

# DOKTRYNA JAKOŚCI

## Rzecz o skutecznym zarządzaniu

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

Andrzej Jacek Blikle

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

Frederic August von Hayek,  
*Konstytucja wolności*

Warszawa, 10 marca 2013

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



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

# Spis treści

SPIS TREŚCI .....	2
CO SKŁADA SIĘ NA KSIĄŻKĘ.....	8
CO NOWEGO W PORÓWNIANIU Z WERSJĄ Z 23 CZERWCA 2012.....	8
PODZIĘKOWANIA .....	9
JAK POWSTAWAŁA MOJA KSIĄŻKA.....	9

## CZĘŚĆ I: Wprowadzenie

<b>1 WSTĘP.....</b>	<b>12</b>
1.1 DLA KOGO JEST TA KSIĄŻKA.....	12
1.2 CELE ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ.....	13
1.3 SPOŁECZEŃSTWO WIEDZY .....	14
1.4 OBYWATELSKA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ .....	18
<b>2 ZARYS DOKTRYNY JAKOŚCI.....</b>	<b>22</b>
2.1 EDWARDS DEMING W JAPONII.....	22
2.2 WADY SĄ JAK ZARAZKI .....	25
2.3 DOKTRYNA JAKOŚCI.....	27
2.3.1 <i>Zasada stałego doskonalenia</i> .....	27
2.3.2 <i>Zasada współpracy</i> .....	27
2.3.3 <i>Zasada racjonalności</i> .....	28
2.4 CZYM JEST JAKOŚĆ .....	29
2.5 JAKOŚĆ A WARTOŚĆ .....	31
2.6 NISKA JAKOŚĆ KOSZTUJE.....	32
2.7 DOBRA PRACA TO LEKKA PRACA .....	35
2.8 NIE OCZEKUJ PERFEKCJI — OCZEKUJ POSTĘPU .....	35
2.9 ZARZĄDZANIE BEZ KIJ I MARCHEWKI .....	35
2.10 WSPÓLPRACA ZAMIAST WSPÓLZAWODNICTWA .....	36
2.11 MYŚLENIE SYSTEMOWE .....	38
2.12 KSIĘGA STANDARDÓW.....	41
2.13 CZTERNAŚCIE ZASAD EDWARDSA DEMINGA .....	42
2.14 SZEŚĆ ŚMIERTELNYCH CHOROÓB .....	44
2.14.1 <i>Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu</i> .....	44
2.14.2 <i>Nacisk na zyski w krótkim okresie</i> .....	46
2.14.3 <i>Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności</i> .....	46
2.14.4 <i>Mobilność członków kierownictwa</i> .....	49
2.14.5 <i>Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb</i> .....	49
2.14.6 <i>Twarda kultura zarządzania</i> .....	51
2.15 CZTERY ZASADY HENRY’EGO FORDA.....	53
2.16 ZBIGNIEW BUJAK O POLICJI DROGOWEJ I SŁUŻBACH CELNYCH.....	53
2.16.1 <i>Policja drogowa</i> .....	54
2.16.2 <i>Celnicy</i> .....	55
2.17 OD CZEGO ZACZAĆ .....	58
2.18 KOMENTARZE BIBLIOGRAFICZNE.....	60

## CZĘŚĆ II: Przywództwo

<b>3 DYLEMAT LIDERA — PRZEMOC CZY PARTNERSTWO? .....</b>	<b>62</b>
3.1 NOWA WIEDZA .....	62
3.2 KOSZTY PRZEMOCY .....	63
3.3 KOSZTY PARTNERSTWA.....	64
3.4 CZYM SĄ PRZEMOC I PARTNERSTWO.....	64
3.5 DLACZEGO JEDNE FIRMY ODNOSZĄ SUKCES, A INNE NIE.....	65

