów dolarów, a prace nad stworzeniem systemu

potrwają niewiele ponad rok. Wkrótce Fulgham ze swoimi programistami i agentami skryli się przed światem w piwnicach centrali FBI w Waszyngtonie. A potem, jak Fulgham zapowiedział swoim ludziom, każdy miał obowiązek wysuwać propozycje rozwiązań, ogłaszać przerwy, gdy sądził, że prace posuwają się w niewłaściwym kierunku, a osoby znajdujące się najbliżej pojawiających się problemów – starać się je rozwiązać.

Największy problem z Sentinelem, według Fulghama, polegał na tym, że FBI, jak wiele innych dużych instytucji, próbowało określać wszystko z wyprzedzeniem<sup>37</sup>. Stworzenie oprogramowania na dużą skalę wymaga elastyczności. Czasami pojawiały się problemy, których nie dało się przewidzieć, lub też dochodziło do przełomu – równie niespodziewanie. Właściwie nie było wiadomo, jaką agenci FBI mają wizję użytkownika Sentinela, gdy już zostanie zainstalowany, ani jak powinien się zmieniać wraz z rozwojem technik walki z przestępczością. Z tego powodu, zamiast starać się dokładnie zaprojektować każdy interfejs systemu – co oznaczałoby określenie z góry możliwości oprogramowania – należało stworzyć strukturę, która z czasem zdoła dopasowywać się do potrzeb agentów. Można to było osiągnąć, jak uważał Fulgham, tylko w jeden sposób – pozostawiając programistom dużą swobodę działania<sup>38</sup>.

Zespół Fulghama rozpoczął prace od zgromadzenia ponad tysiąca scenariuszy różnych sytuacji, w których Sentinel miałby być pomocny – od zeznań ofiar przestępstw przez obserwację materiałów dowodowych aż po łączenie baz danych FBI w celu szukania prawidłowości pomiędzy wskazówkami. Potem programiści wracali do każdej z tych sytuacji i ustalali, w jaki sposób należy uwzględnić ją w aplikacji. Każdego dnia rano odbywali spotkania na stojąco – żeby było krótko i treściwie – podczas których każdy relacjonował pracę z poprzedniego dnia oraz przedstawiał plan na najbliższe dwadzieścia cztery godziny. Osoby znajdujące się najbliżej określonego problemu

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

czy konkretnej części kodowania były uważane za ekspertów w tym zakresie, ale każdy programista czy agent, bez względu na rangę, miał prawo zgłaszać sugestie. Zdarzyło się, że programista i agent terenowy, w wyniku intensywnej burzy mózgów, zaproponowali, że zaprogramują część Sentinela na wzór TurboTax – popularnego programu finansowego do rozliczania podatku dochodowego, który tysiące stron skomplikowanego prawa podatkowego sprowadził do serii konkretnych pytań.

– To było coś w stylu programu *Kryminologia i prawo dla balwanów* – żartował Fulgham. – Genialny pomysł.

W poprzednim systemie uzyskanie zgody na taką propozycję trwałoby sześć miesięcy i wymagałoby dziesiątek dokumentów, przy czym każdy musiałby być starannie zredagowany w taki sposób, żeby nie znalazła się tam żadna wzmianka o TurboTax lub jakakolwiek inna informacja świadcząca o tym, że programiści upraszczają federalne procedury. Nikt nie chciał skandalu, na wypadek gdyby dokumenty – a tym bardziej napisane prostym, przystępnym językiem – wpadły w niepowołane ręce jakiegoś energicznego prawnika czy dociekliwego dziennikarza. Za Fulghama jednak nie istniała taka biurokracja. Programista i agent opowiedzieli o swoim pomysle w poniedziałek, przygotowali prototypową wersję oprogramowania na środę, a w piątek każdy członek zespołu potwierdził uwzględnianie tego pomysłu w swojej części kodowania.

– Mieliśmy wprost niezziemskie przyspieszenie – dowcipkował Fulgham.

Co dwa tygodnie zespół demonstrował efekty swojej pracy szerszemu audytorium składającemu się z wysokich rangą urzędników, którzy następnie udzielali informacji zwrotnej. Dyrektor FBI nie pozwolił jednak nikomu na mikrozarządzanie czy wysuwanie żądań. Co najwyżej kierownicy działów mogli składać propozycje, które były katalogowane i oceniane przez osoby znajdujące się najbliżej

tego odcinka rozwijania oprogramowania. Stopniowo zespół pracujący nad Sentinelem coraz bardziej się ośmielał i nabierał większego rozpędu – zadanie wymagało czegoś więcej niż tylko stworzenia systemu do wprowadzania i przechowywania danych. Sentinel miał współpracować z programami pomocniczymi, które szukały związków i tropów oraz porównywały odrębne dochodzenia. Kiedy ukończono prace, Sentinel wykazywał się tak dużymi możliwościami, że potrafił analizować miliony śledztw jednocześnie i wyłapywać fakty, które umykały agentom. Program zaczął działać szesnaście miesięcy po tym, jak Fulgham podjął się realizacji tego przedsięwzięcia. „Uruchomienie aplikacji Sentinel w lipcu 2012 roku było newralgicznym momentem dla FBI”, napisała później agencja. Z Sentinela – tylko w pierwszym miesiącu po instalacji – skorzystało ponad trzydzieści tysięcy agentów. Od tamtej pory przypisuje mu się pomoc w rozwikłaniu tysięcy przestępstw<sup>39</sup>.

W NUMMI zdecentralizowany sposób podejmowania decyzji pomógł wyzwolić potencjał w firmie. W FBI odegrał inną rolę. „Odcudzony” sposób zarządzania i metodyki zwinne rozbudziły ambicje i chęć do wprowadzania innowacji przez młodych programistów, którzy przedtem czuli się przytłoczeni biurokracją. Większa swoboda myślenia wywołała u nich chęć do sięgania po śmielsze rozwiązania, których nikt inny przedtem nie brał pod uwagę. Brak widma konsekwencji za ewentualne niepowodzenia w działaniu uskrzydlił myślenie i pozwolił skupić się na celu.

„Sentinel zmienił FBI nie do poznania”, napisał Jeff Sutherland, jeden z autorów *Manifestu programowania zwinnego* (oryg. *Agile Manifesto*), w badaniu z 2014 roku na temat powstawania Sentinela. „Komunikacja i dostęp do informacji sprawiły, że możliwości agencji są teraz dużo większe”<sup>40</sup>

Sposób opracowywania Sentinela stał się też źródłem inspiracji dla agencji i jej kierownictwa.

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

– Droga do sukcesu Sentinelą nauczyła nas, że w ludziach znajduje się wiele zablokowanego potencjału, który można uwolnić, dając im więcej swobody w działaniu – powiedział Jeff Johnson, obecny dyrektor techniczny w FBI. – Widzieliśmy na własne oczy, jak rodzi się w nich prawdziwa pasja. Proszę spojrzeć na niektóre z naszych ostatnich śledztw, porwanie w Północnej Karolinie, odbijanie zakładników, akcje terrorystyczne – w takich sytuacjach od agenta, który jest na miejscu, zależy najwięcej, dlatego powinien wiedzieć, że wolno mu podejmować decyzje.

– Jednak trzeba też zaznaczyć, że udzielanie ludziom uprawnień w tak dużej agencji jest naprawdę trudne – dodał po chwili. – Przed zamachem na World Trade Center ludzie uważali, że za podejmowanie decyzji powinni mieć płacone więcej, takie było podejście. A potem przychodzi coś takiego jak opracowanie Sentinelą i daje wszystkim do myślenia, jak wiele można jeszcze osiągnąć.

#### IV

Agenci pracujący nad sprawą porwania Franka Janssena wprowadzili zebrane informacje do Sentinelą, a programy i bazy danych, które z nim współpracowały, zaczęły szukać wątków i tropów wspólnych z innymi sprawami. Agenci dodali zgromadzone numery telefonów komórkowych, adresy oraz pseudonimy, których używali porywacze w przechwyconych rozmowach telefonicznych. Inni wpisali nazwiska osób, które odwiedzały Kelvina Meltona w więzieniu, tablice rejestracyjne zarejestrowane na monitoringu pod domem Janssena i transakcje regulowane kartą kredytową w sklepach, w których zostały zakupione telefony na użytek tego przestępstwa. Każdy szczegół wprowadzono do Sentinelą z nadzieją, że pojawi się jakiś trop.

Wreszcie baza danych agencji odkryła pewien związek: telefonem, z którego wysłano zdjęcia Franka Janssena do jego żony, wykonano

połączenie do małego miasteczka Austell, niedaleko Atlanty w stanie Georgia. Komputery FBI przeanalizowały miliony danych z innych śledztw i znalazły związek Austell z innym dochodzeniem.

W marcu 2013 roku, rok wcześniej, poufny informator podał FBI adres pewnego mieszkania w Austell, w którym ukrywali się przestępcy. Ten sam informator, w innej rozmowie, wspomniał również zamkniętego w więzieniu szefa gangu, który „wynajął zabójcę. Jego ofiarą miała być kobieta – prokurator okręgowy, a jednocześnie oskarżyciel w jego procesie”. Ta wzmianka, jak uważało FBI, mogła odnosić się do Kelvina Meltona, mężczyzny, który prawdopodobnie kierował porwaniem Janssena.

Podczas rozmowy z poufnym informatorem nikt w FBI nie wiedział, do czego odnieść te wiadomości. Janssena porwano dopiero rok później, dlatego nikt potem nie połączył już tych faktów. Agenci, którzy rozmawiali wtedy z informatorem, nie należeli do zespołu prowadzącego sprawę porwania Janssena.

Sentinel jednak znalazł powiązanie: poufny informator podał opis osoby, który pasował do wyglądu Kelvina Meltona. Wspomniał również mieszkanie w Austell – to samo, do którego według Sentinela mogło zostać wykonane połączenie telefoniczne z aparatu porywaczy.

Trzeba pojechać do tego mieszkania.

Jednak potencjalnych tropów było dużo więcej: dawni wspólnicy Meltona, osoby odwiedzające go w więzieniu, były partnerki, które również mogły być zamieszane w sprawę porwania – nie dało się sprawdzić wszystkich powiązań. Agencja musiała zdecydować, które potraktować priorytetowo, i trudno było zagwarantować, że rozmowa z informatorem sprzed roku to najlepszy wybór.

W ciągu ostatnich lat, gdy sukces Sentinela zaczął zwracać coraz większą uwagę w agencji, urzędnicy FBI stawali się coraz bardziej zagorzałymi wyznawcami technik wzorowanych na produkcji odchudzonej i zwinnym programowaniu. Zwierzchnictwo oraz agenci



## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

terenowi przyjęli filozofię, według której osoba znajdująca się najbliżej problemu powinna decydować o jego rozwiązaniu. Dyrektor FBI Robert Mueller uruchomił serię inicjatyw – Strategy Management System, Leadership Development Program, Strategic Execution Teams – a wszystkie miały służyć, jak zapowiedział w Kongresie w 2013 roku, „zmianie sposobu myślenia w FBI”<sup>41</sup>. Szczególny nacisk położono na zachęcanie młodych agentów do samodzielnego podejmowania decyzji, którymi tropami powinni podążać, nie czekając na polecenia zwierzchników. Każdy agent mógł dokonywać niezależnych posunięć, kierując się własnym wyczuciem, gdy uznał, że coś zostało pominięte. To było właśnie pociąganie za kabel Andon w stylu FBI.

– To zasadnicza zmiana – stwierdził Johnson, dyrektor do spraw technicznych w agencji. – Ludzie prowadzący śledztwo muszą mieć prawo do podejmowania decyzji, jaki będzie ich następny krok.

Sentinel nie był jedynym powodem tych wszystkich zmian, ale przyspieszył przyjęcie filozofii zwinności w agencji.

– Styl myślenia FBI jest teraz oparty głównie na ideologii zwinności – podsumował Fulgham. – Sukces Sentinela dodatkowo go utrwalił.

Oficerowie śledczy prowadzący sprawę Janssena mieli dziesiątki najróżniejszych tropów, z których mogli wybierać. Jednak najmłodszy agenci zostali zachęcani do samodzielnych decyzji, więc wytypowali wyprawę do mieszkania, które ponad rok temu wspomniał informator.

Na miejscu okazało się, że lokum zajmuje Tianna Brooks. Kobiety nie było akurat w domu, agenci zastali tam jedynie dwoje dzieci zostawionych samym sobie. Wezwali opiekę społeczną (Child Protective Services), a kiedy pracownicy socjalni zabrali dzieci, agenci zaczęli rozpytywać sąsiadów o Brooks. Nikt nie wiedział, dokąd pojechała, ale jedna z osób wspomniała, że kobietę odwiedziło dwóch mężczyzn, którzy zatrzymali się gdzieś w okolicy. Agenci ustalili miejsce

ich pobytu i przesłuchali. Mężczyźni powiedzieli, że nie znają żadnej Brooks i nic nie wiedzą o porwaniu.

O 23.33 ktoś zadzwonił na jeden z telefonów, które były na podsłuchu FBI w związku z prowadzoną sprawą porwania.

– Zabrali mi dzieci! – zarejestrowano kobiecy głos.

Agenci przebywający w Austell otrzymali informację o tym połączeniu i postanowili skuteczniej przesłuchać dwóch mężczyzn. Chcieli ustalić, co ich łączy z Tianną Brooks – przerażony kobiecy głos w przechwyconym telefonie prawdopodobnie należał do niej.

Przecież ostatnio podejrzani spotkali się z kimś, kto mógł mieć związek z porwaniem.

Co ukrywają?

Jeden z nich wspomniał o pewnym mieszkaniu w Atlancie. Agenci przekazali komunikat radiowy do komórki koordynującej sprawę porwań i tuż przed północą pojazdy oddziałów specjalnych SWAT (Special Weapons and Tactics) zajęły przed duży blok mieszkalny w Atlancie, o którym wspomniał jeden z podejrzanych. Oficerowie policji wyskoczyli z samochodów i przemknęli chyłkiem pod zniszczonymi ścianami budynku. W pewnym momencie zatrzymali się przed drzwiami z kutego żelaza i wyważyli je z impetem. W środku zastali dwóch zaskoczonych mężczyzn z pistoletami leżącymi obok. Na podłodze leżały liny, szpadel i butelki z wybielaczem. W ostatnich SMS-ach otrzymywali wytyczne, jak pozbyć się ciała. „Potrzebny będzie wybielacz do polania ścian – brzmiała jedna z wiadomości. – Albo lepiej zróbcie to w szafie”.

Policjant z zespołu SWAT w pełnym oporządzeniu wpadł do sypialni i pootwierał wszystkie drzwi. W szafie znalazł Franka Janssena przywiązanego do krzesła, nieprzytomnego, z zaschniętą na twarzy krwią od uderzenia lufą pistoletu. Mijał szósty dzień od chwili porwania, jego organizm był już poważnie odwodniony. Policjanci uwolnili go z więzów i wynieśli z mieszkania, przechodząc obok bandytów,

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

którzy leżeli na podłodze z rękoma skutymi na plecach. Wsadzili go do karetki, która natychmiast odjechała do szpitala. Żona rozplakała się na jego widok – od tygodnia nie było wiadomo, czy żyje. Ale żył i nie odniósł żadnych poważniejszych obrażeń – poza paroma siniakami i skaleczeniami. Po dwóch dniach w dobrym stanie został wypisany ze szpitala.

Przełom w sprawie Janssen nie nastąpił dlatego, że system komputerowy w agencji połączył fakty dotyczące porwania i rozmowy z tajnym informatorem, która odbyła się w przeszłości. Frank Janssen został ocalony raczej dlatego, że setki zaangażowanych w poszukiwania osób pracowało bez wytchnienia, podążając dziesiątkami różnych tropów, oraz dzięki temu, że instytucja, w której wdrożono kulturę organizacyjną opartą na zwinności, udzieliła młodym agentom prawa do podejmowania niezależnych decyzji oraz kierowania się wskazówkami, które uważali oni za istotne.

– Agenci uczą się prowadzić śledztwo przez rozwijanie własnej intuicji i świadomość, że sami mogą zmienić bieg dochodzenia, jeśli pojawiają się nowe dowody – wyjaśnił Fulgham. – Żeby jednak intuicja doszła do głosu, system nie może ich krępować. Muszą się nauczyć ufać sobie podczas dokonywania wyborów i wiedzieć, że szefostwo weźmie ich w obronę, gdy decyzja okaże się nietrafna. Właśnie dlatego w agencji przyjęto metodykę zwinną. Dzięki niej ludzie są lepiej skontaktowani sami ze sobą.

Płynie z tego jedna z najważniejszych nauk o przewrotach takich jak w NUMMI i metodykach odchudzonych i zwinnych: ludzie wkładają więcej serca i rozumu w pracę, gdy mają swobodę dokonywania wyboru i gdy wierzą, że wszyscy pracownicy jednakowo kierują się dobrem firmy. Poczucie kontroli może wzmocnić motywację, wyostrzyć wnikliwość oraz wzbudzić chęć tworzenia innowacji, ale żeby tak się stało, ludzie muszą wiedzieć, że ich propozycje będą brane pod uwagę, a ewentualne potknięcia nie zostaną wykorzystane

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

przeciwko nim. Muszą też mieć świadomość, że są otoczeni ludźmi, na których mogą liczyć.

Rozłożenie odpowiedzialności za podejmowanie decyzji może uczynić eksperta z każdego, ale musi iść w parze z zaufaniem do tej osoby. Gdyby pracownicy NUMMI nie czuli, że kierownictwo im ufa, gdyby programiści bali się, że FBI nie wierzy w ich możliwości rozwiązywania problemów, gdyby agenci nie byli zachęceni, by kierować się własną intuicją, i bali się upominania – nie byłoby dostępu do ogromnego zasobu informacji, który naturalnie tkwił w każdej z pracujących tam osób. Kiedy ludziom wolno zatrzymać linię produkcyjną, skierować prace nad ogromnym projektem programistycznym w inną stronę lub wykorzystywać siłę własnej intuicji, wtedy bardzo się starają, żeby firma odniosła sukces.

Kultura organizacyjna oparta na zaangażowaniu i zaufaniu nie jest receptą na wszystko. Siłą rzeczy nie może mieć wpływu na sprzedaż danego produktu ani na to, jak nowe rozwiązania sprawdzą się w praktyce. Jeżeli jednak na gruncie kultury zaangażowania pojawi się kiedyś genialny pomysł – jego potencjał na pewno nie zostanie zaprzepaszczony.

Firmy nie zawsze decydują się na przekazywanie kontroli swoim pracownikom i mają ku temu dobre powody – samą logikę. W NUMMI wystarczyłaby niewielka grupa niezadowolonych osób, żeby doprowadzić fabrykę do ruiny samym tylko pociąganiem za kable Andon. W FBI nierozważny programista mógł źle zakodować system, a agent – obrać niewłaściwy trop, choć właśnie tak podpowiadała mu intuicja. Jednak w ostatecznym rozrachunku zyski płynące z autonomii i stosowania kultury organizacyjnej opartej na zaangażowaniu przewyższają koszty. Najgorszą alternatywą jest pozbawienie pracownika prawa do popełnienia jakiegokolwiek błędu.

Kilka tygodni po odbiciu z rąk porwaczy Frank Janssen wysłał list z podziękowaniami do agentów, którzy go uratowali. „Nigdy

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

w życiu nie czułem większej radości, ulgi i sensu wolności niż wtedy, gdy dobiegł mnie mocny głos amerykańskiego żołnierza: «Panie Janssen, przyjechaliśmy po pana, zabieramy pana stąd» – napisał. – Przeżyłem koszmar, ale teraz jestem już w domu, co świadczy o wielu bohaterskich czynach wspaniałych ludzi – agentów FBI”.

## Przypisy

<sup>1</sup> Tak jak już zostało wspomniane, agencja rządowa FBI, Frank, Christie i Colleen Janssen otrzymali streszczenia tego rozdziału z prośbą o odniesienie się do zawartych w nim szczegółów. FBI odmówiło udzielenia komentarzy, z wyjątkiem poniższego. Rodzina Janssenów nie odpowiedziała na wielokrotne prośby o komentarz kierowane drogą telefoniczną i pocztową. Źródła sprawy Janssen to wywiady oraz dokumenty z *United States of America v. Kelvin Melton, Quantavious Thompson, Jakym Camel Tibbs, Tianna Daney Maynard, Jenna Martin, Clifton James Roberts, Patricia Ann Kramer, Jevante Price, and Michael Martell Gooden* (nr 5:14-CR-72-1; 5:14-CR-72-2; 5:14-CR-72-3; 5:14-CR-72-4; 5:14-CR-72-5; 5:14-CR-72-6; 5:14-CR-72-7; 5:14-CR-72-8; 5:14-CR-72-9) złożone w U.S. District Court for the Eastern District of North Carolina Western Division; Affidavit in Support of Application for a Court Order Approving Emergency Interceptions, in the Matter of the Application of the United States of America for an Order Authorizing the Interception of Wire and Electronic Communications, nr 5:12-MJ-1315-D złożone w U.S. District Court Eastern District of North Carolina Western Division; *United States v. Kelvin Melton*, Criminal Case nr 5:14-MJ-1316-D, złożone w U.S. District Court Eastern District of North Carolina; *United States v. Clifton James Roberts*, Criminal Case nr 5:14-MJ-1313, złożone w U.S. District Court Eastern District of North Carolina; *United States v. Chason Renee Chase, a/k/a „Lady Jamaica”*, Criminal Case nr 3:14-MJ-50, złożone w U.S. District Court for the District of South Carolina i inna dokumentacja sądowa związana z domniemanym uprowadzeniem Janssen. Szczegóły tej sprawy pochodzą również z: Alan G. Breed i Michael Biesecker, *FBI: NC Inmate Helped Orchestrate Kidnapping*, Associated Press, 11 kwietnia 2014; Kelly Gardner, *FBI Now Investigating Wake Forest Man’s Disappearance*, WRAL.com, 8 kwietnia 2014; Alyssa Newcomb, *FBI Rescued Kidnap Victim as Suspects Discussed Killing Him, Feds Say*, *Good Morning America*, 10 kwietnia 2014; Anne Blythe i Ron Gallagher, *FBI Rescues Wake Forest Man; Abduction Related to Daughter’s Work as Prosecutor*,

## ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

*Investigators Say*, „The Charlotte Observer”, 10 kwietnia 2014; Michael Biesecker i Kate Brumbach, *NC Inmate Charged in Kidnapping of DA’s Father*, Associated Press, 12 kwietnia 2014; Lydia Warren i Associated Press, *Bloods Gang Member Who Is Serving Life Sentence ‘Masterminded Terrifying Kidnap of Prosecutor’s Father Using a Cell Phone He’d Smuggled in to Prison’*, „Daily Mail”, 11 kwietnia 2014 roku; Lydia Warren i Associated Press, *Gang Members Who ‘Kidnapped Prosecutor’s Father and Held Him Captive for Days Had Meant to Capture HER—But They Went to Wrong Address’*, „Daily Mail”, 23 kwietnia 2014; Shelley Lynch, *Kidnapping Victim Rescued by FBI Reunited with Family*, komunikat prasowy FBI, 10 kwietnia 2014, <https://www.fbi.gov/charlotte/press-release/2014/kidnapping-victim-rescued-by-fbi-reunited-with-family> [dostęp: 28.06.2016]; Scott Pelley i Bob Orr, *FBI Told How Its Agents Rescued a North Carolina Man Who Was Kidnapped by Gang Members and Terrorized for Five Days*, „CBS Evening News”, 10 kwietnia 2014; Marcus K. Garner, *Indictment: Kidnapping Crew Had Wrong Address, Took Wrong Person*, „Atlanta Journal Constitution”, 22 kwietnia 2014; Andrew Kenney, *Prisoner Charged in Kidnap Conspiracy May Have Had Phone for Weeks*, „The Charlotte Observer”, 11 kwietnia 2014; *Criminal Complaint Filed Against Kelvin Melton in Kidnapping Case*, informacja prasowa FBI, 11 kwietnia 2014, <https://www.fbi.gov/charlotte/press-release/2014/criminal-complaint-filed-against-kelvin-melton-in-kidnapping-case>; Colleen Jenkins i Bernadette Baum, *Two More Charged in Gang-Linked Kidnapping of N.C. Prosecutor’s Father*, Reuters, 16 kwietnia 2014; *McDonalld’s Receipt Leads to Arrest in Wake Forest Kidnapping*, „The News and Observer”, 17 kwietnia 2014; *Prosecutor—Not Her Father—Was Intended Victim in Wake Forest Kidnapping, Officials Say*, „The News and Observer” 22 kwietnia 2014; Patrik Jonsson, *N.C. Prosecutor Kidnap Plot: Home Attacks on Justice Officials on the Upswing*, „The Christian Science Monitor”, 23 kwietnia 2014; Thomas McDonald, *Documents Detail Kidnapping Plot of Wake Prosecutor’s Father*, „The Charlotte Observer”, 23 lipca 2014; Daniel Wallis, *Alleged Gangster Admits Lying in North Carolina Kidnap Probe*, Reuters, 29 sierpnia 2014; Spink John, *FBI Team Rescues a North Carolina Kidnapping Victim*, „Atlanta Journal Constitution”, 11 kwietnia 2014.

<sup>2</sup> Federalne Biuro Śledcze (Federal Bureau of Investigation, FBI) otrzymało streszczenie tego rozdziału. Zachęcam do zapoznania się z przypisami, w których powołuję się na komentarze FBI. Rodzina Janssen nie odpowiedziała na moje prośby o uwagi, które kierowałem przez telefon i za pomocą listów poleconych. Pisząc ten rozdział, opierałem się na dokumentacji sądowej, wywiadach i innych materiałach, o których informuję w przypisach. Kiedy powstawała ta książka, żadne z przestępstw, o których jest tu mowa, nie zostało udowodnione na drodze sądowej. W przypisach do tego rozdzia-

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

łu znajdują się opisy dodatkowych faktów oraz komentarze udzielone mi przez prawników osób oskarżonych w tym procesie.

<sup>3</sup> Niektórzy komentatorzy przypadku Janssena sugerują, że organy ścigania użyły w tym przypadku specjalnego urządzenia – zwanego Stingray – imitującego nadajnik sieci komórkowej po to, żeby uzyskać sygnał IMSI (International Mobile Subscriber Identity) i określić położenie poszukiwanego telefonu komórkowego. Na moje pytanie, czy FBI rzeczywiście użyło w tym przypadku Stingraya, otrzymałem odpowiedź taką samą jak inne media: „Informacja o położeniu należy do istotnych składników śledztwa prowadzonego przez organy ścigania na szczeblu federalnym, stanowym i lokalnym. Zasadniczo FBI nie informuje o technikach, które stosuje w celu określania położenia telefonów komórkowych, ponieważ takie informacje mogłyby utrudnić pracę organów ścigania w przyszłości. FBI gromadzi i przechowuje tylko takie informacje, które są istotne dla konkretnego dochodzenia. Dostęp do rejestrów wież nadawczych sieci komórkowych następuje po dopełnieniu wszelkich formalności wymaganych przez FBI, odrębnych dla każdego śledztwa, i tylko na podstawie nakazu sądowego. Jeżeli uzyskane w ten sposób informacje są uznane za istotne dla śledztwa, wtedy dołącza się je do akt. FBI przechowuje akta śledztw zgodnie z wytycznymi agencji rządowej NARA (National Archives and Records Administration). Jeżeli FBI uważa, że zastosowanie jakiejś technologii może pomóc uzyskać informacje na temat indywidualnej osoby, a prawo sądowe nakazuje poszanowanie jej prywatności, wtedy FBI występuje o sądowy nakaz przeszukania”.