<b>4</b>	<b>RODZAJE I ŹRÓDŁA MOTYWACJI.....</b>	<b>68</b>
4.1	KORZYŚCI I WARTOŚCI .....	68
4.2	DYSONANS GODNOŚCIOWY .....	73
4.3	MOTYWACJA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA .....	74
4.4	ZARZĄDZANIE PODMIOTOWE I PRZEDMIOTOWE.....	76
4.5	ORGANIZACJA ZAANGAŻOWANA .....	78
<b>5</b>	<b>PRZEMOC.....</b>	<b>80</b>
5.1	ARCHETYP KIJ A MARCHEWKI.....	80
5.2	POSTAWA A ZACHOWANIE .....	85
5.3	SŁABI I SILNI — PRZECIWNICY .....	88
5.4	PREMIA ZA JAKOŚĆ I WYDAJNOŚĆ.....	91
5.5	PREMIA A PRAWO PARETO .....	91
5.6	DŹWIGNIA PREMIOWA — ZACHĘCANIE DO STWARZANIA POZORÓW.....	91
5.7	ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE — PUŁAPKA SPECJALNA .....	97
5.7.1	<i>Stan wyjściowy</i> .....	97
5.7.2	<i>Motywacja — pierwsza próba</i> .....	97
5.7.3	<i>Potrzebny konsultant</i> .....	98
5.7.4	<i>MBO w „Jutrzn SA”</i> .....	98
5.7.5	<i>Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> .....	100
5.7.6	<i>Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego</i> .....	101
5.7.7	<i>Ocena systemu po roku</i> .....	103
5.7.8	<i>Czy można było uniknąć tych problemów?</i> .....	104
5.7.9	<i>Premia dla rady nadzorczej</i> .....	104
5.7.10	<i>Nierówne szanse w grze</i> .....	105
5.7.11	<i>Opinia niezależnego eksperta</i> .....	106
5.7.12	<i>MBO w oczach Edwardsa Deminga</i> .....	107
5.8	ZARZĄDZANIE PRZEZ CELE A CELE W ZARZĄDZANIU.....	108
5.9	WINA CZY PRZYCZYNA.....	108
5.10	PODSUMOWANIE MODELU PRZEMOCY .....	111
5.10.1	<i>Samosprawdzająca się przepowiednia</i> .....	111
5.10.2	<i>Gry wojenne</i> .....	111
5.10.3	<i>Trzy prawa dualności</i> .....	114
<b>6</b>	<b>PARTNERSTWO.....</b>	<b>116</b>
6.1	JEŻELI NIE MARCHEWKI TO CO?.....	116
6.2	ZASADA 4W .....	117
6.2.1	<i>Współpraca</i> .....	117
6.2.2	<i>Wartość</i> .....	119
6.2.3	<i>Wybór</i> .....	120
6.3	Z CZEGO TRZEBA ZREZYGNOWAĆ .....	121
6.3.1	<i>W sprawie lenistwa</i> .....	122
6.3.2	<i>Młodszy i starszy — partnerzy</i> .....	123
6.3.3	<i>Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy</i> .....	124
6.3.4	<i>Rezygnacja z przeglądów rocznych</i> .....	128
6.4	PUŁAPKI ZARZĄDZANIA BEZ KIJ A MARCHEWKI.....	128
6.5	ARCHETYP SŁOŃCA I DESZCZU .....	129
6.6	POCHWAŁY A WYRAZY UZNANIA.....	131
6.7	UPOMINEK WRAZ Z WYRAZAMI UZNANIA .....	133
6.8	PREMIA ROCZNA — MISECZKA .....	134
6.9	REFORMA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ SPRZEDAWCÓW .....	137
6.9.1	<i>Sytuacja wyjściowa</i> .....	137
6.9.2	<i>Lepsi nie są lepsi</i> .....	138
6.9.3	<i>Lepsi są lepsi</i> .....	138
6.9.4	<i>Sposobu lepszych nie da się powielić</i> .....	138
6.9.5	<i>Sposób lepszych da się powielić</i> .....	138
6.10	NIEPOROZUMIENIA W SPRAWIE PARTNERSTWA I ZAUFANIA.....	140
6.10.1	<i>Partnerstwo to nie kumpłostwo</i> .....	140
6.10.2	<i>Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia?</i> .....	141
6.10.3	<i>Partnerstwo nie wyklucza monitoringu</i> .....	141
6.10.4	<i>Partnerstwo to nie demokracja ateńska</i> .....	142
6.11	PRZEMOC A ETYKA W BIZNESIE.....	143
<b>7</b>	<b>SYSTEM WYNAGRODZEŃ.....</b>	<b>144</b>

7.1	KSZTAŁTOWANIE SYSTEMU WYNAGRODZEŃ .....	144
7.2	PRZYKŁADOWY SYSTEM WYNAGRODZEŃ .....	145
7.3	AKTUALIZACJA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ .....	147
7.4	TRUDNY OKRES TRANSFORMACJI .....	147
7.5	REAKCJE PRACOWNIKÓW .....	148
7.6	SYMETRYCZNA RELACJA POMIĘDZY FIRMA A PRACOWNIKIEM .....	150
<b>8</b>	<b>STRACH PRZED MÓWIENIEM PRAWDY .....</b>	<b>151</b>
8.1	ANALIZA ZJAWISKA .....	151
8.1.1	<i>Rodzaje strachu</i> .....	151
8.1.2	<i>Koszty strachu</i> .....	152
8.1.3	<i>Przyczyny strachu</i> .....	153
8.1.4	<i>Okoliczności kreujące strach</i> .....	154
8.1.5	<i>Zwolnienia z pracy</i> .....	158
8.2	DROGI WYJŚCIA .....	158
8.2.1	<i>Od czego zacząć</i> .....	158
8.2.2	<i>Porozmawiajmy o strachu</i> .....	159
8.2.3	<i>Norma zachowania</i> .....	160
8.2.4	<i>Gdy przychodzi zła wiadomość</i> .....	161
8.2.5	<i>Eliminuj wieloznaczne zachowanie</i> .....	162
8.2.6	<i>Dyskutuj niedyskutowalne</i> .....	163
8.2.7	<i>Podejmowanie decyzji</i> .....	165
8.2.8	<i>Czarnowidztwo</i> .....	167

## CZEŚĆ III: Komunikacja interpersonalna

<b>9</b>	<b>INTELIGENCJA EMOCJONALNA .....</b>	<b>170</b>
9.1	DWIE SKŁADOWE INTELIGENCJI .....	170
9.2	NASZE KLUCZOWE TALENTY EMOCJONALNE .....	171
9.3	JAK RADZIĆ SOBIE Z BRAKIEM TALENTU .....	175
9.4	INDYWIDUALNE TRAKTOWANIE TALENTÓW .....	175
9.5	STRATEGIA ROZWOJU KAPITAŁU LUDZKIEGO W FIRMIE .....	176
9.6	GDY JESTEŚ PRZEŁOŻONYM .....	176
<b>10</b>	<b>BUDOWANIE RELACJI .....</b>	<b>178</b>
10.1	SZACUNEK .....	178
10.1.1	<i>Asertywność</i> .....	178
10.1.2	<i>Komunikowanie</i> .....	179
10.1.3	<i>Aktywne słuchanie</i> .....	183
10.2	SPÓR .....	184
10.2.1	<i>Wygrał-wygrał</i> .....	184
10.2.2	<i>Konsensus</i> .....	186
10.2.3	<i>Krytyka</i> .....	188
10.2.4	<i>Skarga podwładnego na szefa</i> .....	190
10.2.5	<i>Gdy masz problem z własnym szefem</i> .....	190
10.3	PULAPKI, BŁĘDY I PROBLEMY .....	191
10.3.1	<i>Manipulacja</i> .....	191
10.3.2	<i>Raport na zamówienie</i> .....	193
10.3.3	<i>Arogancja i upokorzenie</i> .....	193
10.3.4	<i>Gdy nasze uwagi są ignorowane</i> .....	194
<b>11</b>	<b>TRUDNE ROZMOWY .....</b>	<b>196</b>
11.1	JACEK I MAREK — WARSTWA ZEWNĘTRZNA .....	196
11.2	ANATOMIA TRUDNEJ ROZMOWY .....	197
11.3	JACEK I MAREK — WARSTWA WEWNĘTRZNA I HISTORYCZNA .....	197
11.4	WOJNA CZY POKÓJ .....	199
11.5	ROZMOWA O RZECZY .....	200
11.6	NIEWĄPLIWA PRAWDA — OJCIEC I SYN .....	200
11.7	NIE ZAKŁADAJ, ŻE ON TAK CHCIAŁ — KAROL I EWA .....	201
11.8	PORZUĆMY OSKARŻENIA — SZEFOWA I ASYSTENT .....	202
11.9	POKOJOWO O UCZUCIACH — MATKA I SYN .....	204
11.10	JACEK I MAREK — TRUDNA ROZMOWA .....	205
11.10.1	<i>Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora</i> .....	205

11.10.2	<i>Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw</i> .....	206
11.10.3	<i>Krok trzeci: rozwiązywanie problemu</i> .....	210

## CZĘŚĆ IV: Posłysz głos procesu losowego

<b>12</b>	<b>O PROCESACH LOSOWYCH OGÓLNI</b> .....	<b>213</b>
12.1	PO CO NAM PROCESY LOSOWE .....	213
12.2	SYNDROM BALONIKA .....	214
12.3	PROCESY DETERMINISTYCZNE I LOSOWE .....	214
12.4	PRZEBIEGI I HISTOGRAMY PROCESÓW LOSOWYCH .....	217
<b>13</b>	<b>GŁOS PROCESU</b> .....	<b>220</b>
13.1	PROCESY NORMALNE .....	220
13.2	KARTY KONTROLNE SHEWHARTA .....	223
13.3	PROCESY UREGULOWANE I ROZREGULOWANE .....	226
13.4	STATYSTYCZNE STEROWANIE PROCESAMI .....	227
13.5	MAJSTERKOWANIE .....	228
13.6	PULAPKI OCENY PROCESÓW „NA OKO” .....	230
13.6.1	<i>Trzy zespoły sprzedawców</i> .....	230
13.6.2	<i>Wypadki w fabryce</i> .....	231
<b>14</b>	<b>GŁOS KLIENTA</b> .....	<b>233</b>
14.1	REŻIM JAKOŚCIOWY PROCESU .....	233
14.2	STAWIANIE CELÓW .....	236
14.3	SYNDROM „TRAF W MÓJ KAMIENI” .....	238
<b>15</b>	<b>ODKRYWANIE UKRYTYCH ZABURZEŃ</b> .....	<b>239</b>
15.1	SYGNAŁY ZAGŁUSZONE .....	239
15.2	GDY WYJĄTKI STAJĄ SIĘ REGUŁĄ .....	240
15.3	GDY PRECEDENS TWORZY NOWY STANDARD .....	242
15.4	IŁE POMIARÓW .....	244

## CZĘŚĆ V: Zarządzanie procesowe

<b>16</b>	<b>DWA MODELE ORGANIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW</b> .....	<b>247</b>
16.1	MODEL HIERARCHICZNY .....	247
16.2	MODEL DEMINGA .....	248
<b>17</b>	<b>PROCESY W PRZEDSIĘBIORSTWIE</b> .....	<b>250</b>
17.1	PYTANIA, NA KTÓRE TRZEBA ODPOWIEDZIEĆ .....	250
17.2	POJĘCIE PROCESU .....	251
17.3	SIECI CZYNNOŚCI .....	252
17.4	MAPA PROCESÓW .....	254
17.5	PRODUKTY I ICH NORMY JAKOŚCI .....	260
17.5.1	<i>Dokumenty</i> .....	260
17.5.2	<i>Narzędzia</i> .....	261
17.5.3	<i>Dokumentacje produktów</i> .....	262
17.5.4	<i>Kompleksy produktowe</i> .....	263
17.5.5	<i>Techniczne kompleksy narzędziowe</i> .....	263
17.5.6	<i>Informatyczne kompleksy narzędziowe</i> .....	264
17.5.7	<i>Bazy danych</i> .....	264
17.5.8	<i>Kartoteki</i> .....	265
17.5.9	<i>Decyzje operacyjne</i> .....	265
17.5.10	<i>Różne poziomy podejmowania decyzji</i> .....	267
17.5.11	<i>Drużyny</i> .....	268
17.5.12	<i>Stany rynku</i> .....	269
17.5.13	<i>Produkty umiejscowione</i> .....	270
17.6	TYPY CZYNNOŚCI PROCESOWYCH .....	271
17.6.1	<i>Czynności wytwórcze</i> .....	271
17.6.2	<i>Czynności zmiany stanu</i> .....	272
17.6.3	<i>Czynności przemieszczania</i> .....	273
17.6.4	<i>Czynności bez dostawcy</i> .....	273