<sup>4</sup> Tak jak wspomniałem w tekście rozdziału, szczegóły dotyczące Kelvina Meltona, Tianny Brooks (bardziej znanej pod nazwiskiem Tianny Maynadr), innych domniemych porywaczy i osób, które były związane z uprowadzeniem Janssena, pochodzą z dokumentów sądowych i wywiadów. W czasie pisania tej książki Melton, Brooks i inne osoby zamieszane w to przestępstwo zostali oskarżeni, ale proces jeszcze się nie odbył. Z tego powodu nikomu jeszcze nie udowodniono winy, zarzuty pozostaną zarzutami, a przestępstwa opisane w tym rozdziale mają status przestępstw jedynie domniemych. W styczniu 2016 roku Melton powiedział przed sądem, że nie jest odpowiedzialny za porwanie Janssena. Inni domniemani porywacze prawdopodobnie też nie przyznają się do winy. Adwokaci Meltona i Brooksa dostali opis tego rozdziału z odniesieniem do wszystkich zawartych w nim szczegółów. Poprosiłem ich, żeby ich klienci – którzy siedzą w więzieniu za inne przewinienia lub czekają na proces – odnieśli się do moich słów. Adwokat Brooksa w ogóle nie odpowiedział. Adwokat Meltona, Ryan D. Stump, napisał następujący e-mail: „Obowiązuje nas nakaz sądowy, który nie pozwala nam zabierać głosu na temat żadnych faktów, także tych ujawnionych w sprawie pana Meltona. Jest nam przykro, ale ten zakaz uniemożliwia nam udzielanie jakichkolwiek komentarzy na ten temat”.

<sup>5</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację informacji rzecznik FBI powiedział, że przed wprowadzeniem oprogramowania Sentinel oprócz tradycyjnych kartotek w agencji używano również elektronicznego systemu gromadzenia danych. Wywiady potwierdziły tę informację, jednak agenci dodali, że elektroniczny system był często niekompletny i z tego powodu nie można było na nim polegać.

<sup>6</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację informacji rzecznik FBI opisał Sentinel następująco: „Sentinel to program wspomagający, za pomocą którego prowadzimy akta spraw. Znajdują się tam dokumenty gromadzone podczas śledztw w konkretnych przypadkach, jak również informacje zdobyte i przetworzone przez naszych agentów. Sentinel jest częścią większego systemu. Dokumentuje pracę FBI, a jednocześnie analizuje informacje, które gromadzimy lub do których mamy dostęp dzięki instytucjom partnerskim, w celu zdobywania dalszych danych”.

<sup>7</sup> Słowa „odchudzony” (oryg. *lean*) i „zwinny” (oryg. *agile*) mogą mieć wiele znaczeń, zależnych od kontekstu, na przykład rozwój produktu w systemie *lean*, start-upy typu *lean*, zarządzanie i budownictwo w stylu *agile*. Niektóre z definicji tych pojęć mogą odznaczać się dużą specyfiką. Ja używam tych terminów w ich najbardziej uniwersalnym znaczeniu. Bardziej szczegółowe objaśnienie różnorodnych zastosowań ideologii *lean* i *agile* znajduje się w: Rachna Shah i Peter T. Ward, *Lean Manufacturing: Context, Practice, Bundles, and Performance*, „Journal of Operational Management”, 21, nr 2 (2003), s. 129–149; Jeffrey K. Liker, *Becoming Lean: Inside Stories of U.S. Manufacturers* (Portland, Ore.: Productivity Press, 1997); J. Ben Naylor, Mohamend M. Naim i Danny Berry, *Leagility: Integrating the Lean and Agile Manufacturing Paradigm in the Total Supply Chain*, „International Journal of Production Economics” 62, nr 1 (1999), s. 107–118; Robert Cecil Martin, *Agile Software Development: The Cooperative Game* (Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley, 2006); Pekka Abrahamsson, Outi Salo i Jussi Ronkainen, *Agile Software Development Methods: Review and Analysis* (Oulu, Finland: VTT Publications, 2002).

<sup>8</sup> Rick Madrid zmarł w 2012 roku. Za przybliżenie jego osoby oraz istoty zagadnień związanych z fabryką samochodów NUMMI w Fremont i firmy General Motors jestem wdzięczny Frankowi Langfittowi z National Public Radio, Brianowi Reedowi z programu radiowego *This American Life* i innym dziennikarzom z różnych czasopism i mediów, którzy byli na tyle uprzejmi, że udostępni mi swoje notatki i zapisy nagrań. Dziękuję także dawnym współpracownikom Madrida za to, że opowiedzieli mi o nim. Szczegóły dotyczące Madrida, a także cytaty z jego wypowiedzi, pochodzą z różnych źródeł, w tym z taśm z wywiadów, odpisów z nagrań z wywiadów, których udzielił innym dziennikarzom, jak również ze wspomnień jego kolegów. Korzystałem też z: Harry Bernstein, *GM Workers*



MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

*Proud of Making the Team*, „Los Angeles Times”, 16 czerwca 1987; Clara Germani, *GM-Toyota Venture in California Breaks Tradition, Gets Results*, „The Christian Science Monitor”, 21 grudnia 1984; Michelle Levander, *The Divided Workplace: Exhibit Traces Battle for Control of Factory*, „Chicago Tribune”, 17 września 1989; Victor F. Zonana, *Auto Venture at Roadblock: GM-Toyota Fremont Plant Produces Happy Workers, High-Quality Products—and a Glut of Unsold Chevrolet Novas*, „Los Angeles Times”, 21 grudnia 1987; ‘NUMMI’ *This American Life*, WBEZ Chicago, 26 marca 2010 roku; Charles O’Reilly III, *New United Motors Manufacturing, Inc. (NUMMI)*, Stanford Business School Case Studies, no. HR-11, 2 grudnia 1998; Maryann Keller, *Rude Awakening: The Rise, Fall, and Struggle for Revcovery of General Motors* (New York: William Morrow, 1989); Joel Smith i William Childs, *Imported from America: Cooperative Labor Relations at New United Motor Manufacturing, Inc.*, „Industrial Relations Law Journal” (1987), s. 70–81; John Shook, *How to Change a Culture: Lessons from NUMMI*, „MIT Sloan Management Review”, 51, nr 2 (2010), s. 42–51; Michael Maccoby, *Is There a Best Way to Build A Car?*, „Harvard Business Review”, listopad 1997; Daniel Roos, James P. Womack i Daniel Jones, *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production* (New York: Harper Perennial, 1991); Jon Gertner, *From 0 to 60 to World Domination*, „The New York Times”, 18 lutego 2007; Ceci Connolly, *Toyota Assembly Line Inspires Improvements at Hospital*, „The Washington Post”, 3 czerwca 2005; Andrew C. Inkpen, *Learning Through Alliances: General Motors and NUMMI*, „Strategic Direction”, 22, nr 2 (2006); Paul Adler, *The ‘Learning Bureaucracy’: New United Motor Manufacturing, Inc.*, „Research and Organizational Behavior”, 15 (1993); *The End of the Line For GM-Toyota Joint Venture*, „All Things Considered”, NPR, marzec 2010 roku; Martin Zimmerman i Ken Basinger, *Toyota Considers Halting Operations at California’s Last Car Plant*, „Los Angeles Times”, 24 lipca 2009; Soyounng Kim i Chang-ran Kim, *UPDATE 1–Toyota May Drop U.S. Joint Venture with GM*, Reuters, 10 lipca 2009; Alan OhnsmaniKae Inoue, *Toyota Will Shut California Plant in First Closure*, Bloomberg, 28 sierpnia 2009; Jeffrey Liker, *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer* (New York: McGraw-Hill, 2003); Steven Spear i H. Kent Bowen, *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, „Harvard Business Review”, 77 (1999), s. 96–108; David Magee, *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World’s Greatest Car Company* (New York: Penguin, 2007).

<sup>9</sup> Keller, *Rude Awakening*, rozdział 6.

<sup>10</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu rzecznik koncernu Toyota odpisał: „Firma Toyota nie może zabierać głosu w kwestiach dotyczących funkcjonowania fabryki w Fremont z okresu przed utworzeniem

tam przedsiębiorstwa typu *joint venture* z firmą General Motors. Możemy potwierdzić, że zawarte w książce obszernie opisy koncepcji realizowanej przez Toyotę oraz fakty historyczne są zgodne z realizowanym przez nas podejściem i ogólną wizją, na przykład zwyczaj pociągania za kabel «Andon», wycieczka byłych pracowników General Motors do Japonii i poprawa jakości produktu po utworzeniu NUMMI. Chociaż nie możemy w żaden sposób odnieść się do pańskich relacji, wypowiemy się na temat idei samego przedsięwzięcia *joint venture*: NUMMI było przełomowym wydarzeniem we współpracy japońsko-amerykańskiej i naszą dumą z osiągnięć z tym związanych. Jesteśmy wdzięczni wszystkim, którzy byli zaangażowani w powstanie NUMMI: dostawcom, lokalnej społeczności, a najbardziej – naszym utalentowanym pracownikom, którzy przyczynili się do sukcesu tego pionierskiego pomysłu”. Natomiast rzecznik General Motors udzielił mi następującej odpowiedzi: „Nie mogę komentować konkretnych punktów, o których pan mówi w odniesieniu do tego, co się działo w Fremont i NUMMI we wczesnych latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, ale mogę powiedzieć z całą mocą, że było to coś zupełnie innego niż teraz... Opracowany przez General Motors globalny system produkcji (oryg. Global Manufacturing System) jest jedynym w swoim rodzaju, powszechnym systemem, dostosowującym do siebie i angażującym wszystkich pracowników, co wynika z użycia najlepszych procedur, praktyk i technologii w celu wyeliminowania marnotrawstwa w przedsiębiorstwie... Faktycznie, globalny system produkcji General Motors ma swoje korzenie w systemie produkcyjnym Toyoty, który został wprowadzony w NUMMI w 1984 roku. Wiele składników globalnego systemu produkcji stanowi wynik naszych własnych starań, z których wyrosła słynna już na całym świecie metoda zarządzania produkcją opierająca się na ograniczeniu lub wyeliminowaniu strat – tak zwana *lean manufacturing*... Wszystkie zasady i składniki tej metody są bardzo ważne dla pomyślnego działania globalnego systemu produkcji, ale filozofia ciągłej poprawy (oryg. Continuous Improvement) jest najważniejsza. Dzięki naszym pracownikom, którzy działają w globalnym systemie produkcji, na naszych oczach następuje poprawa systemu produkcyjnego, zwiększa się bezpieczeństwo pracy i poprawia jakość produktu – a dzieje się to z korzyścią dla naszych klientów”.

<sup>11</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Jeffrey Liker, badacz, który obszernie rozpisывał się o Toyota Motor Corporation, udzielił mi następującego komentarza: dyrektorzy Toyoty uświadomili sobie, że – aby zostać firmą na skalę globalną – muszą zacząć zakładać oddziały zagraniczne. Problem polegał na tym, że – poza sprzedażą – nie mieli żadnego doświadczenia w tym zakresie. Uważali, że w nowo zakładanych oddziałach muszą wprowadzać system produkcji Toyoty, bo on gwarantuje sukces. Wiedzieli, że pomyślne jego wprowadzenie zależy głównie od ludzi i ich pełnego zrozumienia tej filozofii oraz chęci wnoszenia usprawnień w atmosferze

## MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

wzajemnego zaufania. Kierownictwo Toyoty traktowało NUMMI jako duży eksperyment, który prowadzili po to, żeby przetestować, czy system produkcji Toyoty sprawdzi się w Stanach Zjednoczonych z Amerykanami w roli pracowników i menedżerów. Pierwsza umowa z General Motors mówiła jedynie o produkcji chevroletów, ale kiedy ich sprzedaż okazała się mało satysfakcjonująca ze względu na złą opinię tej marki, podjęto decyzję o produkcji toyoty corolli. Firmie General Motors zależało tylko na tym, by nauczyć się produkować małe, zyskowe auta, a nie na trwałym wprowadzeniu systemu produkcyjnego Toyoty. Kierownictwo Toyoty natomiast uważało NUMMI za kamień milowy dla rozwoju swojej firmy. Każdy dzień dostarczał im wielu informacji o tym, jak funkcjonować w Stanach Zjednoczonych i jak rozwijać kulturę organizacyjną Toyoty za granicą.

<sup>12</sup> *Lean manufacturing* – dosł. produkcja odchudzona; „filozofia, określenie zarządzania produkcją, którego celem jest ograniczenie marnotrawstwa dzięki zastosowaniu metody zarządzania płynnym przepływem wartości produktu od surowców po produkt końcowy. Oczekiwane korzyści to: wysoka jakość produktu, dostawy na czas, racjonalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa, redukcja zapasów magazynowych”. Źródło: [http://www.governica.com/Lean\\_manufacturing](http://www.governica.com/Lean_manufacturing) [dostęp: 30.06.2016] (przyp. tłum.).

<sup>13</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron napisał: „Interesowaliśmy się nie tylko kulturą organizacyjną firm, lecz także tym, jaki wpływ na rozwój przedsiębiorstw miały pierwsze decyzje podejmowane przez ich założycieli, które dotyczyły ich tworzenia oraz stosunku pracy”.

<sup>14</sup> Googol (czyt. gugol) – liczba  $10^{100}$  (przyp. tłum.).

<sup>15</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron napisał, że źródła, z których korzystali, to nie tylko „San Jose Mercury News”: „Przeglądaliśmy różnorodne źródła, włącznie z «Merc», w poszukiwaniu interesujących nas informacji. Otrzymaliśmy też rejestry z firm takich jak CorpTech (która zajmuje się marketingiem skoncentrowanym na małych firmach technologicznych). Z tak uzyskanych źródeł utworzyliśmy rejestry firm z podziałem na podsektory (na przykład biotechnologia, półprzewodniki). Następnie spośród tych firm wytypowaliśmy reprezentantów do badań pod kątem okresu działania na rynku, uzyskania (lub nie) dodatkowych funduszy i tak dalej. Trochę później pojawiło się na rynku wiele firm informatycznych, które zaczęły tworzyć wyraźny, odrębny sektor. Postanowiliśmy sprawdzić kulturę organizacyjną w tych firmach i porównać ją z naszymi wynikami badań przeprowadzonych w poprzednich firmach, ale nie znaleźliśmy różnic w tym zakresie”.

<sup>16</sup> James N. Baron i Michael T. Hannan, *The Economic Sociology of Organizational Entrepreneurship: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies*, w: *The Economic Sociology of Capitalism*, pod red. Victora Nee i Richarda Swedberga (New York: Russell Sage, 2002), s. 168–203; Ja-

mes N. Baron i Michael T. Hannan, *Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups: Lessons from the Stanford Project on Emerging Companies*, „Engineering Management Review”, IEEE 31, nr 1 (2003), s. 16; James N. Baron, M. Diane Burton i Michael T. Hannan, *The Road Taken: Origins and Evolution of Employment Systems in Emerging Companies, Articles and Chapters* (1996), s. 254; James N. Baron, Michael T. Hannan i M. Diane Burton, *Building the Iron Cage: Determinants of Managerial Intensity in the Early Years of Organizations*, „American Sociological Review” 64, nr 4 (1994), s. 527–547.

<sup>17</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron napisał: „Może niepotrzebnie to piszę, ale sprawdzaliśmy firmy, których właściciele mieli podobne poglądy na kulturę organizacyjną lub na zasady jej tworzenia. Wspominam o tym dlatego, że nie realizowaliśmy żadnych specjalnych badań, na podstawie których moglibyśmy dokonać różnicowania, opieraliśmy się jedynie na tym, w jaki sposób właściciele nowo powstałych firm wypowiadali się o nich”.

<sup>18</sup> Była też duża liczba firm, które nie pasowały do żadnej z wymienionych kategorii.

<sup>19</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron odpisał, że nie jest ekspertem od serwisu społecznościowego Facebook i że uczestnikom badania obiecano anonimowość. Dodał jeszcze: „Jak wynikało z naszych ustaleń, firmy o modelu inżynierskim dość często przekształcały się później w model biurokratyczny lub model oparty na zaangażowaniu. Te transformacje były znacznie mniej destrukcyjne w skutkach niż inne, co może sugerować, że model inżynierski w start-upach jest tak popularny, dlatego że potem – gdy firma dojrzewa – daje się łatwo zmienić w inny, pożądaný”.

<sup>20</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron napisał, że modele biurokratyczny i autokratyczny znacznie się od siebie różnią, podobne są tylko w tym, iż występują stosunkowo rzadko w sektorze start-upów i oba nie są lubiane ani przez pracowników technicznych, ani naukowców.

<sup>21</sup> Naukowcy obiecali poufność firmom, które wzięły udział w badaniu, z tego względu nie udostępnili żadnych nazw.

<sup>22</sup> James N. Baron, Michael T. Hannan i M. Diane Burton, *Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms*, „American Journal of Sociology”, 106, nr 4 (2001), s. 960–1012.

<sup>23</sup> Baron i Hannan, *Organizational Blueprints for Success in High-Tech Start-Ups*, s. 16.

<sup>24</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Baron rozwinął swój komentarz następująco: „Uwagę zwraca to, że firmy o modelu organizacyjnym opartym na zaangażowaniu rywalizowały na rynku poprzez

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

zabieganie o lepsze stosunki z klientem. Nie chodzi tu tylko o handlowców, którzy dbali o dobre relacje z klientami, ale o specjalnie w tym celu tworzone zespoły personelu technicznego, których zadaniem było współpracować na ustalonych zasadach z osobami mającymi bezpośredni kontakt z klientem. Dzięki takiemu rozwiązaniu firmy rozwijały techniki, które spełniały oczekiwania ich wieloletnich klientów”.

<sup>25</sup> *Lean Work: Empowerment and Exploitation in the Global Auto Industry*, pod red. Steve’a Babsona (Detroit: Wayne State University Press, 1995).

<sup>26</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Jeffrey Liker napisał, że dyrektor działu zarządzania zasobami ludzkimi Toyoty obiecał reprezentantowi związku zawodowego United Automobile Workers, że „przed zwolnieniem jakiegokolwiek pracownika zarząd firmy wycofa się ze zlecenia prac firmom zewnętrznym i będzie przekazywać je do realizacji własnym pracownikom, następnie postara się o dotację, obniży wymiar czasu pracy i dopiero wtedy zacznie rozważać redukcję zatrudnienia. Związki zawodowe natomiast musiały się zgodzić na trzy kwestie: 1) podstawą awansu będą kompetencje, a nie wiek; 2) musi być prowadzona klasyfikacja stanowisk, aby pracodawca miał podstawę do kierowania pracownika w różne miejsca pracy; 3) kierownictwo wspólnie ze związkiem zawodowym będzie pracować nad uzyskiwaniem wyższych poziomów produktywności. W pierwszym roku działalności fabryki sprzedaż chevroleta nova była niewielka. Stan zatrudnienia przekraczał rzeczywiste potrzeby o czterdzieści procent, jednak nikt nie został zwolniony. Pracownikom organizowano szkolenia i uczono ich *kaizen* [doskonalenia procesów według filozofii *lean manufacturing* – przyp. red.]. Taki stan utrzymywał się przez kilka miesięcy do czasu rozpoczęcia przez fabrykę produkcji toyoty corolli”.

<sup>27</sup> Paul S. Adler, *Time-and-Motion Regained*, „Harvard Business Review”, 71, nr 1 (1993), s. 97–108.

<sup>28</sup> Należy zauważyć, że – pomimo sukcesu – sytuacja NUMMI nie była idealna. Funkcjonowanie koncernu zależało od przemysłu motoryzacyjnego, więc kiedy ogólna sprzedaż samochodów spadała, warunki NUMMI również się pogorszały. Utrzymanie się NUMMI na rynku było droższe niż niektórych zagranicznych firm konkurencyjnych, dlatego zdarzały się okresy, gdy koncern sprzedawał samochody poniżej kosztów produkcji. Również próby rozpowszechnienia kultury organizacyjnej NUMMI w innych fabrykach nie powiodły się z powodu poważnych antagonizmów między przewodniczącymi związków zawodowych a kadrą zarządzającą fabrykami. Zdarzało się także, że niektórzy menedżerowie nie potrafili sobie wyobrazić, iż pracownicy potrafią przekazaną im autonomię w sposób odpowiedzialny, a innym w ogóle nie podobały się pomysły General Motors.

<sup>29</sup> Globalny kryzys finansowy, który rozpoczął się w 2007 roku, odbił się na całym przemyśle motoryzacyjnym, dosięgnął również NUMMI. Kon-

cern General Motors, któremu groziło bankructwo z powodu zobowiązań w innych oddziałach, wycofał się z partnerstwa w NUMMI w 2009 roku. Toyota nie chciała samodzielnie prowadzić fabryki. NUMMI przestało istnieć w 2010 roku, po wyprodukowaniu prawie ośmiu milionów pojazdów.

<sup>30</sup> Szczegóły na temat wprowadzenia systemu Sentinel pochodzą z wywiadów oraz: Glenn A. Fine, *The Federal Bureau of Investigation's Pre-Acquisition Planning for and Controls over the Sentinel Case Management System*, sprawozdanie z wyników badań finansowych 06-14 (Washington, D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, Dział Audytu, marzec 2006); Glenn A. Fine, *Sentinel Audit II: Status of the Federal Bureau of Investigation's Case Management System*, sprawozdanie z wyników badań finansowych 07-03 (Washington D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, Dział Audytu, grudzień 2006); Glenn A. Fine, *Sentinel Audit III: Status of the Federal Bureau of Investigation's Case Management System*, sprawozdanie z wyników badań finansowych 07-40 (Washington D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, Dział Audytu, sierpień 2007). Raymond J. Beaudet, *Sentinel Audit IV: Status of the Federal Bureau of Investigation's Case Management System*, sprawozdanie z wyniku badań finansowych 09-05 (Washington, D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, Dział Audytu, grudzień 2008 roku); Glenn A. Fine, *Sentinel Audit V: Status of the Federal Bureau of Investigation's Case Management System*. Sprawozdanie z wyników badań finansowych 10-03 (Washington D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, Dział Audytu, listopad 2009). *Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project*, sprawozdanie z wyników badań finansowych 10-22 (Washington, D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, marzec 2010); Thomas J. Harrington, *Response to PIG Report on the FBI's Sentinel Project*, informacja prasowa FBI, 20 października 2010, [https://www.fbi.gov/news/pressrel/press-release/mediareponse\\_102010](https://www.fbi.gov/news/pressrel/press-release/mediareponse_102010); Cynthia A. Schnedar, *Status of the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project*, Raport 12-08 (Washington, Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, grudzień 2011); Michael E. Horowitz, *Interim Report on the Federal Bureau of Investigation's Implementation of the Sentinel Project*, Raport 12-38 (Washington, D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, wrzesień 2012); Michael E. Horowitz, *Audit of the Status of the Federal Bureau of Investigation's Sentinel Program* Raport 14-31 (Washington D.C.: Departament Sprawiedliwości USA, Biuro Inspektora Generalnego, wrzesień 2014); William Anderson i inni, *Sentinel Report* (Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute, wrzesień 2010); David Perera, *Report Questions FBI's Ability to Implement*

MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

Agile Development for Sentinel”, *Fierce Government IT*, 5 grudnia 2010, <http://www.fiercegovernmentit.com/story/report-questions-fbis-ability-implement-agile-development-sentinel/2010-12-05>; David Perera, *FBI: We’ll Complete Sentinel with \$20 Million and 67 Percent Fewer Workers*, *Fierce Government IT*, 20 października 2010, <http://www.fiercegovernmentit.com/story/fbi-well-complete-sentinel-20-million-and-67-percent-fewer-workers/2010-10-20>; Jason Bloomberg, *How the FBI Proves Agile Works for Government Agencies*, *CIO*, 22 września 2012, <http://www.cio.com/article/2392970/agile-development/how-the-fbi-proves-agile-works-for-government-agencies.html>; Eric Lichtblau, *FBI Faces New Setback in Computer Overhaul*, „The New York Times”, 18 marca 2010; *More Fallout from Failed Attempt to Modernize FBI Computer System*, Biuro Senatora Chucka Grassleaya, 21 lipca 2010; *Technology Troubles Plague FBI, Audit Finds*, „The Wall Street Journal”, 20 października 2010; *Audit Sees More FBI Computer Woes*, „The Wall Street Journal”, 21 października 2010; *FBI Takes Over Sentinel Project*, „Information Management Journal”, 45, nr 1 (2011); Curt Anderson, *FBI Computer Upgrade Is Delayed*, Associated Press, 23 grudnia 2011; Damon Porter, *Years Late and Million over Budget, FBI’s Sentinel Finally On Line*, „PC Magazine”, 31 lipca 2012; Evan Perez, *FBI Files Go Digital, After Years of Delays*, „The Wall Street Journal”, 1 sierpnia 2012.

<sup>31</sup> Po więcej informacji na temat zarządzania w stylu *lean* i *agile* odsyłam do: Craig Larman, *Agile and Iterative Development: A Manager’s Guide* (Boston: Addison-Wesley Professional, 2004); Barry Boehm i Richard Turner, *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed* (Boston: Addison-Wesley Professional, 2003); James Shore, *The Art of Agile Development* (Farnham, UK: O’Reilly Media, 2007); David Cohen, Mikael Lindvall i Patricia Costa, *An Introduction to Agile Methods*, „Advances in Computers”, 62 (204), s. 1–66; Matthias Holweg, *The Genealogy of Lean Production*, „Journal of Operations Management”, 25, nr 2 (2007), s. 420–437; John F. Krafcik, *Triumph of the Lean Production System*, „MIT Sloan Management Review”, 30, nr 1 (1988), s. 41; Jeffrey Liker i Michael Hoseus, *Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way* (New York: McGraw-Hill, 2007); Steven Spear i H. Kent Bowen, *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, „Harvard Business Review”, 77 (1999), s. 96–108; James P. Womack i Daniel T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (New York: Simon & Schuster, 2010); Stephen A. Ruffa, *Going Lean: How the Best Companies Apply Lean Manufacturing Principles to Shatter Uncertainty, Drive Innovation, and Maximize Profits* (New York: American Management Association, 2008); Julian Page, *Implementing Lean Manufacturing Techniques: Making Your System Lean and Living with It* (Cincinnati: Hanser Gardner, 2004).

<sup>32</sup> *What is Agile Software Development?*, Agile Alliance, 8 czerwca 2013, <http://www.agilealliance.org/the-alliance/what-is-agile/> [dostęp: 30.06.2016]; Kent Beck i inni, *Manifesto for Agile Software Development*, Agile Manifesto, 2001, <http://www.agilemanifesto.org/> [dostęp: 30.06.2016].

<sup>33</sup> Dave West i inni, *Agile Development: Mainstream Adoption Has Changed Agility*, „Forrester Research”, 2 (2010), s. 41.

<sup>34</sup> Ed Catmull i Amy Wallace, *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration* (New York: Random House, 2014).

<sup>35</sup> J.P. Womack i D. Miller, *Going Lean in Health Care* (Cambridge, Mass.: Institute for Healthcare Improvement, 2005).

<sup>36</sup> Jeff Stein, *FBI Sentinel Project Is over Budget and Behind Schedule*, *Say IT Auditors*, „The Washington Post”, 20 października 2010.

<sup>37</sup> Taki sposób planowania jest znany pod nazwą modelu kaskadowego – z powodu sekwencyjności procesu, w którym rozpoczęte prace posuwają się „płynnie”: od koncepcji do inicjacji, analizy, projektu, konstrukcji, testowania, produkcji/wdrażania i utrzymania funkcjonalności. Podstawą tej metody jest założenie, że każdy etap realizacji zadania może być przewidziany i uwzględniony w harmonogramie.