17.7	RODZAJE CZYNNOŚCI PROCESOWYCH .....	274
17.7.1	<i>Czynności sprzedażowe</i> .....	274
17.7.2	<i>Czynności logistyczne</i> .....	274
17.7.3	<i>Czynności marketingowe</i> .....	274
17.7.4	<i>Czynności biurowe</i> .....	275
17.7.5	<i>Czynności HR-owe</i> .....	275
17.8	TYPYWE PROCESY W ORGANIZACJI GOSPODARCZEJ .....	275
17.9	PRZEPIŁYWY MIĘDZY PROCESAMI .....	277
17.10	POZIOM SZCZEGÓŁOWOŚCI PROCESOWEGO MODELU FIRMY .....	278
17.11	RÓŻNE OPISY PRZEDSIĘBIORSTWA .....	280
<b>18</b>	<b>ZARZĄDZANIE PROCESOWE.....</b>	<b>282</b>
18.1	INTERESARIUSZE PROCESU.....	282
18.2	OBOWIĄZKI WYKONAWCÓW PROCESU.....	282
18.3	OBOWIĄZKI WŁAŚCICIELA PROCESU .....	284
18.4	O CZYJĄ WIEDZĘ POWINIEN DBAĆ WŁAŚCICIEL PROCESU.....	285
18.5	UPRAWNIENIA WŁAŚCICIELA PROCESU .....	286
18.6	PEŁNOMOCNICY WŁAŚCICIELI PROCESÓW.....	287
18.7	PROCESOWY ATLAS FIRMY .....	287
18.8	KIEROWNICY ZESPOŁÓW.....	289
18.9	DYŻURNI ZESPOŁÓW .....	290
18.10	ZARZĄDZANIE PROCESOWE A TRADYCYJNE.....	290
18.11	MODEL KARIERY PRACOWNIKA .....	293
<b>19</b>	<b>KSIĘGA STANDARDÓW .....</b>	<b>295</b>
19.1	DOKUMENTY KSIĘGI STANDARDÓW .....	296
19.1.1	<i>Rodzaje dokumentów</i> .....	296
19.1.2	<i>Strażnik Księgi Standardów</i> .....	297
19.1.3	<i>Indeksacja dokumentów</i> .....	297
19.1.4	<i>Indeksacja załączników</i> .....	298
19.1.5	<i>Numeracja wersji standardów</i> .....	299
19.1.6	<i>Nazwy plików</i> .....	299
19.1.7	<i>Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS</i> .....	299
19.1.8	<i>Dziennik KS</i> .....	300
19.1.9	<i>Spis dokumentów KS</i> .....	301
19.1.10	<i>Słownik KS</i> .....	301
19.2	TWORZENIE, MODYFIKOWANIE LUB USUWANIE STANDARDU KS .....	302
19.2.1	<i>Procedura koordynatora</i> .....	302
19.2.2	<i>Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS</i> .....	305
19.2.3	<i>Procedura strażnika KS</i> .....	306
19.2.4	<i>Dokument opisujący standard</i> .....	307
19.3	ZAKRESY OBOWIĄZKÓW .....	307
19.3.1	<i>Strażnik KS</i> .....	307
19.3.2	<i>Pozostałe osoby</i> .....	308

## CZĘŚĆ VI: Koła jakości

<b>20</b>	<b>ORGANIZACJA KÓŁ JAKOŚCI.....</b>	<b>310</b>
20.1	WARUNKI SKUTECZNEGO DZIAŁANIA .....	310
20.2	PODSTAWOWE ZASADY PRACY KÓŁ JAKOŚCI .....	311
20.3	PRZEWODNIK LIDERA KOŁA JAKOŚCI .....	313
<b>21</b>	<b>NARZĘDZIA PRACY KÓŁ JAKOŚCI.....</b>	<b>316</b>
21.1	POMÓŻMY SOBIE — BUDUJEMY WSPÓLNOTE .....	316
21.2	METODA 5S — PIERWSZY KROK .....	316
21.3	DRZEWO WYMAGAŃ KRYTYCZNYCH DLA JAKOŚCI .....	317
21.4	BURZA MÓZGÓW .....	318
21.5	KARUZELA POMYSŁÓW .....	319
21.6	RYBIA OŚĆ .....	320
21.7	PIĘĆ RAZY „DLACZEGO” .....	321
21.8	ANALIZA PARETO .....	322
21.9	TABELKA „JAK JEST? — JAK BYĆ POWINNO?” .....	325
21.9.1	<i>Ustalanie problemu</i> .....	325

21.9.2	Wypełnianie tabelki .....	325
21.10	TABELKA PLUS-DELTA .....	327
21.11	ANALIZA BARIER W PRACY .....	329
21.11.1	Ustalenie zakresu analizy .....	330
21.11.2	Ustalenie listy barier .....	330
21.11.3	Podział na rodziny pokrewieństwa .....	332
21.11.4	Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa .....	332
21.11.5	Referendum z hierarchią .....	333
21.11.6	O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier .....	335
21.11.7	Cztery kroki do usunięcia barier .....	336
21.11.8	Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa .....	338
21.12	CYKL JAKOŚCI SHEWHARTA .....	338
21.13	METODA SIĘDMIU KROKÓW .....	339
21.13.1	Zasady ogólne .....	339
21.13.2	Przykład zastosowania .....	341

## CZEŚĆ VII: Nowa epoka w zarządzaniu

<b>22</b>	<b>FIRMA XXI WIEKU .....</b>	<b>349</b>
22.1	ZBIOROWA WIEDZA .....	349
22.1.1	Mądrość stada .....	349
22.1.2	Mądrość thumu .....	351
22.1.3	Mądrość thumu witryn internetowych .....	353
22.2	FIRMA 2.0 — PLATFORMY KOMUNIKACYJNE .....	354
22.2.1	Kanały a platformy .....	354
22.2.2	Warstwy społecznościowe w sieci .....	356
22.2.3	Obawy i uprzedzenia wobec platform .....	357
22.2.4	Kodeks postępowania na SSPS .....	358
22.2.5	Jak zaprojektować SSPS .....	358
22.2.6	Jak wdrożyć SSPS .....	360
22.2.7	Jak ocenić SSPS .....	361
22.3	STUDIA PRZYPADKÓW .....	362
22.3.1	Morning Star .....	363
22.3.2	Egon Zehnder International .....	365
22.3.3	Mary Kay Cosmetics .....	367
22.3.4	W.L. Gore & Associates .....	368
22.3.5	Semco .....	369
22.4	PORÓWNANIE PARADYGMATÓW XX I XXI WIEKU .....	370
<b>23</b>	<b>DROGA DO TQM.....</b>	<b>373</b>
23.1	TRZY PODSTAWOWE DZIAŁANIA .....	373
23.1.1	Budowanie zaangażowania .....	374
23.1.2	Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności .....	375
23.1.3	Ustawiczne doskonalenie .....	376
23.2	CO ZROBIĆ, BY SIĘ UDAŁO .....	376
23.2.1	Potencjalne źródła oporu .....	376
23.2.2	Przypadek szczególny — firmy rodzinne .....	378
23.2.3	Interesariusze wdrożenia .....	379
23.3	SZCZEGÓLNE TECHNIKI TQM .....	380
23.3.1	Sześć Sigma .....	380
23.3.2	Szczupła produkcja .....	382
23.3.3	Droga do jakości firmy Toyota .....	382
23.4	PODSUMOWANIE .....	380
	<b>INDEKSY I SPISY.....</b>	<b>383</b>
	<b>RYSUNKI.....</b>	<b>383</b>
	<b>INDEKS HASEŁ.....</b>	<b>384</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>389</b>