<sup>38</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu Fulghan udzielił mi następującego komentarza: „Powołałem dyrektora technicznego (Jeffa Johnsona), którego głównym obowiązkiem był codzienny nadzór nad pracami. Zatrudniliśmy specjalistę systemu Agile Scrum (Marka Crandalla), który stał się naszym trenerem i mentorem (ale nie menedżerem projektu). Wydzieliliśmy przestronne lokum w piwnicach, w którym łatwo było komunikować się i współpracować. Wyzaczyliśmy trzech Cyber Special Agents, odpowiedzialnych za początkowe, końcowe i środkowe stadia procesu, oraz dyrektora i zastępcę dyrektora, których zadaniem było czuwanie nad udoskonalaniem prac i/lub integracją formy (żeby na przykład unikać niepotrzebnego przekształcania przestarzałych procesów/form na postać cyfrową). Pracowałem z dyrektorami technicznymi naszych najważniejszych dostawców produktów potrzebnych nam do instalacji Sentinela, mogłem liczyć na ich wsparcie oraz pomoc najlepszych członków ich personelu. Jako zespół stosowaliśmy (dzięki szkoleniu Marka) system prac *agile*. Podmioty krajowe współpracujące z FBI uczestniczyły w pracach naszego zespołu, aby upewnić się, że ich potrzeby również będą w nim uwzględnione. Zespół techniczny realizował samodzielnie dwutygodniowe, zamknięte i gotowe do odbioru odcinki prac. Kod całego projektu był automatycznie kompilowany nocami na specjalnie do tego przeznaczonych komputerach. Bardzo zaangażowany w prace zespół odpowiedzialny za jakość (Quality Assurance) pracował razem z zespołem programistów. Urządzałem spotkania co dwa tygodnie, aby zobaczyć w pełni funkcjonujący kod (żadnych prototypów)



MĄDRZEJ, SZYBCIEJ, LEPIEJ

i osobiście zatwierdzałem spełnienie wymogów. Wszystkie podmioty współpracujące z FBI: Departament Sprawiedliwości, Biuro Inspektora Generalnego Departamentu Sprawiedliwości, Białe Białe i inne zainteresowane agencje rządowe uczestniczyły w tych spotkaniach, aby obserwować, jak postępują prace, i rozumieć proces powstawania systemu”.

<sup>39</sup> W odpowiedzi na e-mail z prośbą o weryfikację tekstu rzecznik FBI napisał o Sentinelu: „Nie stawiamy prognoz dotyczących przestępstw. Możemy jedynie określać pewne tendencje oraz zagrożenia”.

<sup>40</sup> Jeff Sutherland, *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time* (New York: Crown Business, 2014).

<sup>41</sup> Robert S. Mueller III, *Statement Before the House Permanent Select Committee on Intelligence*, Washington, D.C., 6 października 2011, <https://www.fbi.gov/news/testimony/the-state-of-intelligence-reform-10-years-after-911> [dostęp:1.07.2016].

Fragment pochodzi z książki:

## Mądrzej, szybciej, lepiej. Sekret efektywności

Charles Duhigg

Wydawnictwo Naukowe PWN 2016

REDAKCJA MERYTORYCZNA

K a r i n a P o p i e l u c h

# HR BUSINESS PARTNER

rola • filary • perspektywy

Projekt obejmował realizację cotygodniowych spotkań z pracownikami (stacjonarnie i przez telekonferencje), komunikację offline (plakaty, gadzety, inspirujące karteczki w biurze i inne) oraz grę na platformie online Tribeware (One2tribe). W narracji nawiązywano do znanych produkcji i gwiazd filmowych. Każda z kompetencji została zobrazowana motywem i fragmentem znanego filmu, który przybliżał znaczenie i sens zachowań do kompetencji przypisanych.

W każdym kolejnym tygodniu uczestnicy poznawali jedną nową kompetencję. Tydzień rozpoczynało inspirujące spotkanie (uczestnicy spoza Warszawy mieli możliwość połączenia telefonicznego z centralą). W trakcie spotkania prowadzący prezentację tłumaczył, jak ćwiczyć i stosować daną kompetencję oraz przypisane jej zachowania w codziennej pracy. Uczestnicy poznawali też fragment filmu, który stanowił metaforę omawianej kompetencji oraz listę lektur – inspiracji do dalszej pracy. W ciągu kolejnych dni brali udział w rozgrywce, np. w tygodniu pierwszym (kompetencja Komunikacja) zostali zaproszeni do gry „Uratuj astronautę”. Przy pomocy wręczonego im wcześniej *Podręcznika rozwiązywania problemów w przestrzeni kosmicznej* diagnozowali w zespołach problem, który pomagał im uratować astronautę. W trakcie grywalizacji uczestnicy, poprawnie wykonując zadania i aktywności związane z kompetencją tygodnia, zdobywali wirtualną walutę, którą można było wymienić na nagrody z katalogu. Na koniec projektu uczestnicy wzięli udział w gali podsumowującej grywalizację.

Zespół powołany do realizacji projektu monitorował online:

- aktywność uczestników na platformie,
- liczbę zrealizowanych zadań,
- średni czas spędzony w grze,
- poziom poprawnych odpowiedzi w quizach,
- odpowiedzi w ankietach,
- wiele innych parametrów, które umożliwiały analityka platformy.

Udział w projekcie był dobrowolny. Zaangażowanie uczestników przerosło oczekiwania: 52% z nich zalogowało się do systemu przed oficjalnym startem. Po kilku dniach osiągnięto wskaźnik niemal 80% aktywnych użytkowników, a 33% z nich zrealizowało quiz dotyczący pierwszej kompetencji w ciągu kilku godzin od jego uruchomienia. Oznacza to niezwykle wręcz zainteresowanie tematem i zaangażowanie pracowników.

#### ZAPAMIĘTAJ

- W grywalizacji ważna jest dobrowolność udziału i transparentne zasady.
- Patrz na projekt oczami uczestnika.
- Wykorzystuj szeroki wachlarz mechanizmów, bądź kreatywny/-na.
- Monitoruj przebieg projektu i reaguj.
- Dobrze się baw.

---

# Zarządzanie zmianą 3D

*Karina Popieluch*

Z tego rozdziału dowiesz się:

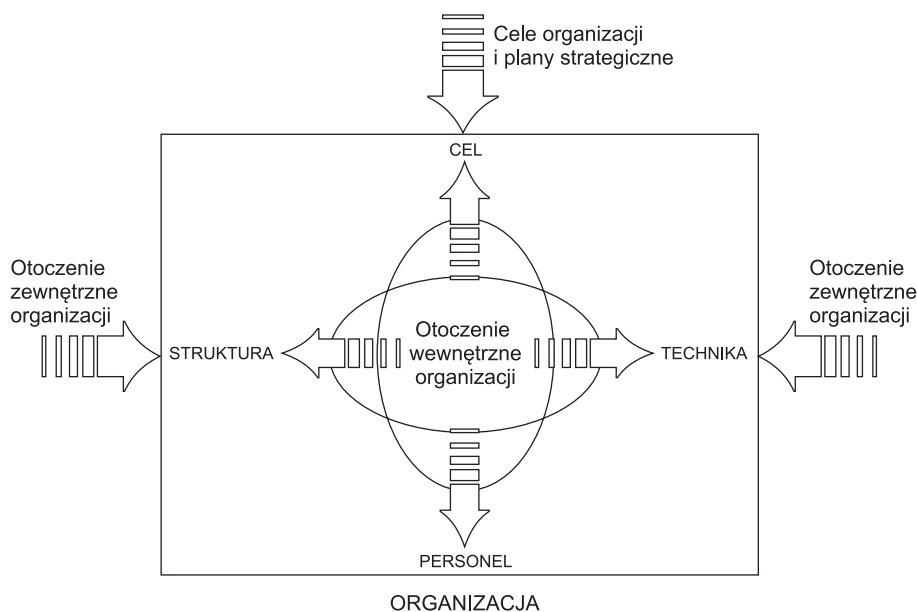
- jakie są główne czynniki zmian organizacyjnych,
- jak jednostki reagują na zmianę i jaka jest rola menedżera w usprawnianiu transformacji,
- jakie oczekiwania wobec lidera ma zespół w zmianie,
- jak wesprzeć menedżerów w zakresie planowania i przeprowadzania zmiany w wymiarze organizacyjnym,
- jakie działania podjąć, aby minimalizować spadek efektywności w zmianie.

Zmiany, które redefiniują kontekst działań organizacyjnych, zachodzą w wielu wymiarach. Wpływają one na siebie nawzajem, kreując tzw. efekt motyla, działający jak domino, który implikuje szereg zmian i nowy porządek rzeczy. Już Heraklit z Efezu głosił uniwersalną zasadę *panta rhei* – wszystko płynie. Po nim bardziej nam współczesny Drucker powtarzał, że „jedyną stałą rzeczą w organizacji jest zmiana”. Odnoszę wrażenie, że znaczenie tych słów nigdy nie było bardziej aktualne. W świecie, w którym liczba zmian rośnie wykładniczo (możemy już mówić o cesze permanentnej), zdolność organizacji do adaptacji i ciągłego rozwoju staje się jej krytyczną kompetencją.

Zmiany organizacyjne są przeważnie efektem:

- przemian zachodzących w przedsiębiorstwie w trakcie jego funkcjonowania (związanych np. z jego wielkością czy poziomem dojrzałości, powodujących, że organizacja jak dziecko „wyrasta” z poprzednich rozwiązań i potrzebuje zmiany),

- zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa (np. pojawienie się nowych technologii, regulacji, konkurentów i substytutów, metod zarządzania czy transformacji społecznych),
- zidentyfikowanych błędów w dotychczasowym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa (co jest wyraźnie widoczne na poziomie wskaźników operacyjnych i finansowych, realizacji planów oraz zaangażowania i satysfakcji pracowników).



**Rys. 64.** Czynniki rzutujące na funkcjonowanie i jej strukturę

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. Ścibiorek, *Zmiany w organizacji – moda czy konieczność*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2007.

Obecnie trendy związane ze zmianami społecznymi, technologicznymi czy ekonomicznymi powodują, że słowa Deminga: „nie musisz się zmieniać, przetrwanie nie jest obowiązkowe” nie tylko zapraszają do refleksji, ale wręcz stają się rynkową wyrocznią. Firmy, które w porę nie podejmą właściwych działań adaptacyjnych, tracą przewagę konkurencyjną lub po prostu giną. Przykłady upadku gigantów, takich jak Kodak, Nokia, Pontiac, PanAm czy Compaq, obrazują to doskonale. Doświadczamy wyścigu Czerwonej Królowej<sup>1</sup>, w którym, żeby pozostać w tym samym miejscu, trzeba biec ile sił. Hipoteza Czerwonej Królowej, której twórcą jest ewolucjonista Van Valen z uniwersytetu w Chicago, głosi, że silna konkurencja

<sup>1</sup> L. Carroll, *Po drugiej stronie lustra i co tam Alicja znalazła*, Fundacja Festina Lente, Warszawa 2015.

wymusza stałe zmiany ewolucyjne o charakterze kierunkowym. Przykładem jest wyścig zbrojeń między drapieżnikami a ich ofiarami (drapieżniki są coraz szybsze, sprawniejsze i lepiej uzbrojone, dlatego że ich ofiary są coraz szybsze i sprawniejsze). Hipoteza Czerwonej Królowej to koncepcja względności wszelkiego postępu. Zasada ta jest szczególnie dobrze obserwowana wśród drapieżników i ich ofiar bądź pasożytów i ich żywicieli, gdyż towarzyszy temu zjawisku ewolucyjnemu zarówno działanie antagonistyczne, jak i działanie polegające na współpracy. Inaczej mówiąc: wymierają te gatunki, które są mniej plastyczne od rywali<sup>2</sup>.

Zdolność do ewolucji i tworzenie nowej jakości muszą być wbudowane w mechanizmy regulacyjne organizacji, a ich źródłem będą trzy podstawowe procesy:

- ciągłe usprawnianie wszystkiego, co robi i wytwarza organizacja (w Japonii proces ten nosi nazwę *kaizen* i oznacza ciągłe doskonalenie),
- ciągłe uczenie się, jak stosować nowe technologie,
- uczenie się, jak być innowacyjnym oraz tego, że innowacje mogą być zorganizowane w formie systematycznego procesu<sup>3</sup>.

Stymulacją do działania powinny być potrzeby klientów, pracowników i właścicieli. Potrzeby te powinny być skwantyfikowane, a poziom ich zaspokojenia monitorowany na bieżąco. Zwinność organizacji zależy bowiem nie tylko od jej elastyczności, tzn. potencjału w zakresie szybkości uczenia się i postawy charakteryzującej się otwartością na zmiany, lecz także od tego, jak często sprawdza ona, czy osiąga zamierzone rezultaty w wyżej wymienionych obszarach.



Rys. 65. Wymiary zmiany organizacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych KaiZen HR ; ilustracje: Clipart Library, iStock/nico\_blue, Jan Koll.

<sup>2</sup> H. Krzanowska i in., *Zarys mechanizmów ewolucji*, WN PWN, Warszawa 2002.

<sup>3</sup> E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Abstrahując od powodów i celów zmian, żeby zrozumieć i najskuteczniej zaprojektować ich przebieg wewnątrz organizacji, należy rozpatrywać je w trzech wymiarach: indywidualnym, zespołowym i organizacyjnym.

## Zmiana w wymiarze indywidualnym

Krajobraz biznesowy XXI w. jest równie niepewny, jak złożony. Raczej nie zmieni się to na lepsze<sup>4</sup>. Rynek jest turbulentny, technologia rozwija się błyskawicznie i trwa biznesowy wyścig zbrojeń. Zmiany organizacyjne i towarzyszące im emocje będą nam zatem stale towarzyszyć. Obecność sił i mechanizmów sprzyjających zmianie i przeciwdziałających jej stanowi szczególne wyzwanie dla osób odpowiedzialnych za efektywne wprowadzanie zmian. Psychologowie twierdzą, że im więcej wiemy o sobie, tym skuteczniej możemy wpływać zarówno na zachowania swoje, jak i zachowania innych ludzi. Wydaje się, że w takich dziedzinach psychologii jak teorie osobowości oraz psychoterapia kryją się ogromne pokłady wiedzy i doświadczenia praktycznego, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane dla zwiększenia efektywności kierowania zmianami i osłabiania oporu lub wykorzystywania go w sposób zwiększający szanse organizacji<sup>5</sup>.

Istnieje wiele naukowych modeli opisujących reakcję jednostki na zmianę, do najpopularniejszych zaliczyć możemy przedstawione w tab. 14.

**Tabela 14.** Reakcje jednostki na zmianę

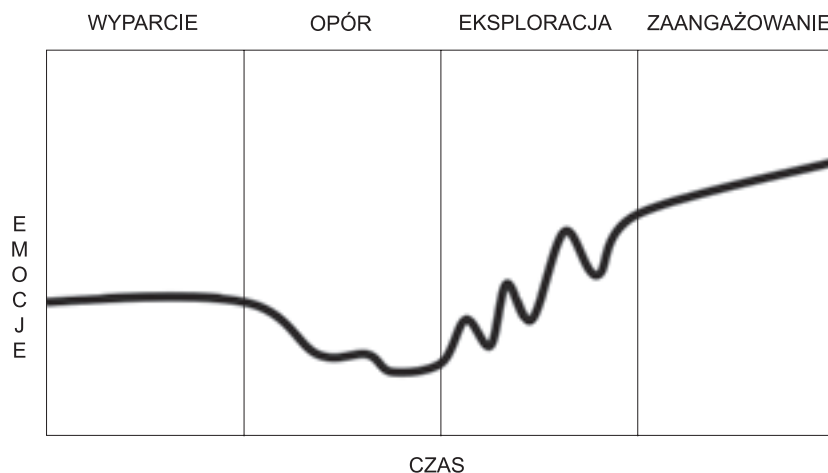
<b>Elisabeth Kübler-Ross (1969)</b>	<b>J. Pepparda i Ph. Rowlanda (1997)</b>	<b>C. Carnalla (za: McKenn, Beech 1997)</b>
1. Zaprzeczenie 2. Gniew 3. Targowanie się (negocjacja) 4. Depresja 5. Akceptacja	1. Nieświadomość zmian 2. Szok 3. Negacja 4. Akceptacja 5. Poszukiwanie rozwiązań 6. Podjęcie działania	1. Odmowa 2. Obrona 3. Odrzucenie 4. Internalizacja

Źródło: opracowanie własne.

Najbardziej użyteczny na potrzeby działań organizacji w zmianie wydaje się model czteroetapowej krzywej zmiany integrujący te koncepcje. Przedstawia on kolejno po sobie następujące: wyparcie, opór, eksplorację i zaangażowanie.

<sup>4</sup> J. Appelo, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*. Helion 2016, s. 285.

<sup>5</sup> A. Barabasz, *Kształtowanie procesu zmian w organizacjach*, Zeszyty Naukowe nr 88, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, 2007, s. 115.



**Rys. 66.** Zintegrowana krzywa reakcji na zmianę

Źródło: opracowanie własne na podstawie B.A. Trautlein, *Change intelligence: use the power of CQ to lead change that sticks*, Greenleaf Book Group Press, Austin 2013.

Rysunek 66 jest dużym uproszczeniem, zarówno bowiem amplituda odchyleń emocjonalnych, jak i czas trwania poszczególnych etapów zależne są od wielu czynników, z których kluczowe są:

- osobowość,
- wcześniejsze doświadczenia,
- postrzeganie celu i efektów zmiany.

Zrozumienie reakcji na zmianę w poszczególnych etapach zmiany zobrazowanych na krzywej pomaga w ich przewidywaniu i we wdrożeniu skutecznego podejścia do planowania i przeprowadzania zmian organizacyjnych. Działania kadry menedżerskiej odpowiednio przygotowanej do transformacji postaw i kompetencji pracowników mają fundamentalne znaczenie dla efektywności biznesowej i ponoszonych kosztów społecznych przeprowadzanych zmian.

### FAZA 1. Wyparcie

Wyparcie jest naturalnym psychologicznym mechanizmem obronnym pozwalającym uniknąć niepotrzebnego stresu. W przypadku zmian organizacyjnych z uwagi na konieczność opuszczenia strefy komfortu i narażanie się na pewne ryzyko jest to reakcja zrozumiała. Odruch ten pomaga np. sprawnie poruszać się w natłoku nowych informacji, którymi jesteśmy nieustannie bombardowani we współczesnym życiu. Często faza ta jest przez menedżerów nieidentyfikowana,



gdyż towarzyszą jej zachowania mylnie uznawane za pozytywne, takie jak brak sprzeciwu lub pozorne wyrażanie zgody.

Pracownicy będący na etapie wyparcia, sami mając znikomą świadomość odczuwanych emocji, skupiają się na dotychczasowej pracy i unikają konfrontacji z nowymi zadaniami lub informacjami na temat zmian.

Lider na tym etapie ma bardzo konkretne zadania. Powinien nie tylko o zmianie poinformować, lecz także uświadomić zespołowi jej nieuchronność, określić konkretne oczekiwania wobec poszczególnych osób oraz ustalić harmonogram działań.

## FAZA II. Opór

Zmiana wiąże się z odczuwanymi negatywnymi emocjami (brakiem bezpieczeństwa czy lękiem przed nieznanym) – człowiek wie o tym i obawia się tego. Każdy człowiek stara się odrzucać sygnały o tym, że obecna rzeczywistość różni się od tej, która była znana i dawała poczucie wygody. W sytuacji zmiany człowiek upiera się przy zasadności swoich przekonań, systemów znaczeń lub scenariuszy z przeszłości. Zaczyna wyszukiwać pozornie racjonalne argumenty przeciw potrzebie zmian. Wynika to z faktu, że stwierdzeniom potwierdzającym oczekiwania poświęcamy więcej uwagi i lepiej je zapamiętujemy<sup>6</sup>.

Jak mówi trzecia zasada dynamiki Newtona, każda akcja wywołuje reakcję. Jeżeli wymusimy na pracownikach zmianę dotychczasowych nawyków, będą się opierać. Celem oporu jest zatrzymanie postępujących zmian i utrzymanie obecnego *status quo*.

Pracownicy w tej fazie doświadczają różnorodnych emocji: od apatii i niepewności, przez rozdrażnienie i złość, do agresji włącznie. Ich działania na rzecz powstrzymania postępujących zmian koncentrują się na dyskredytacji źródła lub sposobu wdrażania zmiany, szukaniu koalicji „przeciw” oraz na bardzo dokładnym wykonywaniu zadań zgodnie z poprzednio ustalonym porządkiem. Wszystkie te zachowania służą temu, aby wdrażający zmianę uznali ją za zbędną.

W trakcie wieloletniej praktyki we wdrażaniu różnorodnych zmian organizacyjnych zauważyłam, że menedżerowie, choć pytani o zmianę, zwykle kojarzą ją z oporem pracowników, niespecjalnie przywiązują wagę do poznania jego źródeł. Jest to zaskakujące o tyle, że znając jego przyczyny, możemy nie tylko działać interwencyjnie, kiedy opór pojawi się już w trakcie wdrażanej zmiany, ale przede wszystkim prewencyjnie, projektując jej przebieg i towarzyszącą poszczególnym etapom komunikację. Korzyści z podejścia prewencyjnego jest wiele. Eliminując bądź redukując opór wobec zmian, zwiększamy tempo ich wdrożenia, podnosi-

<sup>6</sup> J. Appelo, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*, Helion, Gliwice 2016, s. 285.

my jakość wdrażanych rozwiązań i eliminujemy niepotrzebne koszty. Właściwie przeprowadzona zmiana jest korzystna nie tylko dla organizacji i jej klientów, lecz także uczestników. Przeprowadzona wadliwie często emocjonalnie kaleczy ludzi, pozostawiając nieskonsumowany potencjał rynkowy, niższe wyniki biznesowe i zwiększoną rotację. Emocje, takie jak poczucie winy u menedżerów czy poczucie krzywdy u pracowników, którzy pozostali, kreują dysfunkcje w samej zmianie, a długoterminowo powodują spadek zaangażowania oraz erozję marki pracodawcy.

Źródła oporu można podzielić na trzy kategorie czynników:

- przyzwyczajenia i stereotypy,
- emocje,
- pozyskana informacja<sup>7</sup>.

Ich prawidłowa identyfikacja i zaadresowanie na poziomie planowanych działań, komunikacji i oferty realnie mitygują ryzyko wystąpienia oporu i zablokowania zmiany.

Szczegółnej analizie poddane powinny być zwłaszcza aspekty zmiany referujące do:

- obniżenia statusu,
- możliwości poniesienia porażki,
- braku korzyści płynących ze zmiany,
- obawy przed niedostatecznymi kompetencjami,
- zagrożenia układu władzy,
- obaw związanych z brakiem zaufania,
- historii (zwłaszcza w zakresie wcześniejszych niepowodzeń i strat),
- zagrożenia utraty relacji w zespole,
- konieczności zmiany utrwalonych nawyków.

Lider na tym etapie ma za zadanie zaangażować pracowników w działania na rzecz zmiany. Porozumienie i otwartość najłatwiej zbudować, okazując szacunek i uznanie za dotychczasowe osiągnięcia, alokując pracowników do zadań zgodnych z ich preferencjami i talentami, wskazując sposoby nabycia nowych umiejętności, zachęcając do partycypacji w podejmowaniu decyzji dotyczących realizacji celów, wskazując korzyści płynące ze zmiany oraz pokazując podobieństwa do sytuacji obecnej i akcentując ewolucyjny charakter zmian. Priorytetem w komunikacji indywidualnej powinno być dostosowanie argumentacji do zdiagnozowanych przyczyn oporu. Dość częstym błędem menedżerów jest odpowiadanie na obawy związane z brakiem umiejętności czy utratą statusu argumentami z poziomu celów

<sup>7</sup> J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Difin, Warszawa 2005.

korporacyjnych (wyższe wyniki, satysfakcja klienta itp.), co z naturalnych powodów nie przekonuje rozemocjonowanych i potrzebujących wsparcia pracowników liniowych.

### FAZA III. Eksploracja

Wyjście z oporu i przejście do etapu prób nazywane jest fazą eksploracji. To okres bardzo niestabilny i w razie niepowodzenia potwierdzającego pierwotne negatywne oczekiwania uczestników procesu zmiany jest narażony na regres. Jest to czas na nabycie nowych umiejętności i bardziej na naukę niż wyniki.

Pracownicy zachowują się różnorodnie. Niektórzy ostrożnie próbują w nowej rzeczywistości zanurzyć mały palec, inni wskakują na głęboką wodę. Uczą się i nabywają nowych umiejętności, często zachowując postawę zdystansowaną i niepewną. Rośnie akceptacja kierunku zmian, poczucie sprawstwa i potrzeba autonomii. Mają jednak miejsca wahania nastrojów i działania w trybie: dwa kroki do przodu, jeden krok do tyłu.

Lider na etapie eksploracji musi zapewnić bezpieczeństwo procesu i niejako asekurować zmianę, aby w razie porażki uniemożliwić powrót do fazy oporu. Pamiętać należy, że pomocne będzie akcentowanie sukcesów i pierwsze nawet najmniejsze zwycięstwa to najczęściej postęp, jaki został poczyniony (vs stan poprzedni), a nie wynik nominalny. Głównymi zadaniami będzie: wsparcie emocjonalne, docenianie postępu i osłabianie odpowiedzialności za nieudane eksperymenty oraz uczenie i metodyczne wdrażanie nowych standardów. Istotną kwestią jest koordynacja działań i niedopuszczenie do sytuacji, w której obfitość eksperymentów przerodzi się w chaos i wywoła dodatkowe zamieszanie, stres i błędy.

### FAZA IV. Zaangażowanie

Faza zaangażowania i moment adaptacji to cel transformacji i sytuacja, w której organizacja może już sprawnie funkcjonować w nowej rzeczywistości.

Pracownicy czują się pewniej, pojawia się spokój, satysfakcja, a w przypadku odniesienia sukcesu – wręcz entuzjazm. Zadania są wykonywane efektywnie, trwa praca zespołowa. Ci z pracowników, którzy na zmianie skorzystali i/lub odnieśli osobiste sukcesy, zaczynają poszukiwać nowych rozwiązań, aby to doświadczenie powtórzyć. Przeprowadzenie zmiany z sukcesem może dać początek pętli nawyku (wskazówka – zwyczaj – nagroda<sup>8</sup>), będącego motorem rozwoju organizacji.

<sup>8</sup> Ch. Duhig, *Siła nawyku. Dlaczego robimy to, co robimy i jak można to zmienić w życiu i biznesie*, WN PWN, Warszawa 2012.

### Mapa zespołu w zmianie

Wsparciem dla menedżerów w zakresie uświadomienia ryzyka personalnego i planowania adekwatnych działań może być, oprócz przygotowania do rozumienia i zarządzania tzw. krzywą zmiany, wykonanie mapy zespołu w zmianie. Celem takiego ćwiczenia jest wnikliwa analiza uczestników, która ma pomóc w przygotowaniu się do efektywnego wdrożenia zmiany.

Pierwszym etapem analizy jest zebranie informacji na temat współpracowników lub/i podwładnych i ich sparametryzowanie pod kątem: znaczenia dla zmiany, wpływu na zespół, a także oporu wobec nowości i zmian oraz argumentów wpływających na zmianę przekonań.

Lp.	Imię i nazwisko	Znaczenie dla wdrożenia zmiany (1–3)	Wpływ na zespół (1–3)	Opór wobec zmian i nowości (1–3)	Argumenty wpływające na zmianę przekonań
1	Jan Kowalski	2	3	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro zespołu</li> <li>• Dobrze zrobiona praca/ jakość</li> <li>• Brak nadgodzin</li> <li>• Mniejszy stres</li> <li>• Pewność zatrudnienia</li> </ul>
					<ul style="list-style-type: none"> <li>• .....</li> </ul>

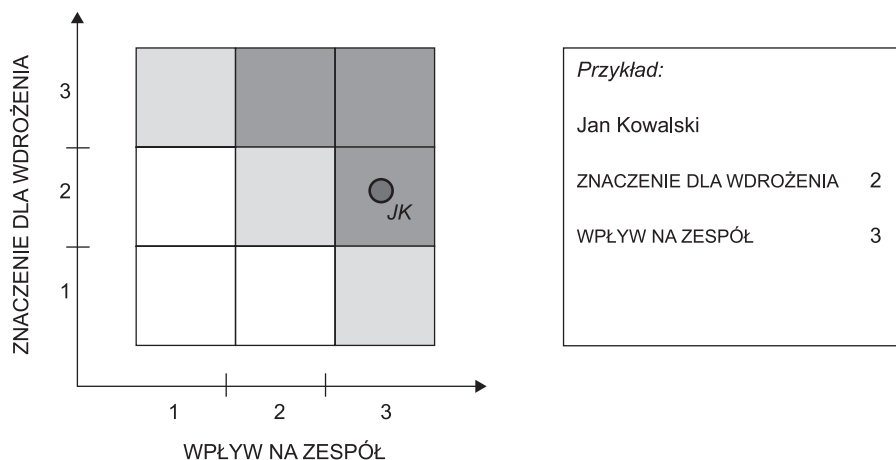
Rys. 67. Tabela uczestników zmiany

Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.

Oceniając znaczenie dla wdrożenia zmiany, zwykle oceniamy stanowisko i jego uprawnienia decyzyjne oraz kompetencje danej osoby w kontekście planowanej zmiany. Wpływ na zespół najłatwiej sparametryzować z uwagi na relacje i zdolności komunikacyjne/perswazyjne danej osoby. Ocena oporu wobec nowości i zmian, kiedy tworzymy mapę przed podjęciem działania, zwykle jest wypadkową naszych dotychczasowych doświadczeń i obserwacji pracownika w sytuacji zmiany oraz tego, co wiemy na temat tego, jak nowa sytuacja może na niego wpłynąć. Argumenty wpływające na zmianę przekonań to zazwyczaj odpowiedzi na pytania: Co dla tego konkretnego człowieka jest ważne? Czego się obawia? Jakimi argumentami przekonuje innych do swojego zdania? Odwołaniem do jakich wartości udało ci się go przekonać? Z czego bywa dumny?

Krok drugi to przeniesienie podwładnych zgodnie z rangami nadanymi w tabeli z rys. 67 na matrycę przedstawioną na rys. 68.

Z tak zmapowanego zespołu łatwo wybrać liderów zmiany (idealne współrzędne to  $3 \times 3$ ). Gdyby jednak osoby o znacznym wpływie na zespół i wysokim znaczeniu dla zmiany nie mogły objąć roli jej lidera lub gdybyśmy takich w swoim



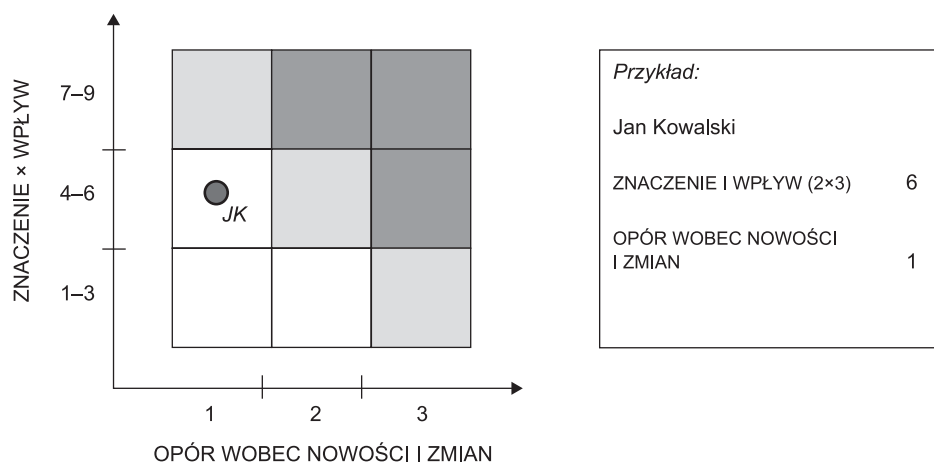
**Rys. 68.** Matryca agentów zmiany

Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.

zespołe nie mieli, łatwo zorientujemy się, kto ma do tej roli największe predyspozycje, a kogo i jak należy wesprzeć. Warto wspomnieć, że częstym błędem jest osadzanie w roli lidera osób o dużych kompetencjach, lecz niewielkim wpływie na zespół (współrzędne  $1 \times 3$ ) i pozostawianie ich bez wsparcia. Skutkuje to oczywiście mniejszą efektywnością, a często frustracją tej osoby. Może też dać sygnał zespołowi, że podjęcie się roli agenta zmiany to w istocie misja niekoniecznie skazana na sukces, a przez to skłonić go do jej unikania. Nie jest też dobrze pozostawić bez znaczącej roli osobę o niskim znaczeniu dla wdrożenia, lecz wysokim wpływem na zespół. Jeśli bowiem poczuje się pominięta i pozbawiona wcześniejszej rangi, może odwracać uwagę zespołu od priorytetów powiązanych z przeprowadzeniem zmiany lub wręcz ją sabotować. Idealne zadania dla takiej osoby to te związane z komunikacją, integracją, motywacją czy utrzymaniem dyscypliny w zespole.

Kiedy już mamy obraz zespołu i przemyślane role dla poszczególnych jego członków, warto zweryfikować naszą koncepcję i przemyśleć ryzyko związane z wystąpieniem oporu. Pomocna będzie nam w tym wypadku poprzednia matryca, gdyż skumulowany wynik wpływu na zespół i znaczenia dla zmiany będzie stanowił wymiar jednej z osi, na drugiej zaś umieścimy uprzednio skwantyfikowany opór wobec nowości i zmian.

Najwyższe ryzyko generują oczywiście osoby o wysokim znaczeniu dla zmiany i wpływie na zespół, ale niechętne zmianom. Diagnoza, która wykaże takie ryzyko, jest silnym sygnałem, że należy wyjść poza działania i komunikaty standardowe, by jak najszybciej zaprosić takie osoby do rozmów indywidualnych. Zasadne wydaje się zaplanowanie działań silnie prewencyjnych, dotyczących uznania, komunikacji i partycypacji w decyzjach dotyczących zmiany.



Rys. 69. Matryca ryzyka personalnego w zmianie

Źródło: materiały wewnętrzne KaiZen HR.

Pomocne będzie zdiagnozowanie źródła i rodzaju oporu, które da podstawy do personalizacji przekazu i zwiększy prawdopodobieństwo zniwelowania oporu, zanim ten jeszcze się pojawi. W sytuacjach szczególnych warto rozważyć wprowadzenie pakietu dodatkowych korzyści, a w razie gdyby działania prewencyjne nie odniosły zamierzonego skutku, opcją ostateczną jest rozstanie jeszcze przed rozpoczęciem zmiany.

## Zmiana w wymiarze zespołowym

Komponowanie zespołu jest procesem, po którym rozpoczyna się zasadnicze jego powstawanie. Według badaczy zespołów Tuckmana (1965), Oyster (1999) Katzenbacha i Smitha (2001) oraz Adaira (2001) budowanie zespołu jest procesem złożonym i długotrwałym. W zespole zachodzą nieuchronne zmiany w stosunkach międzyludzkich, które powstają w wyniku przebywania członków zespołu ze sobą. Oyster zwraca uwagę, że inaczej zachowuje się grupa na początku swej znajomości, a inaczej w momencie jej rozpadu. Zmiana relacji międzyludzkich wywołuje zmiany w funkcjonowaniu całego zespołu. Przebiegają one etapowo, według określonego schematu. Przejście przez kolejne stadia zostało określone w literaturze mianem budowania zespołu (ang. *team building*). Istnieje kilka modeli tego procesu, jednak najbardziej rozpowszechniony z nich, m.in. ze względu na liczbę badań przeprowadzonych w celu jego weryfikacji, jest model faz rozwoju zespołu według Tuckmana.

Model ten dotyczy małych zespołów. W literaturze określany jest również jako Four Stage Team Performance Model lub po prostu Team Performance Model. Na podstawie badań zespołów Tuckman wyodrębnił fazy życia i opisał charaktery-

styczne procesy zachodzące w nich w zakresie zadaniowym i społecznym. Pierwotny model składał się z czterech faz, w toku dalszej pracy Tuckman (Tuckman, Jensen 1977) dodał jeszcze fazę piątą – zawieszenie (ang. *adjourning*). Ostateczny kształt modelu budowy zespołu wygląda następująco:

- formowanie (ang. *forming*),
- docieranie (ang. *storming*),
- normowanie (ang. *norming*),
- realizacja (ang. *performing*),
- zawieszenie (ang. *adjourning*)<sup>9</sup>.

Choć model Tuckmana nigdy nie został potwierdzony badaniami empirycznymi, to zyskał ogromną popularność i dziś z dużym upodobaniem stosowany jest w środowisku Agile przez wielu Scrum Masterów. Jak model ten ma się do zmiany? Proces grupowy zachodzi nie tylko w sytuacji powstawania nowego zespołu, lecz także przy każdej istotnej zmianie (w jego składzie, kierownictwie, rodzajach zadań, celach, procedurach itp.) zespół od nowa przechodzi przez cykl wszystkich etapów. Członkowie zespołu, niezależnie od pozycji i stażu, doświadczają procesu grupowego i oczekują od lidera, aby sprawnie i adekwatnie zarządził procesem jego budowy.

Co zatem charakteryzuje poszczególne etapy rozwoju zespołu i jakie działania powinien podjąć lider?

### Formowanie

Na tym etapie zespołu w zmianie dominuje niepewność, niepokój czy wręcz lęk. Członkowie zespołu starają się rozpoznać sytuację, sprawdzają, czego można oczekiwać od lidera, testując, co można, a czego nie i koncentrują się na ustaleniu:

- Na czym polega zadanie?
- Jakie są cele?
- Jakimi metodami osiąga się cele?
- Jakie są oczekiwania wobec poszczególnych członków zespołu?

Lider na tym etapie ma możliwość zaobserwować, jak poszczególne osoby wykonują swoje obowiązki oraz jak radzą sobie ze stresem. Aby przejść do kolejnej fazy, powinien umożliwić członkom wzajemne poznanie się, jasno określić cele i obowiązujące zasady, wyznaczyć zasoby do dyspozycji i pokierować procesem tworzenia norm współpracy. Przydatne może się okazać sformułowanie karty zespołu lub in-

<sup>9</sup> A. Dziurzańska, *Model tworzenia zespołu*, [w:] *Zespół – Kultura – Projekt*, red. W. Olejniczak, Wydawnictwo ZPSB, Szczecin 2009, s. 123–124.

nej formy kontraktu czasowego. Często wręcz niezbędne jest klarowne określenie ról i uprawnień decyzyjnych, zwłaszcza w sytuacji, kiedy zespół pracowniczy na co dzień funkcjonuje według innych zasad, niż wymaga tego konkretny projekt zmiany.

### Docieranie

Na tym etapie dominuje konflikt rozumiany jako potrzeba ustalenia rang i swojej hierarchii w zespole, co prowadzi do konfrontacji przeciwstawnych poglądów. Opinie polaryzują się, mają miejsca konflikty pomiędzy podgrupami, autorytet lidera bywa podważany, a zdanie kwestionowane. Członkowie zespołu szukają przestrzeni, w której się różnią, bo tylko ta daje im możliwość konfrontacji i wyłonienie „zwycięzcy”. Koncentrują się na:

- podważaniu celowości i sensu działania,
- krytyce wkładu innych,
- reakcjach emocjonalnych na wymagania stawiane przez zadania.

Lider w tej fazie musi założyć znaczącą nieproduktywność, ale też wspomóc zespół przez: ujawnianie i uznawanie różnic zdań oraz modelowanie słuchania, modelowanie konstruktywnych form rozwiązywania konfliktów (vs tłumienie konfliktu). Powinien wspierać otwarte określanie potrzeb i tworzyć przestrzeń na dyskusje dotyczące różnic zdań oraz ułatwiać członkom zespołu rozmawianie, zwłaszcza o sprawach konfliktowych. Jest to czas na modelowanie ujawniania uczuć i przededefiniowanie lub zdefiniowanie od nowa procedur, ról, formy podejmowania decyzji. Lider powinien zachęcać do omawiania procesu współpracy i odnosić się do wcześniej ustalonych reguł współpracy, uczyć i wspierać, i przede wszystkim – nie brać ataków do serca.

### Normowanie

To pierwszy moment wytechnienia. Faza ta ma znamiona normowania i standaryzacji. Członkowie zespołu zaczynają się zgrywać ze sobą, pojawia się poczucie jedności, normy grupowe i wzajemne wspieranie się. Zauważalne są:

- początek planowania i współpracy nad zadaniem,
- krystalizacja standardów pracy,
- rozwój wymiany zdań i opinii.

Lider na tym etapie może już mniej mówić, a więcej słuchać. Zyskuje przestrzeń na to, aby mniej narzucać formy rozwiązywania problemów i zadań, a raczej prosić



członków grupy o wyrażenie opinii. Powinien jednak w dalszym ciągu modelować akceptację różnic zdań i łagodne formy podważania zdania innych, skupiać się na procesie i dynamice współpracy oraz modelować i zachęcać do słuchania oraz udzielania pozytywnych informacji zwrotnych.

Jest to czas na wspieranie grupowych form podejmowania decyzji (jak np. konsensus) wszędzie, gdzie jest to uzasadnione, oraz modelować aktywne słuchanie i empatię.

### Realizacja

To faza efektywnego działania, wiary w możliwość osiągnięcia sukcesu i wzajemnego zaufania. Następuje strukturalizacja grupy wokół wspólnego zadania. Pełnione role są elastyczne i funkcjonalne, łatwo zaobserwować podporządkowanie zadaniom. W zespole ma miejsce:

- konstruktywna praca nad zadaniem,
- kreowanie rozwiązań,
- doświadczanie sukcesów,
- wzrost efektywności i jakości.

Rolą lidera jest standardowe zarządzanie (delegowanie, motywowanie, kontrola, informacja zwrotna i uznanie). Może się on na tym etapie nieco odsunąć od zespołu, być bardziej elastyczny i pozwolić mu przejąć odpowiedzialność za osiągnięcie celów.

### Zawieszenie

Ostatnia faza jest związana z tym, że projekty są ograniczone w czasie i kiedy się kończą, zespół projektowy wraca do codziennych obowiązków lub jest przydzielany do kolejnych zadań. Na tym etapie niezwykle istotne są uznanie i celebrowanie wspólnych sukcesów oraz poświęcenie czasu na analizę tego, czego nauczyli się jego poszczególni członkowie.

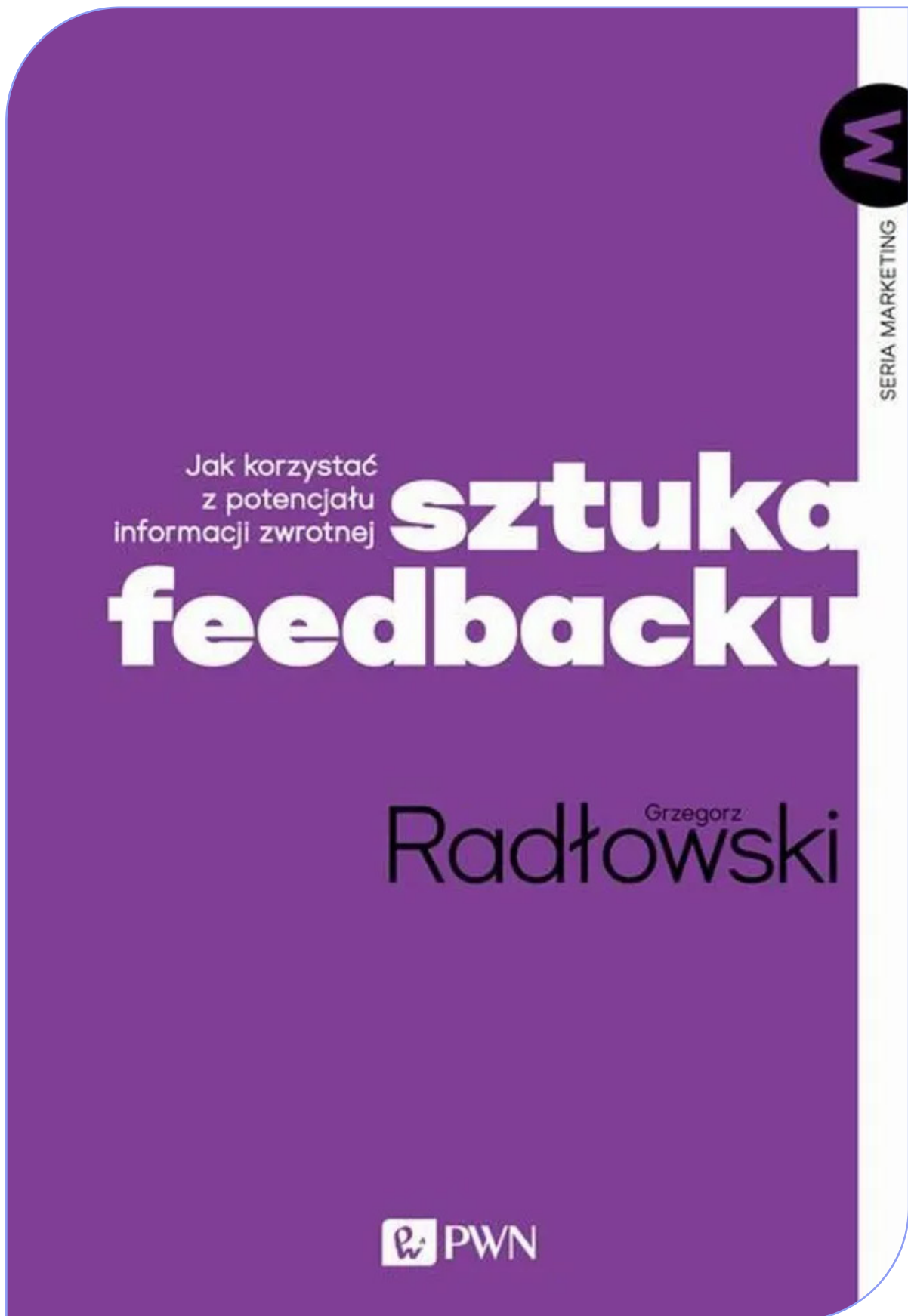
Najczęstszym błędem menedżerów jest uznanie zespołu pracowniczego za taki, który nie podlega procesowi grupowemu w zmianie. Obniża to autorytet lidera i zwiększa dezorientację członków zespołu, w efekcie obniżając jego sprawność. Warto też pamiętać, że proces grupowy rządzi się swoimi prawami. Każdy etap wynika z poprzedniego i jest na nim budowany. Każdy z etapów 1–3 przygotowuje zespół do fazy DZIAŁANIA, a pominięcie któregoś z nich lub zbyt szybkie przejście przez któryś wpływa negatywnie na zdolność zespołu do efektywnego wykonania zadań.

Fragment pochodzi z książki:

## HR Business Partner

Karina Popieluch

Wydawnictwo Naukowe PWN 2018



# Część III

Liderowanie,  
przywództwo  
to nieustanny stosunek  
do feedbacku

„Zarządzanie to powtarzalny wzorzec  
zaszyty w Twoje codzienne decyzje”  
(zasłyszane)

Prowadząc zajęcia (w tym indywidualne sesje) dla menedżerów średniego i wyższego szczebla, bardzo często rozmawiamy o tym, w jaki sposób są odbierani przez swoich ludzi. Najczęściej to oni mówią o tym, jak oni myślą, że są odbierani. Mają dużo hipotez na własny temat, ale generalnie mają też motywację do tego, by dowiedzieć się, co takiego inni mówią na ich temat. Mam to szczęście, że najczęściej prowadzone przez nas programy obejmują zarówno pracowników, np. doradców, oraz ich menedżerów i często menedżerów wyższego szczebla. To oznacza, że mamy mapę informacji, na której jednoznacznie widać, kto i jak komunikuje się w organizacji, jakie są zalety doceniane w codziennej kulturze pracy danego menedżera, a jakie wady. Czasem zdarza się niestety mobbing, ale coraz rzadziej. Gdy prowadzę zajęcia i mam tę mapę pojęciową jakości ich relacji przed sobą, znacznie łatwiej jest mi poszerzać ich widzenie tych samych zagadnień w pracy. Oczywiście pełna anonimowość z mojej strony jest etycznie potrzebna, o co dbam w prowadzonych przeze mnie sesjach.

Na początku przyglądam się bardzo dokładnie, jak menedżer wyższego szczebla promuje określone standardy, a co za tym idzie zachowania i postawy zarówno u menedżerów średniego szczebla, jak i u pracowników. Do tego często używam zestawienia, które zaproponował Rensis Likert<sup>127</sup>, ten sam, który opracował własną skalę używaną do dzisiaj w ankietach, a nazywaną od jego nazwiska skalą Likerta<sup>128</sup>. To zestawienie dotyczy stylów przywódców i menedżerów. Pewnym założeniem, jakie przyjmuje, jest to, że skuteczny menedżer to taki, który jest zorientowany na podwładnych i szczególnie dba o spójność zespołu w kontekście komunikacji pomiędzy jego członkami. Oczywiście orientacja na rezultaty jest kluczowa. Wspomniany Likert wyróżnił cztery systemy zarządzania:

- 1) **eksploatująco-autorytarny**, czyli oparty na niskim zaufaniu do podwładnych, despotyzmie menedżera, motywowaniu opartym głównie na zastraszaniu, rzadkich pochwałach; komunikacja przebiega wyłącznie z góry na dół, a decyzje podejmują menedżerowie;
- 2) **autorytarno-życzliwy**, czyli protekcyjny sposób bycia menedżerów, którzy motywują za pomocą nagród, jednak również karzą, subtelnie dopuszczają komunikację z dołu do góry, proszą o pomysły na rozwiązanie problemów od pracowników, dają im prawo podejmowania prostych, niezagrażających decyzji, poza tym dość ściśle ich kontrolują;
- 3) **konsultacyjny**, czyli znaczne zaufanie do pracowników, głównie motywowanie przez nagrody; menedżerowie starają się wykorzystywać ich opinie, pomysły, stosują otwarty, dwukierunkowy sposób zarządzania informacją, komunikują klarownie swoje decyzje i są one w ich rękach na poziomie strategicznym, zagadnienia bardziej szczegółowe zostawiają pracownikom do decyzji, konsultacje są naturalnym mechanizmem budowania środowiska pracy;
- 4) **partycypacyjno-grupowy**, zdaniem Likerta charakteryzuje menedżerów odnoszących największe sukcesy. Jest to w dużej części promowanie współpracy, współdziałania, zaufanie jest w pełni realizowane wobec pracowników i brania przez nich odpowiedzialności za swoje zadania i projekty, nagrody są najczęściej wynikiem zaangażowania

<sup>127</sup> Czytaj więcej: B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 73–74.

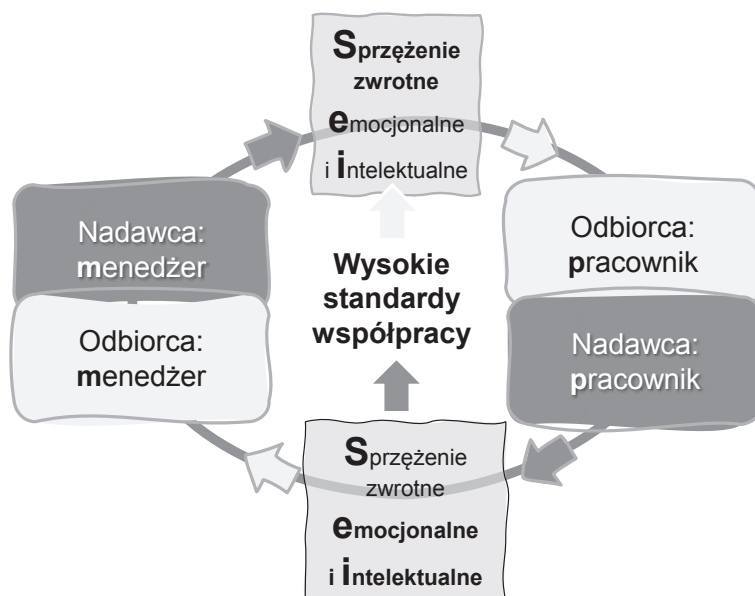
<sup>128</sup> Czytaj więcej: [https://pl.wikipedia.org/wiki/Skala\\_Likerta](https://pl.wikipedia.org/wiki/Skala_Likerta) (dostęp: 21.08.2020).

i współdziałania w grupie, często wchodzą w dane zagadnienia na poziomie członków grupy (charakterystyczny płaski sposób podejścia do zespołu). Są mocno zaangażowani w komunikację wewnętrzną w zespole, wspólnie oceniają postępy prac.

Jak łatwo się domyślić, promowanie informacji zwrotnej istnieje w zespołach, które są zarządzane w modelu konsultacyjnym i partycypacyjno-grupowym. Oznacza to, że w takich systemach łatwiej jest promować informację zwrotną jako narzędzie codziennej pracy w zespole i jeden na jeden. Słowo „feedback” można przetłumaczyć jako sprzężenie zwrotne. Tak więc to, że sprawdzam, jak zostałem zrozumiany, szczególnie w sytuacjach, w których kieruję ludźmi, pozwala budować płaszczyznę porozumienia zarówno w formie, jak i w treści.

### &uwolnij

Sprzężenie zwrotne to proces w komunikacji, w którym jest jeden nadawca i jeden odbiorca, ale komunikując się, występują w tych rolach zamiennie. To oznacza, że w samym procesie komunikacji sprzężenie zwrotne zawiera w sobie aktywizację zarówno komponentu emocjonalnego, jak i intelektualnego. Wymagają one właściwej koncentracji na tym, jak interpretujemy to, co usłyszeliśmy i jak reagujemy wobec drugiej strony. Na ile to, co powiedzieliśmy, jest zrozumiałe zgodnie z zakomunikowanymi oczekiwaniami. Jeszcze bardziej dynamiczny jest ten proces w relacji menedżer–pracownik, ze względu na zmienną socjologiczną funkcji i roli zawodowej.



Rys. 37. Sprzężenie zwrotne: menedżer–pracownik, pracownik–menedżer

Źródło: opracowanie własne.

Z jednej strony system zarządzania, nasz styl, naturalny lub wypracowany, będzie decydował, czy informacja zwrotna jest sprzężeniem zwrotnym w ramach standardów współpracy. Sprzężenie zwrotne (informacja zwrotna) polega częściej na tym, że potrafimy zarówno komunikować innym własne promowane standardy pracy, nadzieje, jak również obawy z tym związane, a z drugiej strony potrafimy merytorycznie uzasadniać swoje decyzje. Jest to ważne, ponieważ na pewnym etapie rozwoju firmy dochodzimy do takich decyzji, które polegają na dogłębnej analizie danych jakościowych i ilościowych, jakimi dysponujemy. Na przykład planujemy sprzedaż, a następnie przy określonym konsensusie na różnych poziomach zarządzania w organizacji komunikujemy, jak to planowanie na dany rok finansowy będzie wyglądało ostatecznie. Wiele decyzji we współczesnych firmach polega właśnie na analizie danych z różnych źródeł, a następnie na wyciąganiu wniosków i ostatecznie na perswadowaniu rozwiązań na różnych poziomach zarówno pracownikom, jak i menedżerom operacyjnym.

Szczególnie obecnie, kiedy na świecie trwa kolejna fala COVID-19, te estymacje wymagają głębokiej analizy, namysłu zarówno ekonomicznego, jak i społecznego, kulturowego i motywacyjnego w kwestii wykonywania pracy przez zorganizowany zespół w firmie. Te intelektualne, techniczne zagadnienia są jedną z części w osi komunikowania pracownikom. Późniejsze tłumaczenie tego na język operacyjny, codziennych motywujących aktywności, zmienia optykę z abstrakcyjnych liczb i danych na konkretne środki do realizacji ambitnych celów.