## Co składa się na książkę

W obecnej wersji na moją książkę składają się 23 rozdziały podzielone na siedem części

**Część I: Wprowadzenie** (rozdziały 1 i 2) Wyjaśniam dla kogo napisałem tę książkę i na czym polegają podstawowe paradygmaty zarządzania kompleksową jakością (TQM): co to jest jakość, jak ją mierzymy i jak ją tworzymy. Zaczynam też oswajać czytelnika z myślą, że TQM to nie kolejna technika menadżerska, ale nowa filozofia zarządzania, której opanowanie i wdrożenie wymaga porzucenia wielu utartych mitów.

**Część II: Przywództwo** (rozdziały od 3 do 8) Ta część jest poświęcona najważniejszemu i zarazem najtrudniejszemu do wdrożenia aspektom zarządzania jakością, jakimi są aspekty związane z motywowaniem, budowaniem zespołu i utrzymywaniem partnerskich relacji pomiędzy liderem i zespołem. Staram się wyjaśnić, jakimi drogami lider powinien budować zaangażowanie zespołu i sprawiać, aby jego członkom chciało się chcieć. Bez opanowania tej wiedzy, wdrożenie TQM nie jest możliwe. Rozstajemy się też z mitem, że głównym zadaniem lidera jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania, a także, że kij i marchewka to najskuteczniejsze narzędzia motywowania.

**Część III: Komunikacja interpersonalna** (rozdziały 9, 10 i 11) O ile Część II wyjaśnia w jaki sposób lider powinien budować swoje relacje z zespołem, o tyle ta jest poświęcona budowaniu indywidualnych relacji pomiędzy ludźmi jako takimi, co w naszym przypadku przekłada się na budowanie relacji pomiędzy członkami zespołu, wśród których lider jest jednym z nich. Rozstajemy się z mitem, że lider powinien być sędzią lub prokuratorem oraz, że aby jedna ze stron sporu wygrała, druga musi przegrać.

**Część IV: Posłysz głos procesu losowego** (rozdziały od 12 do 15) Ta część rozpoczyna prezentację technicznych narzędzi TQM, kontynuowaną w częściach V i VI. Omówiona w niej metoda kart kontrolnych Shewharta stanowi podstawowe narzędzie statystyczne stosowane przy ocenie przebiegu procesów losowych, z którymi każdy menadżer spotyka się na co dzień w swojej praktyce zawodowej. Rozstajemy się z mitem, że każda zmienność ma swoją identyfikowalną przyczynę i że w każdym przypadku wystarczy chcieć, aby móc.

**Część V: Zarządzanie procesowe** (rozdziały od 16 do 19) Omawiam nowy paradygmat zarządzania operacyjnego przedsiębiorstwem, gdzie synchronizacja pracy jednostek organizacyjnych firmy dokonuje się przez ich bilateralne kontakty, a nie przez realizację poleceń kierownictwa. Zarządzanie procesowe wyposaża też firmę w narzędzia gwarantujące docieranie pochodzącej od klienta informacji o jakości na wszystkie stanowiska pracy. Rozstajemy się z mitem, że wywodząca się z armii hierarchiczna struktura zarządzania firmą jest jedyną możliwą.

**Część VI: Koła jakości** (rozdziały 20 i 21) Kontynuacja wykładu o technicznych aspektach TQM poświęcona wiedzy o organizowaniu pracy kół jakości i o narzędziach, jakimi te koła najczęściej się posługują. Rozstajemy się z mitem, że jakość tworzy w firmie wydział do spraw jakości.

**Część VII: Nowa epoka w zarządzaniu** (rozdziały 22 i 23) Pewnie nikt dziś nie potrafi przewidzieć, jak będą wyglądały firmy za sto lat, jednak kierunki zmian są już dość wyraźnie zaznaczone. Tym zagadnieniom, a także praktycznym zasadom wdrażania TQM, poświęcona jest ostatnia część mojej książki.

## Co nowego w porównaniu z wersją z 23 czerwca 2012

Poza dość licznymi drobnymi korektami i uzupełnieniami zostały dodane dwie nowe części III i IV. W przyszłości pewnie nadal będę wprowadzał do mojej książki poprawki i uzupełnienia, jednakże to, co oddaję dziś do rąk czytelnika stanowi w moim przekonaniu w miarę pełne kompendium wiedzy o zarządzaniu kompleksową jakością. Przystępuję więc do rozmów z wydawcą i mam nadzieję, że na przełomie lat 2013 i 2014 książka powinna ukazać się drukiem. Nadal jednak będzie dostępna w domenie publicznej w formacie pdf.



## Podziękowania

Moja książka powstawała w latach 1996-2013. W tym czasie pełniłem funkcję prezesa zarządu rodzinnej firmy A.Blikle (1990-2010), a później, aż do chwili obecnej, przewodniczącego i wiceprzewodniczącego rady nadzorczej tej spółki. Prowadziłem też moje konwersatoria i spotykałem się z dziesiątkami firm, które uczyłem podstaw zarządzania kompleksową jakością. Spotykałem się też z licznymi trenerami biznesu, najpierw jako ich uczeń, później jako kolega i partner.

Moim pierwszym nauczycielem TQM był niewątpliwie Jim Murray, który w pierwszej połowie lat 1990. przyjeżdżał do Polski jako specjalista od zarządzania jakością. Spotkałem się z nim dzięki Jadwidze Płodowskiej, która w tamtym czasie była szefową Działu Sprzedaży w naszej firmie, za co jestem jej dożgonnie wdzięczny. Na początku naszej drogi do TQM uczyli nas także śp. profesor Leszek Wasilewski, profesor Stefan Kwiatkowski i Helmut Gläser. Moim pierwszym nauczycielom TQM składam w tym miejscu najserdeczniejsze podziękowanie.

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

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

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

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

Podziękowanie za profesjonalną korektę redakcyjną wersji z 28 marca 2011 składam pani Magdalenie Pokropek, a za równie profesjonalną korektę wersji z 1 września 2011 — pani Marii Szumskiej. Ponieważ jednak od tego czasu wielokrotnie modyfikowałem moją książkę, wszystkie znajdujące się w niej dziś błędy wyszły spod mojej ręki.

## Jak powstawała moja książka

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

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

Wykłady w ramach Akademii były nam wszystkim bardzo potrzebne (w tym i mnie oczywiście), jednakże wykładany materiał miał dość tradycyjny charakter. Ta sytuacja uległa zasadniczej zmianie, gdy w roku 1996 poznałem Jima Murray'a i dzięki jego zachęce po raz pierwszy wziąłem udział w corocznej konferencji nieistniejącego już dziś Brytyjskiego Towarzystwa im. Edwardsa Deminga, konferencji poświęconej zarządzaniu kompleksową jakością (ang. TQM). Wróciłem z niej pod wielkim wrażeniem wszystkiego, czego się tam dowiedziałem i niezwłocznie postanowiłem rozpocząć wdrażanie TQM w mojej rodzinnej firmie. Dla pogłębienia wiedzy przeczytałem podarowaną mi przez Jima znakomitą książkę Briana Joynera *Fourth Generation Management* [39] i na jej podstawie przygotowałem mój pierwszy wykład na temat TQM, do którego materiały obejmowały nie tylko prezentację, ale też i tekst. I tak właśnie — nie wiedząc jeszcze o tym — zacząłem pisać moją książkę. Tak też — również o tym nie wiedząc — rozpocząłem cykl seminariów z udziałem zapraszanych wykładowców, który przerodził się później w moje konwersatoria TQM (wstęp wolny, informacja na <http://moznainaczej.com.pl/konwersatorium>).

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

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

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

1. Szesnastoletnie doświadczenia uzyskane przy wdrażaniu TQM w mojej rodzinnej firmie.
2. Spotkania z wybitnymi specjalistami z zakresu TQM.
3. Rozmowy z psychologiem społecznym profesorem Markiem Kosewskim.
4. Uczestnictwo w konferencjach organizowanych w latach 1996–1999 przez The British Deming Association.
5. Staż w japońskim centrum prowadzonym przez The Association for Overseas Technical Scholarship, który odbyłem w roku 2000 i w czasie którego dane mi też było przeprowadzenie wielu bardzo interesujących rozmów z profesorem Jackiem Koronackim.
6. Bogatą literaturę przedmiotu obejmującą dziś ponad siedemdziesiąt pozycji książkowych (patrz Bibliografia).
7. Dyskusje ze słuchaczami moich wykładów akademickich, kursów MBA i DBA oraz konwersatoriów.
8. Listy, które do mnie piszą słuchacze i czytelnicy.
9. Prowadzone przeze mnie szkolenia na indywidualne zlecenie firm, instytucji państwowych i organizacji pozarządowych.

Dziś moja książka jest już właściwie zakończona, a w każdym razie zakończona jest jej pierwsza przygotowana do druku wersja. Z przyszłym wydawcą umówiłem się jednak, że „żywa wersja” książki będzie nadal dostępna w formacie PDF w domenie publicznej. Zachęcam więc wszystkich czytelników do nadsyłania sugestii dotyczących zarówno meritum, jak i układu materiału, do wskazywania, które części tekstu są niejasne lub powinny być pogłębione. Piszcie do mnie na adres: [andrzej.blikle@blikle.pl](mailto:andrzej.blikle@blikle.pl).

Szczególnie zapraszam do kontaktu osoby, które wiedzę zawartą w mojej książce wykorzystały w swojej praktyce zarządczej. Spotykam takie osoby coraz częściej, chciałbym więc opisać ich doświadczenia.

Wszystkich czytelników zapraszam też na moją witrynę [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl) skąd można pobrać elektroniczną wersję książki w formacie PDF, a także prezentacje moich wykładów w tym samym formacie. Tam znajdują się też opisy oferowanych przeze mnie szkoleń i warsztatów wdrożeniowych.

# Część pierwsza

# Wprowadzenie

# 1 Wstęp

## 1.1 Dla kogo jest ta książka

Wiedza o tym, jak wytwarzać konkurencyjne produkty wysokiej jakości oraz oferować takie usługi, dzieli się, z grubsza rzecz biorąc, na dwie części:

- 1) wiedzę branżową, obejmującą metody wytwarzania produktów (usług) danej branży, np. samochodów, wyrobów cukierniczych, usług bankowych;
- 2) wiedzę pozabranżową, oferującą ludziom posiadającym wiedzę branżową metody zapewnienia stałej zgodności produktu ze standardem oraz stałego doskonalenia tego standardu zgodnie z oczekiwaniami klienta.