W drugim kwartale 2020 r. firma doradcza EY przedstawiła raport<sup>129</sup> pt. „COVID-19: Jakie kolejne, kluczowe decyzje będą musiały podjąć przedsiębiorstwa?“, gdzie wiele rekomendacji dotyczyło przechodzenia z gospodarki opartej na wzroście, często bardzo dynamicznym w niektórych sektorach, do gospodarki opartej na wartości, charakteryzującej się przedkładaniem długofalowych wartości i korzyści szerokich grup interesariuszy nad krótkoterminowe wzrosty. Z punktu widzenia liderowania, przywództwa na różnych szczeblach w firmach nieuchronnie szala wagi i uwagi przesuwają się na stronę pozyskiwania informacji zwrotnej o naszych działaniach w znacznie szerszym zakresie. Dotyczyć będzie również nowych, szerszych form kooperacji, a przy takim podejściu konieczność pytania, poznawania drugiej strony w sposób istotnie precyzyjny i jakościowy wysuwa się na prowadzenie. Cytując raport: „Okres, który nastąpi bezpośrednio po wygaśnięciu pandemii COVID-19, najprawdopodobniej będzie charakteryzował się rozmyciem granic rynkowych przez nowe formy współpracy podejmowane w celu współdzielenia ryzyka, wspólnego rozwijania projektów i innych form współdziałania – a także przez bliższe związki z klientami. Nowe relacje cechować się będą zarówno odpornością, jak i responsywnością”<sup>130</sup>.

<sup>129</sup> Czytaj więcej: [https://www.ey.com/pl\\_pl/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make](https://www.ey.com/pl_pl/long-term-value/covid-19-critical-choices-businesses-should-make) (dostęp: 18.02.2021).

<sup>130</sup> Tamże.



## Dlaczego ludzie podążają za liderami i dlaczego należy pracować najpierw nad sobą?

Kiedy pracujemy w biznesie, podlegamy liderom. Co więcej, nawet żyjąc na co dzień, czasem znajdujemy się w roli lidera, a czasem (częściej) w roli kogoś, kto ma za zadanie wykonać wymagane działania, czynności czy zobowiązania. Czasem jest to instytucja, a czasem konkretny człowiek w tej instytucji. Instytut Gallupa robi wiele bardzo interesujących badań, które replikuje co jakiś czas w zależności od wagi problemu w biznesie, zmian, a szczególnie w obszarze przywództwa. Wykorzystuje metody naukowe, jakościowe i ilościowe, ale przede wszystkim w wielu swoich badaniach nie dostarcza nam wyłącznie informacji czysto statystycznej i co można na jej podstawie wnioskować. Przede wszystkim przekazuje bardzo konkretne informacje, które pozwalają zrozumieć, dlaczego tak jest i co można dalej robić inaczej, by uzyskać oczekiwany efekt.

Warto, zwłaszcza w początkowym okresie działalności, uzyskać to pierwsze spojrzenie na tło, w którym pracownicy działają, by informacje zwrotne były właściwe w czasie, miejscu i akcji. Wielowymiarowość nie ułatwia nam traktowania ludzi tak samo, ale rozumienie i prostolinijne standaryzowanie relacji już tak. Przyczyny zarówno indywidualne, jak i środowiskowe mają znaczenie, więc warto uruchamiać sprawczość przez wzmacnianie pracowników w obszarze wpływu.

Jak już wiemy, system czy styl ma duże znaczenie z punktu widzenia jakości wykorzystania informacji zwrotnej, ale szczególnie zwraca uwagę zagadnienie, którym Gallup zajmuje się od kilkudziesięciu lat – dlaczego ludzie podążają za liderami. W jednym ze swoich projektów badacze instytutu poprosili, by uczestnicy (ok. 10 000 osób) odpowiedzieli na pytanie: „Który lider ma najbardziej pozytywny wpływ na twoje codzienne życie?”. Dalej przedstawili prośbę, by napisać trzy słowa, które najlepiej opiszą, czym te osoby przyczyniają się do tego, że tak są oceniane. Po całej procedurze analizy (prawdopodobnie zgodnej z metodyką badań jakościowych teorii ugruntowanej) wyodrębnili 25 najczęściej pojawiających się słów.

Blisko tych najczęściej wymienianych były takie pojęcia jak: cel, mądrość, humor i godność. Ponieważ ponad 1000 osób wskazało dokładnie te same słowa, wydaje się, że wyrazili bardzo dokładnie to, czego potrzebują od liderów. Jeśli weźmiemy pod uwagę, że w języku angielskim jest 170 000 słów, to wydaje się to bardzo konkretne i wspólnotowe myślenie. Były to: zaufanie, współczucie, stabilność i nadzieja<sup>131</sup>. Za nimi oczywiście stały skategoryzowane inne, bliższe pojęcia, które warto zasygnalizować:

- zaufanie – inne słowa to uczciwość, integralność i szacunek,
- współczucie – troskliwość, przyjaźń, szczęście i miłość,
- stabilność – bezpieczeństwo, siła, wsparcie i pokój,
- nadzieja – kierunek, wiara i przewodzenie.

<sup>131</sup> Czytaj więcej: T. Rath, *Strengths based leadership*, Gallup Press, New York 2008, s. 80–91 i 251–256, tłum. własne.

Jak więc widać, styl zarządzania oparty na informacji zwrotnej jako naturalnym, codziennym elemencie pracy, buduje te potrzeby, które wskazuje w swoich rzetelnych badaniach Instytut Gallupa.

Perspektywę zmienia nieco podejście zwracające uwagę na etap rozwoju firmy. Pamiętajmy, że początek firmy lub fuzja oznacza najczęściej dynamiczny i dość masywny wzrost wartości firmy na rynku, liczby klientów, co sugeruje, że aktywność dominuje nad jakością. Często firmy starają się to nadrobić w okresie późniejszym, jednak wiele z nich na takim podejściu się zawiodło. Weźmy za przykład InPost, który pomimo że wygrał 14 razy (tyle wyroków wydały sądy na korzyść InPost i Polskiej Grupy Pocztovej) w sądzie sprawę z Poczta Polska<sup>132</sup> dotyczącą posiadania punktu usługowego w każdej gminie w kraju, to jednak czas, jaki trwała sprawa, podnoszenie się, nadrabianie zaległości dotyczących jakości obsługi i tak doprowadziły do rezygnacji z tej części biznesu. Nie wspominając o ogromnej liczbie pracowników operacyjnych i dostawców, z których InPost musiał zrezygnować.

I tutaj przychodzi nam z pomocą typologia kultur Deala i Kennedy'ego, którzy już w latach 80. XX w. wzięli pod uwagę dwa kryteria:

- ryzyko podejmowanych działań,
- szybkość otrzymywania informacji zwrotnej.


Wskazali cztery kultury, w których ilość i jakość informacji zwrotnej będą się różniły, a co za tym idzie na poziomie indywidualnym będą wymagały innych, naturalnych predyspozycji od menedżerów (styl zarządzania, organizacja pracy) oraz od pracowników (większa lub mniejsza elastyczność i oczekiwanie dostosowania się do kultury pracy z wykorzystaniem szybkich bądź wolnych informacji zwrotnych):

- **kultura macho** – organizacje bardzo szybko działające (np. reklama, rozrywka), szybkie informacje zwrotne, indywidualizm, mocne nastawienie na sukces indywidualny,
- **kultura mieszana** – firmy szybko działające, jednak bez większego ryzyka, mocne zwracanie uwagi na szczegóły, budowanie procedur chroniących firmę jest jednym z jej priorytetów,
- **kultura procesu** – niskie ryzyko działania i dużo wolniejszy rytm udzielania informacji zwrotnej, tam gdzie trzeba planować długookresowo i gdzie istnieje duża potrzeba analiz szczegółowych,
- **kultura trwania** – małe ryzyko działania, a duża szybkość otrzymywania informacji zwrotnej (np. sprzedaż), działanie, akcja, proaktywność są bardzo ważne, istotne są również symbole statusu, pozycje i hierarchia<sup>133</sup>.

<sup>132</sup> Czytaj więcej: [https://wyborcza.biz/biznes/1,147743,16290217,Poczta\\_Polska\\_przegrala\\_w\\_sprawie\\_obsługi\\_sadow.html?disableRedirects=true](https://wyborcza.biz/biznes/1,147743,16290217,Poczta_Polska_przegrala_w_sprawie_obsługi_sadow.html?disableRedirects=true) oraz <https://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/1145097,brzoska-o-firmie-inpost-i-paczkomatach.html> (dostęp: 19.02.2021).

<sup>133</sup> Czytaj więcej: G. Aniszewska (red.), *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 14–16.

Jak więc wynika z wniosków wyciągniętych na podstawie zbadanych typologii, etap rozwoju firmy będzie również decydował o tym, jaka informacja zwrotna, w jaki sposób i czemu dokładnie będzie służyć. Świadome dobieranie modelu, kierowanie strumieniem zadań i działań wraz z zespołem będzie decydowało o tym, na ile kultura informacji zwrotnej będzie służyła rozwojowi firmy. Menedżerowie często nadają ton i narrację, w której zespoły realizują postawione przed nimi cele lub zarządzając przez potencjał, oddolnie budują tę narrację, dobierając właściwie do takiej kultury pracy ludzi o określonych kompetencjach. Takie podejście pozwala całościowo świadomie dostrzegać dwie perspektywy: lidera (menedżera, który kieruje zespołami i indywidualnymi pracownikami) oraz pracownika, czyli odbiorcy wytwarzanej kultury pracy. Jeśli możemy powiedzieć o wymaganym zaangażowaniu menedżerów, jako tych, którzy nadają ton całej orkiestrze firmowej, to w badaniach Thomasa, Milesa i Fiska<sup>134</sup> przywództwo zostało zdefiniowane jako praktyczne zagadnienie, w którym podejmowanie właściwych decyzji oraz adekwatne działania symboliczne mają kluczowe przełożenie na jego efektywność. Bardzo precyzyjnie zdefiniowali oni cztery grupy, na które kluczowo mają oddziaływać, oraz od nich otrzymywać i reagować na informacje zwrotne. Pokazali, że dwie przestrzenie, w których przywódca musi być sprawny, to doskonalenie w ramach działań z każdą z tych grup oraz w ramach wycucia. Wycucie zdefiniowali jako rozumienie potrzeb drugiej strony. Ułożyli te wnioski w tzw. współczesną treść przywództwa (zob. rysunek 38).



	<b>T</b> <sub>y</sub>	<b>P</b> <sub>racownicy</sub>	<b>K</b> <sub>lienci</sub>	<b>U</b> <sub>działowcy</sub>
<b>W</b> <sub>ycucie</sub>	Poznanie siebie	Wysłuchiwanie się w opinii pracowników	Bycie klientem	Bycie udziałowcem
<b>D</b> <sub>ziałanie</sub>	Bycie sobą	Dawanie przykładu	Stanięcie za ladą	Wyraźne dopasowanie

**Rys. 38.** Treść przywództwa

Źródło: M. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO...*, s. 112.

Wskazują na spójność w każdym z fragmentów treści przywództwa, gdzie interakcja i informacja zwrotna dotycząca własnego postępowania z jednej strony jest powinnością wszystkich menedżerów włącznie z CEO. W wywiadach, które przeprowadzili, zwrócili uwagę

<sup>134</sup> Czytaj więcej: G. Thomas, G. Miles, P. Fisk, *Kompetentny CEO. Metody efektywnego działania dla menedżerów najwyższego szczebla*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa 2009, rozdz. *Zaangażowane przywództwo*, s. 110–118.

na to, by to menedżerowie z poziomu kierowania firmą poznali siebie, by świadomie kierowali sobą i tak aranżowali rzeczywistość w firmie, by służyła również im. To jest przestrzeń, o której w swoich badaniach mówię jako o własnej mobilności intelektualnej i emocjonalnej w pierwszej kolejności z moim osobistym ja (o czym wspominałem w części I książki). Ta informacja zwrotna poszerza zdecydowanie repertuar zachowań menedżerskich.

W obszarze pracowników zrozumiały przekaz menedżera wyższego szczebla i spójność tego przekazu na poziomie operacyjnym buduje zespoły odporne na trudne sytuacje i czasem nierealne wymagania klientów. Wsłuchiwanie się w opinie pracowników polega na spontanicznych rozmowach, wymianie zdań, a jednocześnie na ułożonym procesie zajmowania się tzw. sprawami pracowniczymi. To powoduje, że poznanie wzajemnych oczekiwań i potrzeb ułatwia współpracę. Dawanie przykładu to spójność strategii promowanej przez zarząd z zachowaniami menedżerów i pracowników. Jeśli jedną z przewag konkurencyjnych jest doskonałość w obszarze obsługi klienta, to warto, by menedżerowie byli również blisko z klientami, rozmawiali z nimi. W obszarze klienta bardzo dobrym przykładem jest po prostu co jakiś czas bycie klientem. To pozwala realnie zobaczyć, jak wygląda proces współpracy z firmą. Częste stawanie w roli klienta również w różnych branżach, poddane analizie, może być bardzo dobrym źródłem wiedzy o tym, jak planować i co planować w ramach cyklu sprzedaży i obsługi klienta. Oczywiście samemu zamienić się w pracownika obsługi klienta pozwala realnie zobaczyć i doświadczyć tego, jakie oczekiwania i potrzeby mają klienci. Bardzo uczące jest samo chwilowe wejście w rolę sprzedawcy produktów i usług, które dystrybuujemy. Każdy menedżer w firmie, przechodząc przez ten proces, inaczej patrzy na pracę działu sprzedaży i na zarządzanie finansami firmy. Ostatnie aktywności przywódcy to bycie udziałowcem, czyli jeśli mogą nabyć akcje naszej firmy, to wiadomo, że jestem ich właścicielem i warto, by te akcje nabyli również menedżerowie i pracownicy. Inaczej wówczas patrzemy na to, jak inwestujemy, jak współpracujemy w ramach projektów itd. Thomas, Miles i Fisk rekomendują, by menedżerowie szczególnie wyższego szczebla pokazywali, ile CEO zarobił lub stracił w danym roku. To powoduje dużą przejrzystość w komunikacji wewnętrznej w firmie. To również informacja zwrotna, na ile zmierzamy w pożądanym przez nas kierunku i co robimy, by tam się znaleźć.

Jak widać, stworzenie środowiska, które realizuje spójnie przyjętą strategię, jest wyzwaniem złożonym. Jednak zbudowanie procesu pozyskiwania informacji zwrotnej, pytania o właściwe rzeczy, by uzyskiwać właściwe odpowiedzi, użyteczne pod kątem pozyskania pracowników na rzecz realizowanej strategii, wymaga kompetentnego grona zarówno menedżerów średniego, jak i wyższego szczebla.

## Rozpoznawanie terytorium intelektualnego

Rozpoznawanie terytorium intelektualnego to proces obserwowany i świadomie używany przez konsultantów, trenerów do skutecznej pracy z ludźmi w ich środowisku pracy. Zauważyłem kilka lat temu, że w pełni świadome stosowanie obserwacji jako metodyki

naukowej pod kątem intelektualnym, jakości wiedzy w firmie, jakości procesów, procedur, jak również indywidualnych pracowników i menedżerów zdecydowanie ułatwia rekomendowanie rozwiązań.

Vera F. Birkenbihl, ceniona trenerka zarządzania, wskazała przegląd zadań, które realizuje dobry trener czy menedżer w roli trenera, pracując z zespołem i indywidualnymi pracownikami<sup>135</sup> w celu poznania terytorium intelektualnego oraz lepszego dopasowania:

- 1) pomaga regularnie pracować nad doskonaleniem samego siebie, jest wsparciem w określaniu celów oraz wypracowaniu harmonogramu pracy nad danymi zagadnieniami;
- 2) pomaga uchwycić nasze mocne strony (słabe strony bądź niedoskonałości czasem znamy aż za dobrze), by je w sposób stopniowy rozbudowywać;
- 3) urealnia nas co do naszych słabości, wybiera z naszych kompetencji również te, których nie chcemy postrzegać jako słabe. Uchroni nas od tej kompetencyjnej ślepoty, co jest bardzo ważne nie tylko dla naszej kariery zawodowej, ale codziennego życia;
- 4) dodaje odwagi i pomaga nam również w przezwyciężaniu własnych słabości, gdy sami dla siebie możemy być przeszkodą;
- 5) jest bardzo dobrym lustrem, które potrafi dostrzec, uchwycić i wzmocnić w codziennych zmaganiach.

Birkenbihl podkreśla jeszcze znaczenie oceny mocnych stron i stron słabych (tak dokładnie je nazywa), ponieważ oceniamy je często z perspektywy naszego systemu wartości i znaczeń. Dlatego też chociażby w coachingu poszukujemy coacha, z którym mamy tzw. chemię. Autorka nazywa to „wyspami”, które muszą mieć obszary wspólne dość obszerne, by były dla siebie sprzyjające.

To, na co zwracam szczególną uwagę, prowadząc zajęcia z tego zakresu, to raczej poszukiwanie w diagnozie obiektywnego obrazu kompetencji (mocnych stron) i stron do edukacji, rozwoju, jak we wspomnianym greenfeedbacku. Dlatego też w tej kwestii nie do końca chodzi o to, by patrzeć przez pryzmat swoich znaczeń i wartości, ale na tyle zobiektywizować ten obraz kompetencji w kontekście konkretnych sytuacji zawodowych, by właśnie na dany moment kariery uprawomocnić ludzi w ich środowiskach. Dać im wybór tego, nad czym będziemy bardziej pracować. Dostrzegam to kilka, kilkanaście razy w roku, kiedy firma zamawiająca u nas usługę doradczą stawia tezy wynikające z wewnętrznych obserwacji i chce wykupić np. szkolenie. Przy czym wielokrotnie okazuje się po diagnozie, że kwestia jest zupełnie gdzie indziej i lewar wydajności leży np. w systemie motywacyjnym. Wówczas pracujemy szerzej z klientem nad jego lewarami.

<sup>135</sup> Czytaj więcej: V.F. Birkenbihl, *Księga Alfa*, Wydawnictwo KOS, Katowice 2004, s. 41–46. Typowo dla trenerów kompetencji miękkich w biznesie pracujących z grupami szkoleniowymi – zob. J. Matras, R. Żak, *Trener w rolach głównych. Podręcznik pracy trenera*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, rozdz. *Udzielanie rozwojowej informacji zwrotnej*, s. 138–147.

**&uwolnij**

By poznać terytorium intelektualne, warto zadać następujące pytania, które stosujemy w procesie diagnozy, pracując z klientami instytucjonalnymi:

- 1) w czym są bardzo dobrzy pod względem wiedzy, umiejętności i czy potrafią zrobić z tego know-how? Zarówno konkretni pracownicy, menedżerowie, jak również konkretne działy sprzedaży, obsługi klienta;
- 2) w czym nie wykorzystują swojego potencjału, wymagają skierowania tam uwagi i bardziej wyeksponowania zarówno wewnątrz firmy, jak i na zewnątrz, by np. klienci dowiedzieli się o tym, ponieważ prezentują wyjątkowo wartościowe treści;
- 3) co warto koniecznie uzupełnić w ich know-how? Nadajemy tutaj rangi:
  - czerwone – najważniejsze i najpilniejsze,
  - żółte – ważne, nie pilne, ale zaplanowane w harmonogramie,
  - zielone – istotne w dłuższym horyzoncie czasowym.

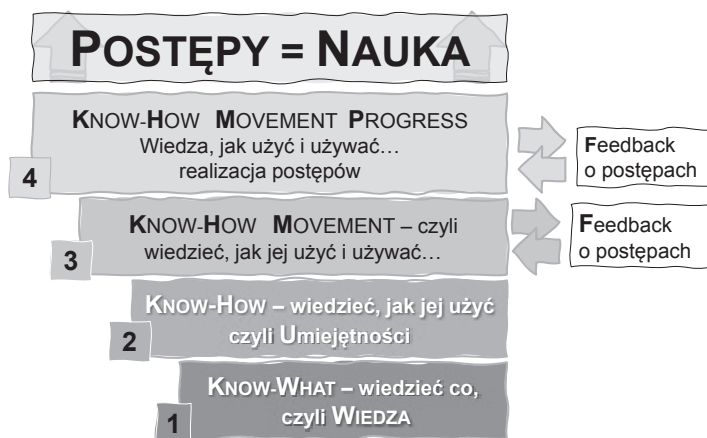
Jeśli zastosujemy to wobec konkretnych pracowników i menedżerów, dowiemy się następnie, jak lepiej z nimi pracować. Bez poznania tego obszaru trudno będzie wymagać od tych, z którymi pracujemy. Na tej podstawie możemy dopiero udzielać feedbacku w postęпах realizacji projektu czy inicjatywy.

Jak widać, by przejść do udzielania feedbacku, stosowania precyzyjnie któregośkolwiek z modeli, konieczne jest zadanie powyższych pytań przynajmniej w formule triangulacji danych<sup>136</sup> (czyli zapytanie o te same parametry pracy przynajmniej trzech osób, pozyskanie dokumentacji przynajmniej z trzech różnych źródeł, zadanie tych pytań przynajmniej trzem różnym źródłom spoza badanego działu).

To konkretnie uporządkuje status, na jakim poziomie jest organizacja, dział, jeśli chodzi o potrzebne know-how, by realizować bardziej złożone projekty. To urealni wgląd i obiektywizuje zdjęcie rzeczywistości firmowej, w której jesteśmy. Warto wiedzieć, że szczególnie wtedy gdy jesteśmy menedżerami, wielu ludziom zależy, by dobrze wypaść w naszych oczach, a to oznacza, że częściej będą pokazywać to, co chcą pokazać, a ukrywać to, z czego nie są do końca dumni. Wiedzą również, że są przez nas oceniani, więc ta zmienna bardzo wpływa na to, jak komunikują się z nami pracownicy. Dlatego też jestem zwolennikiem porządnej wiedzy merytorycznej menedżera, ponieważ wówczas ma wpływ na standardy pracy, również na jakość usługi, która serwowana jest klientom.

Czteropozomowy status feedbacku (zob. rysunek 39) pozwala wskazać, gdzie, kiedy i kto powinien otrzymać feedback w firmie. A dalej pozwoli to udzielać precyzyjniej informacji zwrotnej, co jest wymagane zgodnie z zasadą: im wyżej, tym różnice pomiędzy lepiej a gorzej stają się subtelniejsze.

<sup>136</sup> Czytaj więcej (nieco naukowo, ale warto znać to tło metodyczne): [https://www.researchgate.net/publication/332588844\\_Triangulacja\\_w\\_badaniach\\_jakosciowych](https://www.researchgate.net/publication/332588844_Triangulacja_w_badaniach_jakosciowych) (dostęp: 29.08.2020).



Rys. 39. Diagram postępów w rozwoju kompetencji  
Źródło: opracowanie własne.

Wyjaśnię teraz wskazane poziomy – weźmy przykład stanowiska training managera (z ang. menedżer działu szkoleń i smart learningu) dla działu sprzedaży, czyli roli, którą najczęściej obejmowałem w korporacjach:

**poziom 1:** oznacza wiedzę, czyli na początku musimy określić, jaka wiedza jest niezbędna do wykonywania określonych zadań:

- **know-what** (z ang. wiedzieć co – WIEDZA) z zakresu: sprzedaży transakcyjnej, doradczej i przedsiębiorczej, procesów dydaktycznych (nie szkoleniowych – szkoleniowe to raczej: wiem, jakie firmy szkoleniowe, co mogą dostarczyć, a procesy dydaktyczne to wiedza o budowaniu architektury uczenia w sprzedaży, w biznesie itd. w taki sposób, by docelowo większa część sprzedawców potrafiła wysoce jakościowo sprzedawać), techniki i narzędzia szkoleniowe, mentoringowe, coachingowe, facylitatorskie rekomendowane biznesowi, zarządzania strategicznego, komunikacji biznesowej wewnętrznej z różnymi poziomami oraz zewnętrznej z klientem, zarządzania projektami, e-learningu i smart learningu, płynny język angielski i dodatkowo inny; obsługi Windowsa; dobre doświadczenia w sprzedaży usług poparte wynikami na poziomie mediana +1 oraz na wyciągniętych wnioskach z niepowodzeń, zakrętów w karierze;

**poziom 2:**

- **know-how** (z ang. wiedzieć jak – UMIEJĘTNOŚCI): zarządzania zespołem przez *empowerment* (z ang. dodawanie odpowiedzialności – to są pracownicy wiedzy, więc taki sposób zarządzania sprawdza się w praktyce), prowadzenia szkoleń w wysoce atrakcyjny sposób na bazie rzetelnej wiedzy eksperckiej, facylitacji oraz wystąpień dla biznesu. Umiejętność prowadzenia wystąpień motywacyjnych zgodnie z metodyką *Power Content Speech* (z ang. moc treści mowy), czyli na podstawie dowodów naukowych, badań i realnych studiów przypadków. Ważne, by menedżer każdy aspekt wiedzy potrafił zastosować w praktyce;

**poziom 3:**

- know-how movement (z ang. wiedzieć, jak jej użyć i używać): praca nad sobą z wykorzystaniem feedbacku z różnych źródeł, otwartość na feedback; natomiast bardziej sformalizowany, stały proces lepiej wpływa na rozwój kompetencji, a w praktyce na uczenie;

**poziom 4:**

- know-how movement progress (z ang. wiedzieć, jak użyć i jej używać, realizacja postępów): omawianie postępów z własnym przełożonym oraz z coachem lub mentorem w jasno zdefiniowanym procesie w każdym obszarze wiedzy i umiejętności, nad jaką pracuje.

Jak widać, jest to konkretny proces, który rozłożony w czasie może przynieść efekty, jeśli jest prowadzony w sposób zwymiarowany i przez ludzi o kompetencjach powyżej przeciętnej.

## Ego, terytorium intelektualne i lider

Inną kwestią zakłócającą podejście do otrzymywania feedbacku jest problem ego. W zarządzaniu i liderowaniu jest z natury rzeczą problemem i istotnym, i bardzo naturalnym. Głównie dlatego, że na stanowiska menedżerskie awansują ludzie, którzy wcześniej musieli się wykazać określonymi umiejętnościami, inteligencją zarówno intelektualną, emocjonalną, poznawczą, jak i społeczną. Bazowali w jakiejś części na swoich naturalnych predyspozycjach, ale przede wszystkim musieli dużo pracować na to, gdzie właśnie są. Dość szybko odkrywają prawdę w zarządzaniu, by pracować mądrze, opierając się na dźwigniach wydajności, które przełożą się najbardziej na skuteczne zarządzanie. Jak pisze autor jednej z najwybitniejszych książek ostatnich lat o skutecznej i etycznej karierze korporacyjnej: „Nie próbują robić wszystkiego – robią właściwe rzeczy oraz posiadają umiejętności planowania i organizacji (...) I co ważne, proaktywnie budują sieć ekspertów, którzy są źródłem rad i wsparcia, pomagających w realizacji istotnych zadań”<sup>137</sup>.

Oczywiście do tego grona nie możemy zaliczyć tych, którzy swoje awanse zawdzięczają tzw. znajomościom, a sami nie spełniają kryteriów kompetencyjnych. Jest to temat na zupełnie odrębną książkę, dotyczącą zapewne zachowań na styku polityki i savoir-vivre, jak tutaj radzić sobie z niekompetentnymi, a umocowanymi ludźmi.

Jednak obciążenia związane z odpowiedzialnością za ludzi, za zadania oraz za realizację strategii są bardzo duże. Paradoks polega również na tym, że kiedy stajemy się w czymś bardzo dobrzy i do tego ponadprzeciętni w szerszej grupie, zaczynamy czasami mniej przywiązywać wagę do edukacji własnej, ponieważ uważamy, że skoro doszliśmy tutaj, gdzie jesteśmy, to już wiemy lepiej. Otóż dezaktualizacja prawd i wiedzy związanych z zarządzaniem następuje bardzo szybko, ponieważ wchodzące na rynek pracy pokolenia już to zmieniły w ostatnich latach. Tak więc dynamika zmian przyspiesza, a nie zwalnia.

<sup>137</sup> C. Cast, *Jak zrobić błyskotliwą karierę... i jej nie zaprzepaścić*, ICAN Institute, Warszawa 2019, s. 163.