Jeżeli cukiernik nie potrafi wykonać wysokiej jakości tortu czekoladowego, należy go wysłać na szkolenie branżowe w zakresie cukiernictwa. Jeżeli kierownik pracowni cukierniczej, w której zatrudniono fachowych cukierników, nie potrafi doprowadzić do tego, aby dzień po dniu partie tortów były wykonywane na czas i zgodnie z przyjętym standardem, należy go wysłać na kurs zarządzania kompleksową jakością, czyli na kurs pozabranżowej wiedzy o jakości.

Niniejsza książka powstała z myślą o tych menedżerach, którzy dysponują wystarczającą wiedzą w zakresie jakości w swojej branży, chcą natomiast osiąść wiedzę pozabranżową, dającą im przewagę nad konkurentami, którzy tej wiedzy jeszcze nie mają, oraz wyrównującą ich szanse wobec tych konkurentów, którzy ową wiedzę już opanowali.

W książce staram się podawać jak najwięcej przykładów z życia wziętych. Tak się składa, że ich źródłem są najczęściej duże organizacje gospodarcze, ponieważ głównie takie przykłady można znaleźć w literaturze oraz w przekazach ustnych. Na tej podstawie nie należy jednak sądzić, że stosowalność opisywanej metody ogranicza się do takich właśnie organizacji. Można ją stosować zarówno w firmie kilkuosobowej, jak i zatrudniającej kilkadziesiąt tysięcy pracowników<sup>2</sup>. Oczywiście w małych organizacjach wdrożenie jest prostsze i tańsze niż w dużych.

*Zarządzanie kompleksową jakością to uniwersalna metoda  
podnoszenia sprawności działania w pracy zespołowej.*

Zarządzanie kompleksową jakością da się zastosować wszędzie tam, gdzie ludzie łączą swoje wysiłki dla osiągnięcia wspólnych celów. Przykłady wdrożeń można znaleźć zarówno w firmach

<sup>2</sup>Opisowi takiego zastosowania w latach 90. w koncernie Forda poświęcona jest w całości książka D. Petersena i J. Hillkirka [54]. Są to wielce pouczające wspomnienia byłego prezesa firmy Donalda Petersena z jego wieloletniej współpracy z Edwardsem Demingiem. W tamtym czasie Ford zatrudniał 370 tys. pracowników.

produkcyjnych, jak i handlowych oraz usługowych, w administracji rządowej i samorządowej, w organizacjach pozarządowych, a także w służbie zdrowia, szkolnictwie, policji i wojsku. We wszystkich tego typu organizacjach zarządzanie kompleksową jakością jest już gdzieś na świecie stosowane, a coraz częściej wdraża się je także w Polsce. Oczywiście najwięcej zastosowań spotykamy w organizacjach gospodarczych, chociażby ze względu na ich liczbę.

## 1.2 Cele organizacji gospodarczej

*Kapitalizm wymyślili Sowieci, żeby socjalizm był lepszy.*

Stanisław Tym

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

Pogląd, że maksymalizacja zysku stanowi cel każdej firmy, wiąże się historycznie z epoką wczesnego kapitalizmu, choć już i wtedy wielu przedsiębiorców uważało, że co najmniej tak ważna jak zysk może być renoma firmy i uczciwość wobec klienta<sup>3</sup>. W rzeczywistości to, czy zysk jest, czy też nie jest, lub czy powinien być głównym celem każdej organizacji gospodarczej, jest sprawą całkowicie arbitralnego wyboru właścicieli (akcjonariuszy) firmy, a nie uniwersalnym prawem ekonomii. Spójrzmy, co się dzieje z przychodami każdej firmy. Otóż są one w całości rozchodowywane na pokrycie różnego rodzaju wynagrodzeń. W każdym cyklu gospodarczym typowa firma musi bowiem wynagrodzić:

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

Wynagrodzenie dostawców kapitałów stałych, czyli właścicieli, to właśnie zysk. Zysk jest więc jednym z kosztów prowadzenia firmy! Jednym — trzeba dodać — wśród wielu. Czy zatem maksymalizacja zysku jest wyłącznym celem, jaki zawsze powinni stawiać przed zarządem właściciele? Z pewnością nie jest to imperatyw, a to, czy zysk ma być głównym dążeniem firmy, zależy od różnych uwarunkowań, jakie dotyczą jej właścicieli.

Jeżeli właścicielem firmy jest międzynarodowy holding, który chce wyprowadzić zyski do kraju o niższych podatkach, to będzie on maksymalizował wynagrodzenia dostawców pochodzących z innej jego firmy. Jeżeli firma jest spółką pracowniczą, to właściciele mogą być zainteresowani maksymalizacją wynagrodzeń za pracę. Jeżeli firma została nabyta na giełdzie w celu szybkiego podniesienia jej wartości i sprzedania, to celem postawionym przed zarządem będzie zapewne jak najszybszy wzrost zysku. Rzecz w tym, że jeżeli będzie to warunek bezwzględny, a w dodatku zapewniający zarządowi wysoką premię, to wzrost zysku zostanie zapewne osiągnięty kosztem rabunkowej gospodarki wewnątrz firmy — brak inwestycji w odnowę bazy materialnej i nowych produktów, pogorszenie jakości, złe wynagrodzenia i warunki pracy pracowników, a także tzw. kreatywna księgowość<sup>4</sup>. Tak prowadzona firma może osiągnąć spektakularny wzrost zysku w krótkim czasie, by po jej nabyciu przez nowego właściciela gwałtownie stracić swoją wartość. Innym patologicznym celem stawianym przed zarządem może też być obniżenie wartości firmy przez minimalizację zysku, po to by ktoś mógł ją tanio kupić.

<sup>3</sup> Między innymi tak zawsze uważali, i to jeszcze w XIX wieku, kolejni właściciele firm A. Blikle i E. Wedel (źródło: pokoleniowy przekaz rodzinny), a także Henry Ford (patrz Rozdz. 2.15).