Tym bardziej spłaszczanie struktur, wykorzystywanie zespołów eksperckich i dużo bardziej świadomych pracowników do realizacji misji i wizji firmy potrzebuje czegoś więcej, a tego nie da się osiągnąć, bazując na własnym ego. Uprawomocnianie ludzi w zespole wiąże się z koniecznością poznania ich, zbadania ich terytorium intelektualnego, a następnie angażowania ich w projekty zgodne z ich naturalnymi predyspozycjami w roli liderów. Wówczas wymiana informacji zwrotnej, jak również otwartość z naszej strony zdecydowanie w tym pomogą.

Gdybym kilka razy nie usłyszał od Mai, naszej najstarszej córki, że mówię zbyt głośno przez telefon, jak również nie potwierdziłoby tego zwrócenie mi uwagi w pracy dokładnie raz, nigdy bym o tym nie wiedział, ponieważ tak zazwyczaj rozmawiam z ludźmi.

Z drugiej strony wybitnymi specjalistami, ekspertami stają się ci, którzy osiągnęli naprawdę dużo w swojej profesji. Są bezdyskusyjnymi liderami, którzy są bardzo często albo znani w branży, albo szeroko społecznie. Najczęściej wykorzystują swój talent, jak również konsekwentnie kumulują doświadczenia, a następnie stają się coraz lepsi aż do poziomu mistrzowskiego. Jak więc wśród mistrzów stworzyć poczucie, że ich rozwój jest ważny, zarówno w obszarze kompetencji twardych, specjalistycznych, jak również w obszarze kompetencji miękkich, behawioralnych, które znacząco przekładają się u menedżerów na jakość przywództwa, a u specjalistów na jakość odbioru ich mistrzostwa?

Bardzo użyteczną sugestią dbania o własne ego menedżera jest narzędziowe podejście do informacji zwrotnej, szczególnie tej, która jest na granicy wspomnianej przeze mnie normatywnej informacji zwrotnej i korygowania jednoznacznie jakości wykonywania pracy. Łatwo wówczas odbierać różnice zdań jako atak bądź jako podważanie autorytetu<sup>138</sup>.

To narzędziowe podejście pokazali autorzy w publikacjach zebranych w podręcznik Harvard Business Review Press, wskazując na następujące kroki:

„(...) ustalić, w czym się zgadzacie, potem w czym się różnicie, i zadawaj na te tematy pytania:

Czy możesz mi pomóc dokładniej zrozumieć tę kwestię? Mam wrażenie, że słyszysz, jak mówię X. Najwyraźniej wyrażam się niejasno, bo nie to chciałem powiedzieć. Mam na myśli Y. Zgadza się, jeśli chodzi o X, ale wydaje mi się, że inaczej myślimy o Y. Sądzę, że ta rozbieżność bierze się z... A co ty myślisz?”<sup>139</sup>.

Sugestia dotycząca głębszej pracy nad ego wymaga jednak nie tyle narzędziowego spojrzenia, ale spojrzenia przemiany głębszej, nie powierzchownej, która może zobrazować w przejrzysty sposób to, w jaki sposób to owo ego zachowuje się w nas jako ludziach. Tym narzędziem jest model Versatile Leadership 360 Kaplana i Kaisera, o którym jest cały rozdział.

<sup>138</sup> O różnicy między budowaniem autorytetu a eksperctwem w pracy menedżera pisałem w książce *Mądrość mentoringu...*, s. 269–272.

<sup>139</sup> *Harvard Business Review. Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Rebis, Poznań 2017, rozdz. *Udzielanie przydatnych informacji zwrotnych*, s. 205.

To tutaj skala, jaką stosują do opisu w informacji zwrotnej, przenosi uwagę z poziomu oceny „słaby – świetny” na rzecz „za dużo – w sam raz – za mało”. Dzięki temu mniej angażuje ego, stawia je raczej w peryferyjnym obrazie poczucia własnego ja. Skala szersza przenosi uwagę na parametry zachowania, które można modyfikować, a w konsekwencji o zachowanie chodzi.

Przykład, który jasno pokazuje, jak trudno jest zejść z tronu o nazwie „moja znacząca pozycja zawodowa” lub „moje ego”, pochodzi z książki *The check list manifesto* Atula Gawande<sup>140</sup> (zresztą wybitnego chirurga, autora książek, badacza zdrowia publicznego) z Harvard Medical School. Gawande opisuje sytuację, gdy w trakcie operacji pielęgniarka pyta chirurga o status poszczególnych czynności na podstawie listy kontrolnej. W taki sposób jednocześnie uzyskuje feedback na temat etapu operacji i jego działań za chwilę. Dzięki temu prawdopodobieństwo infekcji u pacjenta jest zminimalizowane.

Jednak powszechnie część szpitali nie stosuje tej procedury feedbacku ze względu na interpretowanie tej rutyny jako banału dla wysoko wykwalifikowanych lekarzy. Na przekór takiemu podejściu Gawande wraz z zespołem przygotowali dwuminutową listę kontrolną sprecyzowaną w 19 punktach, włącznie z zaplanowanymi na niej przerwami. Wprowadzili ją w ośmiu szpitalach na świecie (New Delhi w Indiach, Auckland w Nowej Zelandii, w Manili na Filipinach, w Amman w Jordanii, w Londynie w Wielkiej Brytanii, w Toronto w Kanadzie, w Seattle w USA, w Ifakarze w Tanzanii). W efekcie wprowadzenia tych list kontrolnych komplikacje pooperacyjne zmniejszyły się o 35 proc.! W każdym z wymienionych szpitali śmiertelność pacjentów zmniejszyła się o 47 proc.! Okazało się jednak, że pomimo tak klarownych wyników wymiany informacji zwrotnej i sprawdzania list kontrolnych bardzo trudno jest przekonać lekarzy chirurgów oraz lekarzy pracujących na otwartym ciele ludzkim, jak ginekolodzy, do ich zastosowania. Co więcej, na każdym szczeblu w szpitalach występuje taki problem, kiedy lekarz sam jako lider nie jest przekonany co do tego, by je zastosować. O popularyzacji tego typu list kontrolnych coraz więcej możemy usłyszeć w tzw. zawodach wysokiego ryzyka, np. lotnictwie<sup>141</sup>.

Gawande podkreśla znaczenie ekspertyzy, nauki, wiedzy w zawodach medycznych, szczególnie u lekarzy. W swojej książce pokazuje, jak bardzo zmieniło się to przez ostatnie 20–30 lat. Jak ogromną liczbę godzin muszą spędzić studenci, by zostać samodzielnie dopuszczonymi do pacjentów już w obszarze leczenia. Zadaje fundamentalne pytanie: „badania konsekwentnie pokazują, że przynajmniej połowa śmierci i główne komplikacje są możliwe do uniknięcia. Wiedza istnieje. Ale jakkolwiek niezwykle wyspecjalizowana i wytrenowana, wciąż tracimy, brakuje czegoś. Błędy wciąż się zdarzają (...) Co my robimy, kiedy ekspertyza już nie wystarczy? Co robimy, kiedy nawet superspecjaliści zawodzą?”<sup>142</sup>.

<sup>140</sup> Obejrzyj koniecznie genialne wystąpienie podczas konferencji Tedex: [https://www.ted.com/talks/atul\\_gawande\\_want\\_to\\_get\\_great\\_at\\_something\\_get\\_a\\_coach?language=pl](https://www.ted.com/talks/atul_gawande_want_to_get_great_at_something_get_a_coach?language=pl) (dostęp: 28.08.2020).

<sup>141</sup> Czytaj więcej: M. Buckingham, A. Goodall, *Błędne przekonania na temat informacji zwrotnych*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2019, s. 115.

<sup>142</sup> A. Gawande, *The check list manifesto. How to get things right?*, ProfileBooks, London 2011, s. 31, tłum. własne.

Gawande przytacza również własne doświadczenia z feedbackiem, kiedy to na zaawansowanym poziomie rozwoju zawodowego doszedł do etapu, w którym spełniał bez mała wszystkie pożądane statystyki dotyczące jakości pracy chirurga, jednak miał subiektywne poczucie, że już się nie rozwija. Wówczas skorzystał z pomocy trenera – emerytowanego profesora chirurgii Boba Osteena; ten po pierwszej operacji, która wydawało się, że poszła wspaniale, miał zapisaną całą kartkę uwag i przygotował dla niego następujący feedback: „Kilka drobniaków – powiedział: czy zauważyłeś, że lampa przekręciła się i nie oświetlała rany w trakcie zabiegu? Przez około pół godziny operowałeś przy świetle odbijającym się od powierzchni. Zauważyłem, że co jakiś czas podnosisz łokieć, to znaczy, że nie kontrolujesz w pełni tego, co robisz. Łokcie chirurga powinny być nisko, wygodnie opierając się obok ciała, jeśli czujesz, że łokieć idzie w górę, to powinieneś użyć innego narzędzia, albo przesunąć się (...)”<sup>143</sup>.

Potwierdzają to inne badania, które zostały przeprowadzone w medycznym środowisku akademickim w Kansas City w momencie dość wymagającym, czyli w okresie formacyjnym, stażowym, kiedy to młodzi studenci kształcą się w zakresie praktyki medycznej będącej już etapem kształtowania nawyków, odruchów, procedur medycznych, jakże ważnych w leczeniu. Jak napisali autorzy tych badań: „Dawanie i przyjmowanie feedbacku jest trudną, ale konieczną umiejętnością podczas treningu w medycynie”<sup>144</sup>.

W swoich badaniach porównali dwa okresy, w których było nieco inne podejście do informacji zwrotnej promowane w zespołach stażystów i wykładowców. W latach 2018–2019 studenci zajmujący się obszarem chorób zakaźnych otrzymali 52,4 proc. formalnych informacji zwrotnych od wykładowców, u których praktykowali.

Celem samego badania był nie tylko wgląd w sytuację obecną, ale zwiększenie liczby informacji zwrotnych, formalnych pomiędzy studentami a wykładowcami w ciągu sześciu miesięcy. Na początku wykładowcy i studenci opracowali wspólnie karty informacji zwrotnej, w której głównie omawiali cele i bariery występujące w każdym z tygodni pracy. Studenci byli poddawani cotygodniowo takiej formalnej informacji zwrotnej, dodatkowo byli objęci comiesięczną ankietą, w której wskazywali liczbę sesji i opinii wraz z informacją zwrotną przypadającą na tzw. tydzień kliniczny. Anonimowa ankieta została wysłana do wykładowców i studentów po trzech miesiącach powyższej rutyny pracy. Wówczas wniosek z ankiet był prosty: **potrzebujemy więcej przypominania o roli i obowiązku informacji zwrotnej oraz konkretnego miejsca, w którym można byłoby śledzić postępy.** Karty zostały przeniesione na tablicę codziennych odpraw, wyświetlano tam dane miesięczne. Po wdrożeniu karty opinii na temat informacji zwrotnej odsetek sesji informacji zwrotnych wzrósł do 95 proc. w latach 2019–2020. **Jako główny wniosek z tego badania autorzy wskazali, że ustrukturyzowana metoda wprowadzania informacji zwrotnej znacząco poprawiła liczbę interakcji uczących w relacjach stażysta–wykładowca.** Dodatkowym wnioskiem,

<sup>143</sup> Tamże.

<sup>144</sup> A.K. VanderVelde, L.A. Myers, E.J. Schuster, *Improving the approach to fellowship trainee feedback*, „Academic Pediatrics” 2020, nr 7, s. 28–29, tłum. własne.

który dostrzegam, a ma krytyczne znaczenie dla rozwoju kompetencji ludzi i edukacji w tak odpowiedzialnym zawodzie, to stworzenie okoliczności, czasu, miejsca, gdzie uwaga jest jasno skierowana na formułę uczenia w miejscu pracy. To wydaje mi się przełomowe w tych badaniach, a szczególne znaczenie ma dla budowania tych okoliczności i lekcji, jaką odrobiła ekipa realizująca badanie.

To potwierdza również moje badania w środowisku sprzedaży z lat 2009–2013 oraz 2014–2016 i 2019, gdzie u klientów, dla których pracowaliśmy, jednoznacznie wspólnie z menedżerami wyznaczyliśmy czas nauki profesji sprzedaży, wprowadzania do niej, kontraktowania wzajemnych zobowiązań. Wyniki w każdym przypadku odróżniały zespoły, w których takie praktyki były konsekwentnie stosowane, od tych, które ich nie miały lub w ogóle z nich nie korzystały albo korzystały w stopniu minimalnym. Wydaje się to coraz bardziej klarowne, że za pomocą narzędzia w postaci informacji zwrotnej i umiejętności uzgadniania konwencji uczenia się konkretnych kompetencji możemy osiągnąć znacznie więcej, aniżeli wydaje się na pierwszy rzut oka.

Atul Gawande sugeruje w swoich publikacjach, że do tego, aby stać się lepszym, za każdym razem potrzebujemy trenera – coacha, który zobaczy naszą pracę z boku i udzieli nam feedbacku. To stawanie się lepszym nie oznacza powtarzania „Jesteś zwycięzcą”, afirmuj, a stajesz się takim. Jest to eksperckie patrzenie na jakość wykonywanej pracy zarówno rozumianej jako praca intelektualna, fizyczna (jak sportowiec) czy związana z organizacją dnia, podczas którego realizujemy nasze obowiązki.

W dziedzinie bardzo mi bliskiej, tj. w muzyce, producenci i twórcy bardzo oczekują informacji zwrotnych, które będą merytorycznie skoncentrowane na doskonaleniu. Przykładowe rodzaje informacji zwrotnej to:

- techniczna – konkretne wskazówki, by np. jakiś instrument pogłościć lub przyciszyć w danym fragmencie utworu,
- kierunkowa – to bardziej podejście do wizji artystycznej, całości utworu, ich spójności lub fragmentaryczności,
- opinia – znacznie bardziej polega na guście oceniającego i udzielającego informacji zwrotnej, by rozbudzać w odbierającym informację zwrotną twórcy poszukiwania i szlifowanie własnych umiejętności<sup>145</sup>.

W muzyce klasycznej Itzhak Perlman, geniusz skrzypiec, ma trenera. Jego trenerem, który pracuje metodyką feedbacku od wielu lat, jest jego żona Toby Perlman, która skończyła również Juliard School w klasie skrzypiec, porzuciła tę karierę i stała się trenerką męża. Stając się coraz lepszym, na pewnym poziomie nie zauważasz rzeczy, które ci przeszkadzają. To efekt doświadczeń, ich kumulacji, ich pojemności. Niekoniecznie wiesz, jak je poprawić.

<sup>145</sup> Czytaj więcej: <https://www.tunecore.com/pl/blog/2015/11/how-to-ask-for-feedback.html> (dostęp: 3.09.2020).

Czasem waga informacji zwrotnej polega na zaufaniu do własnych umiejętności, jak to zrobił tym razem jeden z najlepszych na świecie skrzypków jazzowych Adam Bałdych, który podczas przygotowywania swojej najnowszej płyty pt. „Sacrum Profanum” w 2019 r. udzielił wywiadu:

„– Nagrałeś »Sacrum Profanum«<sup>146</sup> z nowym składem: Michałem Barańskim, Dawidem Fortuną i Krzysztofem Dysem. Czy trudno było przekonać do tego szefa wytwórni ACT Siggiego Locha? Pewnie z biznesowego punktu widzenia była pokusa, by nie kombinować i nagrać kolejną rzecz z Helge Lien Trio, poprzednim zespołem, z którym odniosłeś duży sukces.

– Postanowiłem zaproponować Siggiewi projekt, w którym postawię wszystko na jedną kartę, wezmę całą odpowiedzialność na siebie, dlatego też jestem producentem tego albumu. To nie była prosta decyzja. Wiem, że to duże wyzwanie – muzyka nie jest łatwa, temat nie jest oczywisty, skład w całości z Polski. Ale wiem, że mogę robić w przekonujący sposób rzeczy, w które wierzę. Siggie mi zaufał i dostałem informację zwrotną, że nie żałuje, że to wyjątkowy album, i że jego zdaniem to będzie coś, co przejdzie do historii. To jego słowa<sup>147</sup>.

Słuchanie informacji zwrotnej jest wówczas często punktem zwrotnym w tym, jak rozwijasz się (edukujesz) w swojej profesji, podobnie jak cytowany Adam Bałdych.

Bardzo ciekawym zagadnieniem w muzyce jest to, w jaki sposób muzycy odbierają to, co tworzą. Jest w tym zakresie badanie Charlesa J. Limba i Allena R. Brauna, którzy postawili w 2008 r. bardzo pragmatyczne pytanie: **co dzieje się w mózgu muzyka jazzowego (konkretnie pianisty) podczas improwizacji?** Napisali artykuł<sup>148</sup>, w którym wskazują kilka bardzo istotnych elementów dla procesu uczenia się improwizacji, co można przenieść analogicznie do innych działań związanych z pracą, w której możemy uczyć się efektywnie wykonywać nasze zadania.

Okazało się, że **przyśrodkowa kora przedczołowa jest aktywowana w chwilach improwizacji.** W praktyce oznacza to koncentrację na swoich własnych doznaniach, **świecie wewnętrznym, przez który wyrażamy siebie, w tym przypadku w akcie twórczym, improwizowanym.** Jest to stan przepływu dla umysłu, co oznacza brak świadomej, centralnej kontroli nad ekspresją improwizowaną.

W środowisku pracy do określonego momentu (zazwyczaj charakterystycznego dla branży, stanowiska, obowiązków w firmie) raczej korzystamy ze wskazówek *buddy'ego*<sup>149</sup>

<sup>146</sup> Albumu możesz wysłuchać: [https://www.youtube.com/watch?v=\\_VrulREpr60](https://www.youtube.com/watch?v=_VrulREpr60) (dostęp: 3.09.2020).

<sup>147</sup> Czytaj więcej: <https://tvn24.pl/tvnwarszawa/najnowsze/momentami-trzeba-improwizowac-wywolec-wszystko-do-gory-nogami-248080> (dostęp: 3.09.2020).

<sup>148</sup> C.J. Limb., A.R. Braun, *Neutral substrates of spontaneous musical performance: an fMRI study of jazz improvisation*, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2244806/> oraz M. Błaszczak, *Innowacyjne nauczanie*, „Wychowanie Fizyczne i Zdrowotne” 2019, nr 38, <https://www.wychowaniefiz.pl/artykul/innowacyjne-nauczanie> (dostęp: 3.09.2020).

<sup>149</sup> Z ang. kolega, bliższa koleżanka. Terminem tym jest określana osoba, która w środowisku korporacyjnym spełnia rolę opiekuna w okresie wprowadzania do pracy.

czy mentora, niż postępujemy we własny, intuicyjny sposób. Na następnym etapie po takim okresie zaczynamy wyrabiać w sobie większą pewność co do podejmowanych decyzji, szczególnie na stanowiskach liderskich, gdzie podejmujemy znacznie więcej decyzji co do innych niż wobec siebie. I dokładnie w tych momentach warto spojrzeć na wyniki badania wspomnianego przeze mnie wcześniej.

Otóż jeśli delegujemy zadania innym, warto doprecyzować – jeśli chcemy, by wszyscy w zespole wykonali dane zadanie czy projekt w podobny sposób. Jeśli natomiast chcemy, by poszczególni pracownicy uruchomili poszukiwanie w sobie rozwiązań, by wykonali określone ćwiczenie intelektualne, warto wówczas zostawić im czas na to, by pomysł został zainkubowany. Inkubacja, wykluwanie się rozwiązań jest procesem indywidualnym i twórczym, polega na korzystaniu z wyobraźni, eksplorowaniu własnego świata wewnętrznego. W tym wypadku dopiero po tym czasie wykluwania się rozwiązania warto rejestrować to, czy jest ono adekwatne do konkretnego problemu. Jest to przestrzeń na informację zwrotną, bardziej zobiiektywizowaną.

Mała uwaga: często słyszymy podczas szkoleń, wystąpień psychologów zalecenie, by w środowisku pracy menedżer czy lider nie oceniał. Jest to skrót myślowy, często nadinterpretowany zarówno przez menedżerów, jak i ludzi z przygotowaniem (albo jednak nieprzygotowaniem) psychologicznym. Uzgodnijmy więc zdjęcie rzeczywistości – jaka ona rzeczywiście jest:

- menedżerów wynagradza się za to, że potrafią realizować sześć funkcji zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie, przewodzenie, uczenie innych, monitorowanie.

Jeśli więc na nie spojrzemy, mocno wybrzmiewa to, że nie tylko są one istotne, ale że menedżer potrafi je wykonywać. Wspólnym mianownikiem są jeszcze dwie dodatkowe aktywności menedżera:

- potrafi oceniać adekwatność działań poszczególnych członków zespołu do celu postawionego przed nimi;
- potrafi rozwiązywać problemy, jakie napotyka zespół, oraz potrafi zarządzać okolicznościami na tyle, by uczynić je sprzyjającymi.

Przy czym ocenianie jest na określonym etapie wdrożeń, akceptacji pomysłów itd. To powoduje, że do pewnego etapu menedżer ma za zadanie sprecyzować, co jest do opracowania, następnie zamienić się w badacza, który kolekcjonuje spostrzeżenia, notuje je często bardzo dokładnie, na koniec potrafi ocenić, na ile podjęte działania przynoszą pożądane rezultaty. Tak więc słynny brak oceny jest etapem w procesie współpracy przy realizacji projektów, zadań, a nie stanem permanentnym. To do podejmowania decyzji potrzebna instrumentów, kryteriów, które pomogą menedżerowi w ocenie, ponieważ na końcu zawsze jest podjęcie określonej decyzji. Stanowi to szczególne wyzwanie w pracy *knowledge workers* (z ang. pracownicy wiedzy), których produktem pracy jest pomysł, idea, projekt, często niemające reprezentacji fizycznej (w odróżnieniu od pracy na linii produkcyjnej).

Tak więc ocenianie nie jest czymś złym samo w sobie, ale nauka ustalania kryteriów oceny przedsięwzięcia stanowi istotę sprawy.

W procesie określania statusu poszczególnych fragmentów projektu udzielanie bieżącego operacyjnego feedbacku pozwala zdecydowanie panować nad formą oraz nad samym efektem pracy. W pierwszym etapie konkretnie wyjaśnijmy, czego potrzebujemy, a w trakcie udzielajmy informacji zwrotnej na temat przygotowanych fragmentów. To zdecydowanie poprawi jakość.

Jednak zostawmy pracownikowi przestrzeń, ponieważ w procesie twórczym pozwalamy mu odnieść się do własnych wyobrażeń, ale również do wykorzystania tzw. potencjału, często ukrytego ze względu na tzw. ciasnotę organizacyjną. Ciasnota ta uwypukla zdecydowanie niekorzystną w przeszłości formę ucinania dialogu, testowania, eksperymentowania w środowisku pracy. To dla intelektu prawdziwa bariera.

Fragment pochodzi z książki:

## Sztuka feedbacku Jak korzystać z potencjału informacji zwrotnej?

Grzegorz Radłowski

Wydawnictwo Naukowe PWN 2022

# Scaling up WYNAGRODZENIA

5 zasad efektywnego  
wynagradzania  
pracowników

Verne Harnish  
Sebastian Ross



## Dzielenie się to także troska. Jak nakłonić pracowników, by myśleli jak właściciele

**STRESZCZENIE:** Podział zysku to kwestia sprawiedliwości, z dodatkową korzyścią w postaci stworzenia poczucia własności w całej organizacji. Podobnie jak inne formy wynagradzania, niekoniecznie motywuje, ale pozytywnie wpływa na decyzje zespołu – jeśli nie wspiera „złych zysków”. To także sposób konkurowania o dobrych pracowników przez spółki średniej wielkości. Długoterminowe podziały wartości (akcje i opcje na akcje) idą o krok dalej w równoważeniu interesów właścicieli i pracowników. Mogą stworzyć prawdziwe bogactwo dla twojego zespołu, a nawet wyeliminować kluczowe ograniczenia w twojej branży, tak jak to miało miejsce w Outback Steakhouse. Wejście na giełdę jest opcją wartą rozważenia, nawet dla małych spółek. Akcje fantomowe to specjalna forma podziału wartości, która pozostawia kontrolę w rękach właścicieli, ale może powodować problemy z płynnością.

### Access Fixtures. „Zero goszczenia się”

Steve Rothschild, współzałożyciel i starszy specjalista ds. oświetlenia (więcej o jego tytule poniżej) spółki Access Fixtures z siedzibą w Worcester w stanie Massachusetts, chciał, aby wszyscy jego ludzie myśleli jak właściciele. Dla Rothschilda myślenie jak właścicieli oznacza na przykład obserwowanie marży brutto, a nie przychodów. Dla pracownika, który nie doświadcza ryzyka na własnej skórze, każda sprzedaż jest dobrą sprzedażą. Jednak właściciele w przypadku każdej transakcji bacznie obserwują marżę, którą osiągają.

Aby jego zespół myślał w ten sposób, Rothschild doszedł do wniosku, że musi im płacić jak właścicielom, więc w 2019 roku wprowadził w życie plan podziału zysku, zgodnie z którym 20% rocznego zysku spółki przed opodatkowaniem jest rozdzielane proporcjonalnie między jego pracowników, co stanowi od 15 do 20% ich całkowitego wynagrodzenia. Niniejszy podział zysku stanowi dodatek do tego, co już było postrzegane jako konkuren-

„Moi pracownicy nie pracują ciężiej, ponieważ liczą na dodatkowe pieniądze w następnym roku. Niemniej jednak podejmują różne decyzje, które są dobre dla firmy i ich samych”.

cyjne (godziwe) wynagrodzenie. Rothschild zauważa: „Wielu zostało zatrudnionych na długo przed tym, zanim pojawił się ten program premiowy”. Zapytaliśmy Rothschilda, czy pracownicy mają jakieś obawy dotyczące EBOT – zarobków przed grabieżą ze strony właściciela (ang. Earnings Before Owner Theft). Właściciele mają tendencję do odpisywania od podatku wszystkiego co się da, co z kolei wypacza wyniki finansowe.

„Nie ma żadnej grabieży ze strony właściciela” – wyjaśnił Rothschild. „Na początku planu ograniczyłem moją pensję, która pozostaje na poziomie lub poniżej najlepiej opłacanego pracownika. Moje jedyne dodatkowe świadczenia to paliwo do samochodu i ubezpieczenie zdrowotne. W rzeczywistości moja pensja w moim ostatnim start-upie wspieranym przez kapitał podwyższonego ryzyka była około dwukrotnie wyższa niż obecna, nie wspominając o systemie premiowym, który obowiązywał. Aby zarabiać porządne pieniądze, pracownicy muszą otrzymywać porządne premie”.

„Ale w jaki sposób reagują twoi pracownicy, jeśli musisz zainwestować znaczną kwotę zysku w rozwój?” – pytaliśmy. „Przechodząc od etapu pierwszego do etapu drugiego, nie musimy inwestować zysków” – odpowiedział Rothschild. „Spółka Access Fixtures ma zoptymalizowany model przepływów pieniężnych. Cała nasza produkcja jest zlecana innym producentom oświetlenia i nie przechowujemy żadnych zapasów w magazynie. Access Fixtures nie wymaga znacznego kapitału do obsługi dodatkowej sprzedaży. Od ponad dwóch lat nie musieliśmy korzystać z limitu kredytowego”. Dlatego tak ważne jest wdrożenie postanowień rozdziału „Pieniądze” z książki *Scaling Up (Nawyki Rockefellerera 2.0)*.

Jak dotąd, Rothschild jest bardzo zadowolony z wyników: „Moi pracownicy nie pracują ciężiej, ponieważ liczą na dodatkowe pieniądze w następnym roku. Niemniej jednak podejmują różne decyzje, które są dobre dla spółki i ich samych” – mówi.

Rothschild kontynuuje: „Pracownicy mają wpływ na wszystko w rachunku zysków i strat. Jesteśmy całkowicie otwarci na brak indywidualnych wynagrodzeń. Na przykład zespół wie, że nowe zatrudnienie będzie go kosztować x dolarów plus ewentualny udział w 20% zysków spółki. Jeśli uznają, że musimy je wydać, aby zarobić więcej pieniędzy, zrobimy to. Innymi słowy, mimo że muszą wydać swoje pieniądze, to jeśli nowy pracownik zwiększy wydajność i przychody, przychody i zysk na pracownika wzrosną, co da im większą premię”.

„W zamian pracownicy odwołali program cotygodniowych bezpłatnych obiadów. Niektórzy nawet odmówili udziału w targach, które oferowały ograniczoną wartość korporacyjną. Zrezygnowali z »goszczenia się« – wykrzyknął Rothschild. Na koniec musieliśmy zapytać Rothschilda o jego niezwykły tytuł – podpisuje swoje e-maile jako starszy specjalista ds. oświetlenia. „Jestem współzałożycielem, obecnie jedynym udziałowcem, a także prezesem. Używam tytułu starszego specjalisty ds. oświetlenia, aby pracownicy mogli obserwować, jak wchodzę w interakcje i sprzedaję klientom produkty jak zwykły pracownik, tak jak oni. Jest bardzo niewielu klientów, którzy wiedzą, że jestem CEO i właścicielem”, mówi Rothschild.

## Wyrównanie udziałów poprzez podział zysku

Podział zysku oznacza, że spółka dzieli się częścią swojego zysku przed opodatkowaniem z określonymi grupami lub wszystkimi pracownikami. Przykładem takiego modelu jest opracowana przez spółkę Egon Zehnder formuła podziału zysku między wspólników według stażu pracy. Lincoln Electric ma również ważne elementy udziału w zyskach w swoich pakietach wynagrodzeń.

Z rozdziałów 3 i 4 dowiedzieliśmy się, że poprawa wyników indywidualnych i grupowych za pomocą zachęt finansowych może być trudna. Jednak, jak wspomniano, schematy wynagrodzeń, takie jak Zehnder lub Access Fixtures, które łączą nagrody z wynikami całej organizacji, powodują znacznie mniej problemów. A to dlatego że zachęta jest ściśle związana z ważnymi celami organizacji (tj. zyskiem przed opodatkowaniem). Niewiele jest celów, które można porównać do zysku spółki, dlatego jest mniej prawdopodobne, że takie schematy spowodują konflikty celów, niezamierzone zachowania lub staną się przestarzałe.

Jaki jest wpływ podziału zysku na zachowanie pracowników? Jest to przede wszystkim sposób na wyrównanie udziałów akcjonariuszy i pracowników (efekt informacyjny). Pracownicy, gdy są bardziej odpowiedzialni za zysk, mają większą tendencję do podejmowania decyzji jak właściciele.

Podział zysku pomaga również przyciągnąć nowych pracowników i wzbudzać w nich ich lojalność (efekt selekcji). W niektórych przypadkach, jak Lincoln Electric, pula zysków może stanowić znaczną część ogólnego wynagrodzenia. W ten sposób pracownicy są zachęceni do pozostania w spółce dopóty, dopóki nie zostanie wypłacona ich część. Jeśli zatem wypłacasz zyski w marcu lub kwietniu, po zamknięciu ksiąg, nowa pula już się zgromadziła, a ludzie dwa razy się zastanowią, zanim przejdą do innego pracodawcy (spostrzeżenie Cialdiniego, że ludzie zrobią więcej, aby uniknąć straty, niż coś zyskać!). Ta sama logika obowiązuje, jeśli płacisz kwartalnie.

Ale jak odkrył Steve Rothschild, podział zysku nie jest skuteczny, jeśli chcesz, aby ludzie pracowali ciężiej (efekt motywacji). Zysk jako cel jest zbyt skomplikowany i odległy od codziennych obowiązków, a pracownicy pierwszej linii na ogół mają niewielki wpływ na wynik. Wypłata również nie jest bliska ich działaniom.

Problem ten można częściowo rozwiązać dzięki polityce otwartej księgi i edukacji finansowej promowanej przez Jacka Stacka i stosowanej w podejściu „wielkiej gry biznesu”. To, co może przybliżyć działania pracowników do ogólnego zysku spółki, to m.in. kaskadowe priorytety, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI) i proces planowania, który napędza oddorną strategię i oddolną realizację, które leżą u podstaw metodologii skalowania.

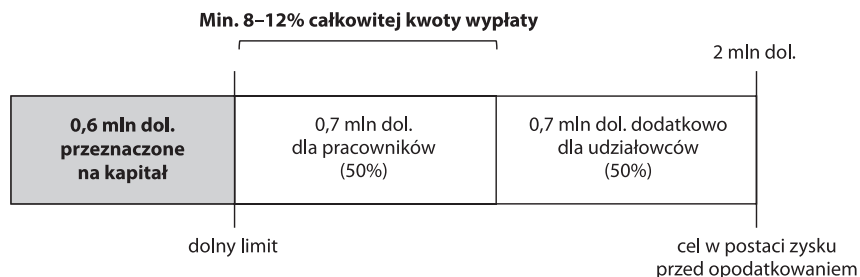
## Kwestia sprawiedliwości

Oprócz wywoływania pożądanych zachowań u ludzi, dzielenie się to także troska (ang. *sharing is caring*) – nasza piąta i ostatnia zasada projektowania. Program podziału zysku jest ukłonem w stronę sprawiedliwości i sposobem nagradzania przez właścicieli tych, którzy w pierwszej kolejności wygenerowali zysk. Zwłaszcza gdy organizacje cieszą

się wysoką rentownością, wszyscy, nie tylko kierownictwo, powinni otrzymywać część zysków, które wygenerowała ich ciężka praca.

Brad Hams w swojej książce *Ownership Thinking* przedstawia bardzo praktyczne porady dotyczące opracowywania planu podziału zysku. Najlepiej, gdy przeczytasz je w całości – w każdym z nich znajdują się kluczowe spostrzeżenia.

- **Uprawnienia:** Najlepiej uwzględnić w planie wszystkich pracowników, od personelu sprząającego po CEO. Dzięki temu pokażesz: „Wszyscy gramy do jednej bramki i wszyscy są nastawieni na zysk”.
- **Dolny limit:** Podział zysku nie powinien rozpoczynać się od pierwszego dolara. Zaczynij od ustalenia dolnego limitu, który pozwala spółce posłużyć się zwrotem z kapitału, czy to w formie minimalnej dywidendy dla udziałowców, spłaty zadłużenia, czy też rekapitalizacji zysków.
- **Cel w postaci zysku:** Należy określić wysokość zysku, do którego osiągnięcia dążysz w nadchodzącym okresie. Najprościej jest, jeśli cel pokrywa się z planowanym zyskiem przed opodatkowaniem. Nie musisz polegać na tej liczbie i możesz zdefiniować (ambitny) cel dodatkowy.
- **Podział zysku:** Zdecyduj, jaki procent zysków (powyżej dolnego limitu) chcesz przeznaczyć do puli. Brad Hams rekomenduje taki dobór udziałów, aby przyznana pracownikom kwota odpowiadała co najmniej 8–12% całkowitych kosztów płacy po osiągnięciu ustalonego zysku. Aby została doceniona przez pracowników, kwota powinna być znacząca, może też odzwierciedlać wysiłek włożony w administrację i komunikację. Według niego nie trzeba ustalać limitów planu, a wręcz hojnie dzielić się zyskiem wygenerowanym ponad ustalonymi celami.



Schemat podziału zysku

- **Dystrybucja:** Jedną z opcji jest równy podział zysku między wszystkich pracowników, niezależnie od ich stanowiska. Bardziej powszechnym (choć, jak przekonaliśmy się w przypadku Heath Ceramics, często nie najsprawiedliwszym) rozwiązaniem jest wypłata kwoty proporcjonalnie do wynagrodzenia podstawowego. Trzecią opcją jest zróżnicowanie procentowe według poziomów stanowisk (pierwsza linia, koordynatorzy, kierownicy, dyrektorzy itp.). TMC przyjęło to drugie podejście, wypłacając 8% wynagrodzenia podstawowego pracownikom na najniższym szczeblu, 12% pracownikom indywidualnym z wyższym stażem oraz 20–25% pracownikom zajmującym stanowiska kierownicze. Wariant ten

zmniejsza wysokość dodatkowej (a przy tym obciążonej ryzykiem) pensji dla niższych i zwiększa ją dla wyższych poziomów. Przynosi też nieproporcjonalne korzyści lepiej opłacanym pracownikom, gdy wszystko idzie dobrze, a tym samym jeszcze bardziej przyczynia się do nierówności.

- **Częstotliwość:** Podział zysku odbywa się zazwyczaj co roku, ale w przypadku niższych poziomów należy wziąć pod uwagę wypłaty półroczne lub kwartalne. Aby uniknąć wypłacania pieniędzy w pierwszych kwartałach, a następnie na koniec roku, możesz dokonywać stopniowych wypłat (Q1 = 10%, Q2 = 20%, Q3 = 30%, Q4 = 40%). Aby uchronić pracowników przed odwrotnym skutkiem, możesz także przesunąć niezrealizowany zysk na kolejny kwartał.
- **Warunki:** Rozważ warunkowanie wypłaty na bazie dostępnych przepływów pieniężnych, ponieważ może się zdarzyć, że spółka będzie rentowna nawet przy słabych przepływach pieniężnych. Musisz również pamiętać o wypłacaniu wynagrodzenia osobom, które niedawno dołączyły do spółki lub już ją opuściły.
- **Przepływ informacji:** Polityka otwartej księgi ma kluczowe znaczenie dla każdego programu podziału zysków. Wyjaśniaj i udostępniaj w e-mailach, na Slacku lub na spotkaniach firmowych swoje miesięczne wyniki ze wszystkimi szczegółami. „Nic nie liczy się bardziej niż te ważne statystyki – krótkie, szczere, częste raporty o tym, jak radzi sobie spółka”, pisze Ricardo Semler, niezależny specjalista ds. zarządzania, który wdrożył obszerny program podziału zysków u brazylijskiego producenta sprzętu Semco. Aby uniknąć podziałów, nalegaj, aby udziały w zyskach nie były stałą częścią umowy, były „zagrożone” i aby pracownicy nie traktowali go jako pewnik. Z tego samego powodu nie dawaj nagród pocieszenia, gdy zyski spadają.

## Niekorzystne zyski

Niebezpieczeństwo związane z programami podziału zysków polega na tym, że mogą one skłaniać do myślenia krótkoterminowego, tj. poświęcania przyszłych „korzystnych” zysków na rzecz dzisiejszych „niekorzystnych” zysków. (Fred Reichheld w „The Ultimate Question” nauczył nas, że zyski są „niekorzystne”, jeśli sposoby ich osiągnięcia szkodzą długoterminowej rentowności, np. naciągają klientów, dostarczając im usługi złej jakości, lub narzucają zaufanym klientom zbyt drogie lub nieodpowiednie produkty). Dlatego najlepiej jest łączyć krótkoterminowe programy (które są doceniane przez pracowników, ponieważ zapewniają również krótkoterminowe wypłaty) z długoterminowymi programami podziału wartości (np. akcje, opcje na akcje, jednostki akcyjne uzależnione od osiągniętych wyników), które omówimy za chwilę.

## Podział wartości z tymi, którzy je generują

Po wielu latach pracy w branży restauracyjnej Chris Sullivan, współzałożyciel sieci restauracji Outback Steakhouse, zdał sobie sprawę, że głównym wyzwaniem dla dużych sieci restauracji jest utrzymanie spójności w jakości jedzenia i obsługi. Ale dlaczego? Idąc

dalej, doszedł do wniosku, że było to spowodowane średnio sześciomiesięczną rotacją dyrektorów generalnych w branży, czyli coś, co uważało się za „dokładnie takie, jakie powinno być w biznesie restauracyjnym”.

Lepsi menedżerowie byli zazwyczaj przenoszeni, by zastępować złych menedżerów, a wybitni menedżerowie w końcu odchodzili i zakładali własne restauracje. Uznając rotację menedżerów za słaby punkt branży, Sullivan i jego zespół zadali sobie kluczowe pytanie: co by było, gdybyśmy mogli zatrzymać kierownika restauracji w tej samej restauracji przez 5–10 lat? Oznaczałoby to 10–20-krotną poprawę w stosunku do obecnej sytuacji w branży.

Rozwiązaniem tego problemu okazał się unikalny długoterminowy plan podziału zysków i wartości. Sullivan zaczął pytać młodych utalentowanych pracowników, którzy chcą zostać menedżerami, czy byliby skłonni zainwestować 25 tys. dol. w restaurację Outback. (Wyobraź sobie, że twoja córka wraca do domu i mówi, że znalazła pracę jako kierowniczka restauracji i że musi zapłacić 25 tys. dol., aby ją dostać). Ale oto układ, którego Sullivan był pionierem: nowi menedżerowie inwestują 25 tys. dol. i zobowiązują się pozostać w spółce przez pięć lat. Zadaniem restauracji Outback przez pierwsze trzy lata byłoby wyszkolić ich do prowadzenia restauracji, płacąc konkurencyjne wynagrodzenie.

W ciągu ostatnich dwóch lat nowi menedżerowie mogli samodzielnie prowadzić restaurację. Jeśli osiągną kluczowe założenia wydajności do piątego roku swojej pracy, otrzymają premię w wysokości 100 tys. dol. – 4-krotny zwrot z inwestycji – do której będą uprawnieni przez następne cztery lata. Jeśli zgodziliby się pozostać w tej samej restauracji przez kolejnych pięć lat, otrzymaliby jednorazowo kwotę 100 tys. dol. plus akcje o wartości 500 tys. dol., do których nabyliby uprawnienia w ciągu następnych pięciu lat, a po tym czasie akcje podwoiłyby swoją wartość (wzrost o 15% rocznie). Spółka ostatecznie zamieniła grupę dwudziestokilkuletnich ludzi w milionerów.

Co ważniejsze, teoria Sullivana była poprawna. System wynagrodzeń faktycznie zwiększył lojalność kierowników restauracji. Dziewięćdziesiąt procent „właścicieli” (tak nazywali menedżerów) pozostawało w tej samej restauracji przez pięć lat, a 80% z nich przez dziesięć lat lub dłużej. Doprowadziło to do większej spójności w zakresie jakości żywności i usług, co z kolei zachwycało klientów i pomogło spółce Outback i jej spółce macierzystej Bloomin’ Brands stać się jedną z największych i najlepiej prosperujących sieci restauracji w USA z 1450 punktami sprzedaży o wartości dochodów ponad 4,1 mld dol.

## Skutki podziału wartości

Jeśli chcesz dzielić się zyskami ze swoim zespołem, ale chcesz uniknąć niebezpieczeństw związanych z krótkoterminowością, warto rozważyć programy podziału wartości. Podział wartości to nazwa kategorii instrumentów finansowych, które przyznają pracownikom rzeczywistą własność (akcje lub opcje na akcje) lub podobne prawa majątkowe związane z wartością spółki (akcje fantomowe, jednostki wydajności itp.).

**KLUCZOWE ŹRÓDŁA:** Niniejszy rozdział opisujący podział wartości częściowo bazuje na doskonałych materiałach stworzonych przez spółkę konsultingową ds. wynagrodzeń o nazwie VisionLink, oferowanych na stronach internetowych [www.vladvisors.com](http://www.vladvisors.com) i [www.phantomstockonline.com](http://www.phantomstockonline.com). – rekomendujemy zapoznanie się z ich dokumentami, filmami i narzędziami do szacowania. Innym pomocnym źródłem jest seria kieszonkowych przewodników Steve’a Polanda, poruszających temat finansowania start-upów, a szczególnie pomocna jest broszura zatytułowana „Stock Options & Equity Compensation”. (Jeśli chcesz odświeżyć swoją wiedzę na temat szacowania, wstępnych warunków finansowania, struktury udziałowej, podziału kapitału między założycieli itp., sprawdź również inne tomy).

Czym różnią się schematy podziału wartości od zachęt krótkoterminowych? Czy mają taki sam wpływ na zachowanie pracowników? Tak i nie.

Podział wartości ma silny efekt selekcji. Ludzi przyciąga wizja dodatkowego wynagrodzenia. Na rynkach z niedoborem utalentowanych pracowników, takich jak Dolina Krzemowa, spółki każdej wielkości są praktycznie zmuszone do zabiegania o ich względy. Najlepsi inżynierowie lub odnoszący sukcesy specjaliści od marketingu cyfrowego nawet nie rozważą oferty, gdyby pakiet nie zawierał części udziałów. Gdy ludzie są już zatrudnieni, programy podziału wartości przyczyniają się do zatrzymania w spółce pracowników ze względu na długie okresy wypłaty i nabywania do nich uprawnień. Przykładem jest Outback Steakhouse.

Programy podziału wartości komunikują również to, co jest ważne dla pracowników (efekt informacyjny). Częściowa własność wystarczy, aby wzmocnić rolę pracowników w zarządzaniu aktywami i udziałami w spółce. Właściciele i pracownicy dzielą się ryzykiem i korzyściami związanymi z działalnością biznesową, a ich interesy są na jednym poziomie. Pracownicy, którzy są jednocześnie właścicielami, myślą i działają bardziej długoterminowo, strategicznie i holistycznie.

Ale podobnie jak w przypadku podziału zysku, programy podziału wartości nie mają efektu motywacyjnego. Ludzie mogą podejmować różne decyzje i ustalać inne priorytety, ale generalnie nie będą podejmować niewymaganego od nich wysiłku, tylko dlatego że mają udziały w twojej spółce.

## Podziel się z całym zespołem

Mimo wszystko już sam efekt selekcji i efekt informacyjny pozytywnie wpływają na wartość spółki i uzasadniają realizację tych programów. Badania przeprowadzone przez Richarda Freemana z Uniwersytetu Harvarda pokazują, że szeroko zakrojone pracownicze udziały kapitałowe, zwłaszcza w połączeniu z polityką wzmacniającą pozycję pracowników i tworzącą pozytywną kulturę w miejscu pracy, zwiększają zwrot z kapitału i czynią spółki bardziej wartościowymi.

Podobnie jak w przypadku podziału zysku, korzystne jest zaangażowanie wszystkich pracowników we wzrost wartości spółki. Badania Freemana pokazują, że programy o szerokim zasięgu odnoszą największe sukcesy.

Taka była też polityka Google od samego początku. Na początku akcje i opcje na akcje były jedynym przedmiotem, którym młoda spółka mogła przyciągnąć największe talenty. Aż do debiutu giełdowego w 2004 roku prawie każdy nowy pracownik otrzymywał obniżkę pensji, którą trzeba było zrekompensować potencjałem wzrostowym akcji spółki. Nawiasem mówiąc, dotyczyło to Bonnie Brown, masażystki Google z czasów, gdy zatrudniano tam 40 pracowników. Brown otrzymywała 450 dolarów tygodniowo plus mnóstwo opcji, które wtedy według niej nigdy nie będą nic warte. Dziś Brown jest multimilionerką, która codziennie korzysta z masażu i prowadzi działalność charytatywną za pośrednictwem własnych fundacji. Przy zatrudnieniu obecnie ponad 135 000 pracowników wszyscy w Google nadal otrzymują nagrody w formie akcji na podstawie indywidualnych wyników. „Nie musimy uwzględniać wszystkich, ale to dobry interes i słuszne postępowanie” – pisze w swojej książce *Work Rules!* Laszlo Bock, były wiceprezes działu HR w Google.

W pełni się zgadzamy. Po pierwsze, dzielenie się wytworzoną wartością ze wszystkimi jest wyrazem uznania i szacunku dla tych, którzy pomogli ją wygenerować. Po drugie, programy podziału wartości i wzrost wzajemnie się wzmacniają. Jak pokazują badania Freemana, programy podziału wartości zwiększają wartość spółki, co z kolei tworzy walutę potrzebną do ich napędzania.

Ale nie tylko w Dolinie Krzemowej ludzie zdają sobie sprawę z wartości, jaką przynosi uczynienie pracowników właścicielami. Spółki przemysłowe, takie jak Chobani i Harley Davidson, przekazały swoim zespołom duże ilości akcji, włączając w to wszystkich pracowników fizycznych. Chobani, które w 2016 roku przyznało pracownikom 10% swoich akcji, niedawno złożyło wnioski o debiut giełdowy – ruch, który uczyni wielu z jego pracowników pierwszej linii milionerami. „To nie jest prezent”, powiedział założyciel i CEO Chobani, Hamdi Ulukaya swojemu zespołowi, ogłaszając plan. „To wzajemna obietnica współpracy ze wspólnym celem i odpowiedzialnością. Stworzona, by kontynuować tworzenie czegoś wyjątkowego, generowanie trwałej wartości”.

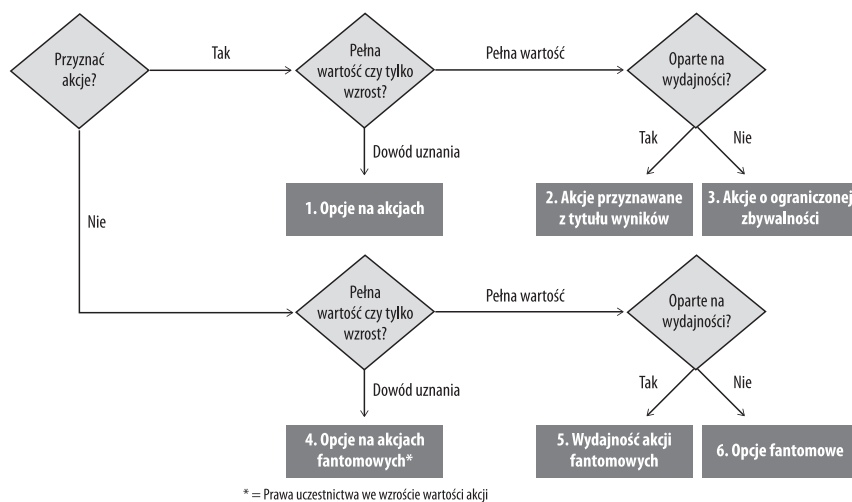
Co ciekawe, nawet żądne zysku spółki typu private equity, takie jak KKR & Co., zaczęły dostrzegać potęgę programów pracowniczych udziałów kapitałowych. KKR przyznaje teraz opcje wszystkim pracownikom z przejętych przez siebie spółek przemysłowych – z imponującymi wynikami w zakresie zaangażowania, wyników finansowych i pomnażania majątku dla pracowników fizycznych. Wyszukaj film „2018 KKR Investor Day – Pete Stavros”, aby poznać szczegóły tej ciekawej historii (łącznie ze łzami w oczach). W rzeczywistości to partner KKR, Pete Stavros, zainspirował CEO Harleya Davidsona, Jochena Zeitza, do wykonania podobnego posunięcia i przyznania akcji wszystkim 4,5 tys. pracowników w środku kryzysu COVID w lutym 2021 roku.

Jak duża powinna być wartość, którą wypadałoby podzielić? To zależy od tego, ile twoi właściciele są skłonni poświęcić i jak duży wzrost wygenerujesz. Spółki, które się nie rozwijają, nie mają wartości, którą mogłyby się dzielić.



## Opcje podziału wartości

Istnieje kilka sposobów wdrażania programu podziału wartości. Konkretna forma, którą wybierzesz, zależy od przepisów obowiązujących w każdym kraju. W ramach projektu VisionLink opracowano w formie drzewa decyzyjnego przydatny przegląd dziewięciu głównych instrumentów dostępnych na mocy prawa amerykańskiego. Drzewo decyzyjne, szczegółowe opisy każdego z tych instrumentów oraz porady, jak je wdrożyć, znajdziesz na ich stronie internetowej [www.phantomstockonline.com](http://www.phantomstockonline.com). Poniżej odtwarzamy drzewo decyzyjne w prostszej formie.



### Opcje podziału wartości

Powyższa ilustracja pokazuje, że istnieją dwie główne decyzje, które właściciele muszą podjąć podczas projektowania systemu podziału wartości:

1. Czy chcę przyznać akcje z pełnymi prawami własności (opcje 1–3), czy tylko substytuty, które pozwalają pracownikowi uczestniczyć w tworzeniu wartości, ale nie nadają akcjonariuszowi prawa do podejmowania decyzji ani uzyskiwania informacji (opcje 4–6)?
2. Czy pozwalam pracownikom na wkład w pełną wartość spółki (2, 3, 5, 6), czy tylko w ramach wzrostu wartości od momentu nabycia akcji (1, 4)?

Trzecią decyzją, którą musisz podjąć (niepokazaną na ilustracji), jest to, czy przyznać (tj. na zasadzie prezentu) akcje, czy sprzedać je pracownikowi. Ma to oczywiste konsekwencje dla przepływów pieniężnych dla obu stron, a także dla podatków. Darowizny są dochodem podlegającym opodatkowaniu, ale gdyby akcje były ograniczone klauzulą nabywania uprawnień, opodatkowanie się odroczy. Darowizna stanowiłaby również koszt uzyskania przychodu dla spółki.

Wybór odpowiedniego narzędzia lub ich kombinacji wymaga solidnej analizy twojej sytuacji, w tym możliwości prawnych w krajach, w których prowadzisz działalność, oraz konsekwencji podatkowych zarówno dla pracodawcy, jak i pracownika. Uniemożliwia to nam rekomendację konkretnego narzędzia. Chcemy jednak przedstawić argumenty za trzema opcjami, które z naszego doświadczenia zbyt rzadko są brane pod uwagę przez scale-upy. Są to oferta publiczna, plan zakupu akcji pracowniczych (ang. Employee Stock Ownership Plans – ESOP) i akcje fantomowe.

## Spółki średniej wielkości wchodzą na giełdę

Zanim zdecydujesz się ominąć tę sekcję, zapoznaj się z poniższym przykładem spółki IKE (weszła na giełdę z przychodem w wysokości 3 mln dol.). Wiemy, że niewiele spółek średniej wielkości rozważa debiut giełdowy. Boją się utraty możliwości zarządzania, kontroli społecznej i wysokich kosztów administracyjnych. Jednak jeśli chodzi o płatności, debiut giełdowy może zmienić twoją rzeczywistość, ponieważ wyposaża cię w walutę (akcje i opcje), której twój konkurent może nie mieć. I wbrew powszechnemu przekonaniu, aby wejść na giełdę, nie musisz być duży ani opłacalny.

Wprowadzenie tej dodatkowej waluty, która pomoże nagradzać najbardziej utalentowanych pracowników, jest ważnym powodem, dla którego Microsoft wcześniej wszedł na giełdę. Nie potrzebował gotówki. Zamiast tego był to skuteczny sposób, aby „społeczeństwo” wypłaciło ich pracownikom dodatkowe wynagrodzenie. Jeśli jesteś prywatną spółką, każdy dodatkowy dolar zysku oznacza, że jest to dodatkowy dolar do podziału. W spółce publicznej każdy dolar, który zarabiasz, generuje od 15 do 100 razy więcej płynności, którą możesz podzielić się z pracownikami, w zależności od wskaźnika ceny do zysku (ang. Price to Earnings – PE).

Możesz upierać się, że nie musisz wchodzić na giełdę, aby przyznać swoim pracownikom akcje. Jednak dużą różnicą jest płynność. Twój pracownicy mogą w każdej chwili sprzedać swoje akcje będące w obrocie publicznym, aby wpłacić zaliczkę na dom lub opłacić nagły wypadek medyczny. Jeśli spółka jest prywatna, mogą nie znaleźć nikogo chętnego do kupna ich akcji, przynajmniej po cenie, którą uznają za atrakcyjną. A sama płynność akcji ma ogromny wpływ na wycenę spółki. Inwestorzy mogą zapłacić dwukrotnie wyższą cenę za akcję, którą mogą sprzedać w dowolnym momencie.

Spółka IKE z siedzibą w Kolorado, wieloletni praktyk skalowania, poszła tą drogą i bardzo wcześnie weszła na giełdę. IKE świadczy usługi monitoringu i analizy danych dla milionów systemów infrastrukturalnych, których właścicielami są dostawcy energii elektrycznej i telekomunikacji w całym kraju (ich klientami są AT&T i Verizon). Spółka powstała w 2012 roku, a w 2014 roku zadebiutowała jednocześnie na giełdach w Nowej Zelandii i Australii. W tamtym momencie zatrudniała tylko 21 pracowników, miała mniej niż 3 mln dol. przychodów i straty większe niż przychody.

Płacenie wysokich stałych pensji w celu przyciągnięcia utalentowanych pracowników lub inwestowanie w badania i rozwój przy jednoczesnym ponoszeniu dużych strat jest trudne. W takich przypadkach zadebiutowanie na giełdzie może być doskonałą strategią, aby móc sobie na nie pozwolić i przyspieszyć wzrost. W przypadku IKE ten system

zdziałał. Model biznesowy oparty na subskrypcji, silne prawa patentowe i atrakcyjne perspektywy wzrostu w USA były wystarczająco atrakcyjne, aby móc zebrać podczas pierwszej oferty publicznej 18 mln dol. przy całkowitej wycenie 39 mln dol.

Dziś firma jest wyceniana na 84 mln dol. Pracownicy nie mają najbardziej konkurencyjnych wynagrodzeń w branży, ale większość z nich posiada akcje lub opcje, dzięki czemu mają solidną motywację do kontynuowania pracy.

## Bogacz lub król

Majątek zebrany dla twojego zespołu podczas debiutu giełdowego może stać się kluczowym wyróżnikiem twojej ogólnej strategii.

SAS Institute i Microsoft, dwie spółki programistyczne, które powstały w tym samym czasie, dostarczają interesującego studium przypadku wpływu na trajektorię spółki, jaki mogą mieć wybory dotyczące podziału wartości.

SAS Institute, spółka z Karoliny Północnej, zajmująca się analizą danych, którą przedstawiliśmy w rozdziale 3, została założona przez czterech partnerów w 1976 roku jako spółka wydzielona (spin-off) z NC State University. Spółka przynosiła zyski już od pierwszego roku działalności (aż do tej pory), nigdy nie inwestowała w kapitał podwyższonego ryzyka i nadal jest własnością dwóch pierwotnych założycieli, Jamesa Goodnighta i Johna Salla. Pracownicy są wynagradzani stałą pensją na poziomie zbliżonym do średniej rynkowej. SAS nigdy nie oferował premii za podpisanie umowy, premii za wyniki, opcji na akcje, akcji fantomowych ani tym podobnych (ma niewielki program podziału zysków). W 2020 roku SAS miał 14 tys. pracowników i przychód w wysokości 3,1 mld dol. James Goodnight jest właścicielem 67% SAS, John Sall 33%.

Microsoft, który powstał zaledwie rok wcześniej, wybrał inną drogę. W 1981 roku spółka pozyskała kapitał podwyższonego ryzyka, weszła na giełdę w 1985 roku, a jej premie i nagrody w postaci akcji tylko do tej pory stworzyły czterech miliarderów i ponad 12 tys. milionerów (prawie tyle samo, ile ogółem pracowników SAS). Microsoft w 2020 roku miał 163 tys. pracowników i 143 mld dol. przychodów. Bill Gates jest obecnie właścicielem 1% firmy Microsoft i według „Forbesa” jest drugą najbogatszą osobą na świecie.

Bez wątplenia SAS to historia niezwykle sukcesu, a Goodnight i Sall prawdopodobnie nie chcieliby, żeby ich historia potoczyła się inaczej. Ale preferencje założycieli, by pozostać prywatną spółką i nie tworzyć atrakcyjnej waluty, jaką są opcje na akcje, skierowały SAS na zupełnie inną trajektorię i niewątpliwie przyczyniły się do tego, że przychód SAS stanowi niewielki procent przychodu, liczby pracowników i wyceny Microsoftu.

Innym przykładem wpływu debiutu giełdowego na wysokość wynagrodzeń są Southwest Airlines, odnoszące największe sukcesy linie lotnicze wszech czasów. Pozbycie się akcji znajdujących się w obrocie publicznym okazało się kluczowym elementem jej strategii. Dało to niezręcznemu już Herbowi Kelleherowi, ich kultowemu CEO, kluczowe narzędzie negocjacyjne ze związkami zawodowymi. Wymieniał ważne ustępstwa płacowe, wspierając się strategią niskich kosztów, na akcje. Chris Sullivan, współzałożyciel Outback Steakhouse, zrobił to samo, kiedy wykorzystał publiczne pieniądze, aby zatrzymać w pracy „właścicieli” swojej restauracji.

Jak sugeruje ilustracja na stronie 20 w Rozdziale 1, oczekiwania właścicieli dotyczące wzrostu, rentowności i zwrotu z kapitału są ważnymi parametrami projektowymi systemu wynagrodzeń. Czy twoi udziałowcy to ambitni inwestorzy venture capital, którzy w nadchodzących latach chcą kilkukrotnie pomnożyć swoją inwestycję? A może prowadzisz firmę rodzinną, w której główny nacisk kładziesz na bezpieczeństwo i zrównoważony rozwój dla następnych pokoleń? Jaki jest długoterminowy plan finansowy, który musi być wspierany przez system wynagrodzeń?

Dla przedsiębiorców takie pytania często krystalizują się w wyborze między „królem” a „bogaczem”, co Noam Wasserman opisuje w swojej książce *The Founder's Dilemma*. To klasyczny dylemat przedsiębiorców. Bycie „królem” oznacza zachowanie kontroli nad założoną przez siebie spółką w zamian za wolniejszy wzrost i mniejszy majątek. Bycie „bogaczem” rozładnia kapitał i oznacza utratę kontroli przez założycieli, z korzyścią dla szybszego wzrostu i wyższą wypłatę.

Badania Wassermana wykazały, że pozostanie „królem” nie opłaca się finansowo: statystycznie mniejszy kawałek większego tortu jest dwa razy bardziej wartościowy niż większy kawałek mniejszego tortu, jak widzimy to na przykładzie równoległych historii Microsoft i SAS Institute.

## Wady podziału kapitału

Decyzja właścicieli spółek dotycząca podziału wygenerowanej przez nich wartości między swoimi zespołami jest słuszna i godna pochwały. Wymieniliśmy kilka przekonujących powodów, aby to zrobić. Ma to jednak również pewne wady zarówno z punktu widzenia właściciela, jak i pracownika. Przyznanie akcji swoim pracownikom to akt wejścia z nimi w spółkę. Tego rodzaju partnerstwa są złożone i częściej kończą się rozpadem niż kontynuacją współpracy. Można nadal być właścicielem większościowym, ale przyznanie formalnych praw własności pracownikom może powodować pewne niedogodności. Nierzadko kończy się to licznymi sporami o strategię, inwestycje, dywidendy lub pensje. A w przypadku firm prywatnych pojawia się pytanie, co robić, gdy pracownik odejdzie, lub jeśli chcesz, aby odszedł. Czy pozwolisz mu zatrzymać akcje? Nabywasz je z powrotem? W jakiej cenie? Czy masz gotówkę, aby odkupić je w danym momencie?

Dan Price doświadczył tego na własnej skórze, kiedy jego starszy brat i współzałożyciel Gravity Payments, Lucas Price, pozwał go do sądu o wykupienie go ze spółki. Lucas nie zgadzał się z decyzją wyznaczenia minimalnego wynagrodzenia w wysokości 70 tys. dol., oskarżył Dana o „socjalistyczne praktyki biznesowe” i obawiał się, że ten krok zrujnuje spółkę, którą wspólnie zbudowali. W 2015 roku, próbując przymusowo sprzedać swój pakiet mniejszościowy za 26 milionów dolarów, Lucas złożył pozew o naruszenie warunków umowy, naruszenie obowiązków powierniczych i ucisk akcjonariuszy mniejszościowych. W lipcu 2016 roku sędzia wydał orzeczenie na korzyść Dana Price'a pod każdym względem. Ta historia pokazuje, że czasami nawet braterska miłość nie jest wystarczająco silną więzią, aby partnerzy biznesowi byli zjednoczeni, gdy w grę wchodzi miliony.

Istnieją również wady odczuwalne dla pracowników: po pierwsze, pracownik musi kupić akcje za gotówkę lub jeśli są nadane przez firmę, zapłacić podatek dochodowy od

ich pełnej wartości. Pracownicy często nie mają środków lub chęci, aby to zrobić. Inną niedogodnością jest wspomniany już brak płynności akcji spółek prywatnych. Nie ma chętnych na małe pakiety mniejszościowe w spółkach prywatnych. Jeśli obecni akcjonariusze w ogóle są chętni do zakupu, mogą wykorzystać brak zainteresowania akcjami na swoją korzyść i poprosić o dużą zniżkę.

## Wewnętrzny plan wykupu akcji

Wewnętrzny plan wykupu akcji (ang. Employee Stock Ownership Plan (ESOP)) to unikalna dla Stanów Zjednoczonych forma podziału kapitału ze znacznymi korzyściami podatkowymi dla właścicieli i pracowników. Według National Center of Employee Ownership ponad 14 milionów pracowników w USA w 6,5 tys. firmach jest częścią takiego planu. Palmer-Donavin, dystrybutor materiałów budowlanych w Columbus, Ohio, zatrudniający 560 pracowników, osiągający 280 mln dol. przychodów, rozpoczął taki plan w 2007 roku. Spółka miała dokładnie 100 lat, kiedy trzy rodziny większościowych właścicieli chciały ją sprzedać, ponieważ żadna z nich nie miała spadkobierców aktywnie zaangażowanych w biznes.

Mając na uwadze zarówno inwestorów kapitałowych, jak i strategicznych, właściciele postanowili nadać wszystkie swoje akcje zarządowi powierniczemu w formie wewnętrznego planu wykupu akcji ESOP, który stworzyli dla swoich pracowników. Potraktowali ten wewnętrzny plan wykupu akcji jako narzędzie do angażowania i zatrzymywania pracowników, a także przepis na sprzedaż spółki przy jednoczesnym zachowaniu ich dziedzictwa. W tym konkretnym przypadku na decyzję o sprzedaży miał wpływ fakt, że gdyby pracownicy wykupili wszystkie akcje za pośrednictwem ESOP, sprzedaż wiązałaby się ze znacznymi korzyściami podatkowymi dla właścicieli (konkretne korzyści podatkowe zależą m.in. od typu spółki).

Na początku zarząd powierniczy nie posiadał żadnych aktywów, zaciągnął pożyczkę od spółki i podporządkował dług u trzech większościowych właścicieli. Z ich pomocą zarząd powierniczy odkupił następnie udziały właścicieli, płacąc realną wartość rynkową (tzw. lewarowany ESOP). Pożyczka od właścicieli została spłacona już po trzech latach. Wewnętrzna pożyczka firmy zostanie w pełni spłacona w 2026 roku, 20 lat po wprowadzeniu planu.

Po przeniesieniu własności firma Palmer-Donavin została zwolniona z podatku dochodowego od osób prawnych, ponieważ akcje były teraz w posiadaniu kwalifikowanego planu emerytalnego. W praktyce oznacza to, że co roku 100% zysków trafia do ESOP. Chociaż możliwe są inne wzorce, Palmer-Donavin przydziela zyski na podstawie wynagrodzenia. „Jeśli moje wynagrodzenie stanowi pół procenta całej listy płac firmy, otrzymuję pół procenta udziałów przydzielonych na ten rok” – wyjaśnia Shawn Richard, wiceprezes ds. HR.

To, co sprawia, że wewnętrzny plan wykupu akcji jest tak atrakcyjny z punktu widzenia pracowników, to fakt, że nie muszą oni płacić podatku dochodowego od wkładu, który otrzymują w akcjach dopóty, dopóki nie dokonają wypłaty, czyli zwykle wtedy, gdy zrezygnują z pracy lub przejdą na emeryturę, a zarząd powierniczy odkupi ich akcje. Palmer-Donavin

przyznaje akcje nowym pracownikom po sześciu miesiącach pracy, ale akcje nabywane są przez sześć lat. Służy to jako doskonały mechanizm zatrzymywania utalentowanych pracowników, którzy nie chcą stracić zgromadzonego kapitału. Taka cierpliwość popłaca. Kolejny pracownik pierwszej linii, który przejdzie na emeryturę pod rządami obecnego dyrektora generalnego, Robyn Pollina, odejdzie jako milioner. Od lat jest to zadeklarowany cel firmy.

Nieliczona liczba badań wykazała, że pracownicze udziały kapitałowe w większości przypadków prowadzą do osiągnięcia lepszych wyników. Dotyczy to również wewnętrznych planów wykupu akcji. „Statystycznie, firmy z tego typu planami, jak również kulturą myślenia w stylu właściciela, znacznie przewyższają wyniki nie tylko z poprzednich lat, ale także wyniki swoich konkurentów”, pisze Brad Hams w swojej książce *Ownership Thinking*. „Ale te plany muszą być realizowane z dużą dozą przemyślenia i dbałością o szczegóły, zwłaszcza w zakresie komunikacji. Firmy, które nie edukują swoich pracowników, słabo się komunikują i nie tworzą odpowiedniej kultury własności, w rzeczywistości osiągają gorsze wyniki”, pisze Hams.

Jest to również obecne w Palmer-Donavin. „Taki stan rzeczy nie sprawia, że ludzie automatycznie troszczą się o firmę” – zauważa Robyn Pollina. „Jeśli nie wykreowałeś kultury zorientowanej na pracownika, prawdopodobnie nie będzie ona rezonować”. Ale Palmer-Donavin objął przywództwo służebne na długo przed ESOP, mówi Pollina. „A teraz traktujemy naszych pracowników jak udziałowców, ponieważ nimi są”. Aby przypomnieć pracownikom o wartości planu, firma co roku sporządza zestawienie korzyści, które pokazuje im, co zostało uwzględnione w ich planie.

Palmer-Donavin odkrył, że wobec wynagrodzeń utrzymanie wewnętrznych planów wykupienia akcji jest kosztowne, biorąc pod uwagę zgodność i obciążenia administracyjne. „Jednak największym kosztem związanym z ESOP jest ciągle dokapitalizowanie się” – wyjaśnia Shawn Richard. „Musisz mieć naprawdę dużo gotówki, aby ESOP był możliwy. Ciągle wykupujesz akcje. Jeśli masz 560 pracowników i 100 odchodzi, musisz mieć gotówkę, aby wykupić ich akcje”.

Poza planem ESOP pracownicy Palmer-Donavin są również uprawnieni do planu emerytalnego 401(k), w ramach którego spółka zapewnia odpowiednią składkę. Pracownicy są zapisywani automatycznie i następuje automatyczny awans. „Chcemy, aby pracownicy byli rozważnymi inwestorami” – mówi Richard. „Jeśli, nie daj Boże, spółka miała ponieść klęskę finansową, nie skończą z pieniędzmi w jednej akcji”.

Zdaniem Richarda pakiet świadczeń Palmera Donavina zdecydowanie zapewnił firmie przewagę podczas postcovidowego niedoboru siły roboczej. „W ciągu ostatniego roku dodaliśmy 90 pracowników do naszej listy płac” – mówi. „Jednocześnie zmniejszyliśmy rotację. Mamy najniższy wskaźnik rotacji od siedmiu lat”.

Dla Palmer-Donavin, plan ESOP stanowił dodatkowy atut, jeśli chodzi o strategię rozwoju spółek. Po wdrożeniu planu spółki dokonały dwóch znaczących przejęć, powiększając zespół o prawie 260 pracowników. „Kiedy przejmowaliśmy te spółki, właściciele sprzedawali wszystkie udziały, co było zwolnione z podatku” – wyjaśnia dyrektor generalny Robyn Pollina. „Taki stan rzeczy bardziej opłaca się niż jakikolwiek inny”.

Jak przekonaliśmy się na przypadku Palmera Donavina, plany ESOP mają wiele zalet, ale także niosą ze sobą wiele wyzwań. Zdecydowanie powinieneś trzymać się od nich

z daleka, jeśli nie jesteś rentowny (nie będziesz w stanie odkupić akcji od odchodzących pracowników) lub zbyt mały, aby udźwignąć koszty ogólne (< 25 osób). Brak rentowności i gotówki jest również powodem, dla którego start-upy, które będą rezygnowały z działalności, lepiej radzą sobie z planami opcji niż ESOP. Potrzebują całej swojej gotówki na rozwój i nie stać ich na odkup akcji od pracowników, którzy opuszczają ich szeregi. W każdym razie zanim przystąpisz do wewnętrznego planu wykupu akcji, uzyskaj solidną poradę prawną i finansową. Jeśli chcesz uzyskać bezstronne i dobrze zbadane informacje, sugerujemy zapoznanie się z książkami, dokumentami i innymi zasobami, które oferuje National Center for Employee Ownership na stronie [www.nceo.org](http://www.nceo.org).

## Akcje fantomowe

Na koniec spójrzmy na akcje fantomowe jako alternatywę dla programu kapitałowego, który pozwala uniknąć wielu problemów związanych z zarządzaniem i kontrolą (jednak nie rozwiązuje problemu płynności). Akcje fantomowe to prywatna umowa między spółką a pracownikiem, w której spółka obiecuje wypłatę gotówki pracownikowi na określonych warunkach. Umowa powiela skutki finansowe przyznania akcji zastrzeżonych, ale z mniejszą liczbą zobowiązań. Poniższy przykład najlepiej ilustruje ich funkcjonowanie.

Załóżmy, że twoja firma jest wyceniana na 15 mln dol. i emitujesz 1,5 mln akcji fantomowych. Każda akcja jest warta 10 dol. Postanawiasz przyznać swojemu wieloletniemu dyrektorowi finansowemu Rajeeewi 20 tys. akcji. Akcje fantomowe mają wartość 200 tys. dol. w momencie ich przyznania. W tym momencie nie pociągają one za sobą żadnych konsekwencji pieniężnych czy podatkowych, ani dla ciebie, ani dla Rajeeewa. Załóżmy, że po czteroletnim okresie nabywania uprawnień wartość firmy wzrosła czterokrotnie do 60 mln dol. Wartość firmy podzielona przez liczbę akcji fantomowych daje cenę akcji 40 dol.; stąd akcje Rajeeewa są teraz warte 800 tys. dol. Kiedy płacisz Rajeeewi tę kwotę, musi on zapłacić podatek dochodowy (zamiast podatku od zysków kapitałowych w przypadku kapitału własnego), ale z tą korzyścią, że podatek jest należny tylko wtedy, gdy faktycznie otrzymuje się gotówkę, a nie, gdy akcje są przyznawane, jak to się ma w przypadku kapitału własnego.

Przekonujące w tym rozwiązaniu jest to, że Rajeeev otrzymuje znaczną nagrodę, z podobnym potencjałem wzrostu jak kapitał własny, ale bez problemów związanych ze współwłasnością. Akcje fantomowe nie będą właściwym wyborem dla wszystkich (np. opcje na akcje są znacznie lepsze, jeśli planujesz debiut giełdowy), ale zachęcamy cię do zbadania tej mniej znanej opcji. Aby uzyskać więcej informacji na temat akcji fantomowych i ich porównania z kapitałem własnym, przeczytaj wnikliwy i praktyczny dokument „Phantom Stock – The Ideal Plan for Growing Private Companies”, który można znaleźć na stronie [www.vladvisors.com](http://www.vladvisors.com).

## Zakończenie. Niech wynagrodzenie będzie sprawiedliwe i dyskretne

Od początku mówiliśmy, że sposób, w jaki wynagradzasz ludzi, jest jedną z najważniejszych strategicznych decyzji, które podejmiesz. Skalowanie firmy jest wystarczająco trudne. Aby przezwyciężyć przeciwności losu, potrzebujesz całej energii, jaką możesz uzyskać od swoich ludzi. Do tego niezbędny jest sprawiedliwy i sprytny plan wynagrodzeń.

Plan musi być sprawiedliwy w tym sensie, że pracownicy czują, że ich wynagrodzenie jest wyrazem szacunku, uznania i sprawiedliwego traktowania. Szczególną troską otocz tych, którzy znajdują się na dole piramidy – wypłacaj im godne wynagrodzenie, a nie płacę minimalną. Często jest to punkt wyjścia strategii dobrych miejsc pracy, która może rozprzestrzenić się na cały ekosystem i przynieść korzyści wszystkim zainteresowanym stronom.

Sprytny system oznacza dwie kwestie. Po pierwsze, twoje plany wynagrodzeń uwzględniają niezbadaną naturę ludzkiej psychologii – sprzeczne z intuicją i irracjonalne postrzeganie oraz reakcje na decyzje dotyczące wynagrodzeń.

Po drugie, musisz wdrożyć systemy płac, które służą twojej strategii i wzmacniają twoją kulturę. Wymieniliśmy już ograniczenia zachęt finansowych, ale czytaliście też o imponujących przykładach firm, które pomysłowo wykorzystują programy wynagrodzeń, aby wpływać na decyzje i zachowania pracowników działające w interesie klientów oraz innych udziałowców.

W idealnym świecie nie potrzebowałbyś planów wynagrodzeń, aby twoi ludzie zachowywali się w określony sposób. W idealnym świecie pracownicy firm przeprowadzkowych sami motywowałiby się do dbałości o rzeczy innych. Zespół Hildebranda byłby naturalnie zmotywowany do podwojenia rezerwy ropy i gazu. Headhunterzy Zehndera otrzymywaliby ogromne premie bez „sprzedawania się” i liczenia tylko na szybki zarobek.

Ale nasz świat nie jest doskonały. Musimy uznać ten fakt i stosować systemy wynagrodzeń w sposób etyczny, aby skłonić ludzi do robienia właściwych rzeczy dla różnych interesariuszy naszych spółek. Brak zastosowania tych narzędzi wiąże się ze znacznym kosztem utraconych korzyści i utrudnia skalowanie firmy.



To pragmatyczne podejście sprawdziło się również w przypadku TMC. Wynagrodzenie było tylko jedną z kilku praktyk dotyczących ludzi, które Sebastian i jego zespół wykorzystali do realizacji strategii TMC i wzmocnienia jej kultury. Historia rozwoju TMC była w znacznym stopniu wynikiem jej „dziwnych” praktyk związanych z ludźmi. I historia skończyła się dobrze.

W listopadzie 2017 roku szwajcarska firma Unilabs, druga co do wielkości grupa diagnostyczna w Europie, przejęła firmę za niezwykle wysoką cenę jak na standardy branżowe. Wartości niematerialne, takie jak strategia, utalentowani pracownicy medyczni i techniczni, oprogramowanie, procesy i ogólna „dziwność” kultury spółki uzasadniały jednak tak wysoką cenę nabycia.

Mamy nadzieję, że ta książka pomoże ci w podejmowaniu kluczowych (i kosztownych) decyzji dotyczących wynagrodzenia. Pamiętaj jednak, że wynagrodzenie nie jest jedynym narzędziem, którego możesz użyć. Przemyślany wybór, wzbogacanie działań o ambitne zadania i projekty, coaching, dobra komunikacja, uznanie, nadanie pracy sensu – wszystkie te praktyki sprzyjają właściwym zachowaniom i tworzą kulturę w bardziej zrównoważony sposób niż zachęty finansowe.

A więc znowu, niech wynagrodzenie będzie sprawiedliwe i dyskretne. Sposób, w jaki ludzie są traktowani w pracy, ma znacznie większy wpływ na wydajność niż pieniądze, które im płacisz. Jeśli zapomnisz o *total rewards*, będziesz musiał zapłacić ludziom o wiele więcej!

Fragment pochodzi z książki:

## Scaling Up Wynagrodzenia. 5 zasad efektywnego wynagradzania pracowników

Verne Harnish, Sebastian Ross

Wydawnictwo Naukowe PWN 2023

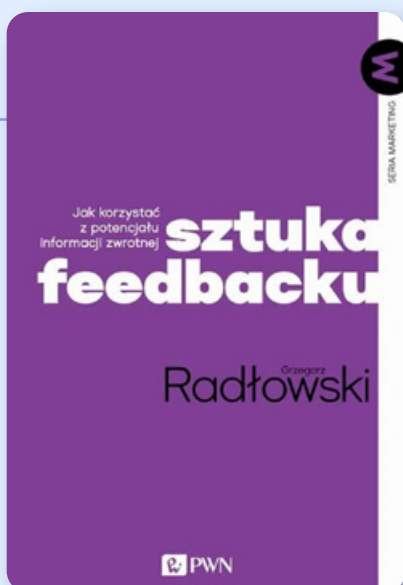
# Niezbędna biblioteka dobrego HRowca



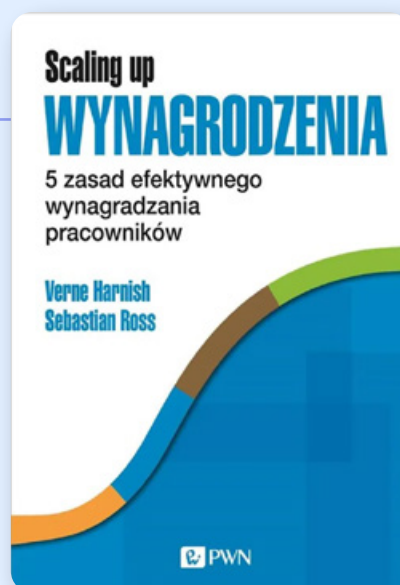
**CHCĘ KUPIĆ!**




**CHCĘ KUPIĆ!**



**CHCĘ KUPIĆ!**



**CHCĘ KUPIĆ!**



**Nowoczesny  
benefit wspierający  
rozwój pracowników**

**Sprawdź!**

**IBUK LIBRA**  **PWN**

## Szukasz wiarygodnego wydawnictwa naukowego? Skontaktuj się z nami!

- ➔ każdego Autora otaczamy indywidualną opieką redakorską
- ➔ wycenę zawsze poprzedzają konsultacje
- ➔ dbamy o proces recenzyjny, widoczność naszych publikacji

Jako wydawnictwo I poziomu gwarantujemy 80 lub 120 punktów za publikację recenzowanej monografii naukowej w zależności od dziedziny\*

\*zgodnie z Rozporządzeniem MEiN z dnia 19.10.2021 r.

[publikujz.pwn.pl](http://publikujz.pwn.pl)

PUBLIKUJ Z  PWN

# Zainteresowały Cię nasze książki?

Znajdziesz je w:

IBUK LIBRA  PWN

[Przejdź do IBUK Libra](#)

IBUK Libra to czytelnia on-line czynna całą dobę. Dostępne w niej są tysiące e-booków oraz e-czasopism z niemal każdej dziedziny. Do IBUKA Libry możesz zalogować się z dowolnego miejsca, o każdej porze. Korzystanie z IBUKA Libry jest bezpłatne – poproś o dostęp w swojej bibliotece.

 IBUK

[Przejdź do IBUK.pl](#)

IBUK.pl jest platformą pozwalającą kupować i wypożyczać e-booki. Można je wypożyczać zarówno pojedynczo – już od 4,92 PLN za dobę oraz w abonamentach – ceny zaczynają się od 19,90 PLN miesięcznie. W ofercie dostępne są także audiobooki

 PWN KSIĘGARNIA  
INTERNETOWA

[Przejdź do ksiegarnia.pwn.pl](#)

Księgarnia Internetowa PWN oferuje szeroki zakres publikacji: podręczniki akademickie, książki naukowe i popularnonaukowe, słowniki języka polskiego i słowniki języków obcych. Znajdziesz w niej zarówno publikacje papierowe, jak i książki w wersji elektronicznej – e-booki i audiobooki.

Śledź nas na Facebooku





---

Niniejszy e-book jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, które im przysługują. Nie publikuj go w Internecie. Cytując jego fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. Kopiując jego część, rób to jedynie na użytek osobisty.

© **Wydawnictwo Naukowe PWN S.A.**

02-460 Warszawa, ul. Gottlieba Daimlera 2