<sup>4</sup> Tak właśnie się stało w przypadku szeroko opisywanej przez światową prasę amerykańskiej firmy Enron.

Opisane tu różnorodne cele właścicieli firmy nie są rzadkością, ale nie są też regułą. Istnieją bowiem firmy, dla których priorytetem jest wieloletnia obecność na rynku i przynoszenie korzyści wszystkim swoim interesariuszom, a więc wszystkim pięciu grupom dostawców plus społeczeństwu. Cele takie stawiają sobie m.in. wielopokoleniowe firmy rodzinne, a także firmy, których znaczące pakiety akcji należą do funduszy powierniczych i emerytalnych, a godziwy zysk w długim okresie jest znacznie ważniejszy od wysokich zysków w krótkim czasie. Coraz więcej menedżerów rozumie też, że długowieczność firmy i realizowanie przez nią użytecznych społecznie celów jest bardzo ważnym elementem budującym wizerunek przedsiębiorstwa w oczach nie tylko klientów, ale też pracowników i akcjonariuszy. Firmy realizujące taką właśnie misję w dłuższej perspektywie czasu są bardziej konkurencyjne od swoich krótko błyszczących sióstr meteorów. Wiele takich firm zostało opisanych w książce *Moral Capitalism* [73] autorstwa Stephena Younga, dostępnej również w wersji polskojęzycznej w przekładzie Wiktora Kisiela: *Etyczny Kapitalizm — jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym* [74]. Inną ważną książką na ten temat jest [36] Paula Hermana (wersja polska [37]), gdzie autor pokazuje jak uczciwość wobec pracownika, klienta, społeczeństwa i środowiska naturalnego przekłada się na sukces giełdowy.

Oczywiście długowieczność firmy, a także jej wewnętrzna stabilność, nie jest możliwa bez stałego zaspokajania potrzeb wszystkich interesariuszy — w tym właścicieli. Tam więc, gdzie zysk nie jest celem, nie przestaje być koniecznością, bez realizacji której firma nie może trwać<sup>5</sup>. Jest taką samą koniecznością, jak płacenie wynagrodzeń pracownikom, należności dostawcom, podatków państwu. Pod tym względem organizm gospodarczy można porównać do organizmu biologicznego, który aby żyć, musi w zrównoważony sposób jeść, pić, oddychać i ruszać się. Zaburzenie proporcji pomiędzy tymi czynnościami skraca czas życia organizmu. Kto je, aby żyć, może żyć długo i szczęśliwie. Kto żyje, aby jeść — żyje krócej. Nie jest to ani złe, ani dobre. To tylko sprawa wyboru.

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

### 1.3 Społeczeństwo wiedzy

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

Dla przyjrzenia się rozumowaniu prowadzącemu do tak z pozoru kontrowersyjnej tezy, prześledźmy mające początek w feudalizmie cztery fazy rozwoju gospodarczych ustrojów świata,

---

<sup>5</sup> Należy też pamiętać, że zysk to nie tylko wynagrodzenie właścicieli, ale też zasób niezbędny do rozwoju firmy.

o których bardzo przekonująco pisze w swojej książce *Społeczeństwo post-kapitalistyczne* Peter Drucker<sup>6</sup> (ang. [17] i pol. [18]). Rozpocznijmy od feudalizmu.

Zdaniem Druckera, feudalizm narodził się za sprawą dwóch wynalazków: strzemięcia i koła wodnego. Ten pierwszy spowodował powstanie rycerza, czyli żołnierza walczącego konno, gdyż wcześniej konie służyły głównie do transportu żołnierzy na pole walki. Koło wodne, a później wiatrak, pozwoliły po raz pierwszy zastąpić siłę mięśni siłami przyrody. Z gospodarczego punktu widzenia feudalizm można określić jako ustrój, w którym głównymi aktorami są posiadacze środków produkcji: feudałowie i rzemieślnicy. Zjawiskiem typowym dla feudalizmu jest brak rynku środków produkcji, gdyż najczęściej przechodzą one z ojca na syna drogą dziedziczenia. Typowe jest również to, że w okresie feudalnym dziedziny wiedzy, które dziś nazwalibyśmy „technicznymi”, nie są dostępne w otwartym systemie nauczania. Naukami dostępnymi na uczelniach publicznych (średniowiecznych uniwersytetach) są: matematyka, gramatyka, muzyka, medycyna, retoryka... Wiedza związana z wykonywaniem zawodów rzemieślniczych, takich jak kowalstwo, murarstwo, bednarstwo, młynarstwo itp., jest natomiast wiedzą tajemną, bo pilnie strzeżoną przez powołane do tego celu organizacje zawodowe — cechy.

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

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

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

- każdą złożoną operację produkcyjną należy rozłożyć na operacje proste;
- każdą operację prostą należy bardzo dokładnie opisać, opis trzeba zaś konsultować z wykonawcą (!) tej operacji;

---

<sup>6</sup> Peter F. Drucker (1909–2005) to jeden z najwybitniejszych metodologów i praktyków zarządzania jakością. Był doradcą największych korporacji gospodarczych. Podczas wykładu satelitarnego skierowanego w połowie lat 90. do menedżerów z byłej Jugosławii (miałem okazję go wysłuchać) cały antenowy czas poświęcił modelowi przedsiębiorstwa, którego podstawowym zasobem jest wiedza, a naczelnym zadaniem menedżera — kształtowanie stosunków i postaw wśród pracowników.

- po dokonaniu opisu wszystkich operacji prostych należy ustalić kolejność ich wykonywania;
- jeden pracownik wykonuje jedną operację; ponad wszystko ceniona jest dokładność wykonania, a wszelkie odstępstwa od narzuconych procedur są surowo karane;
- o pozycji w hierarchii zarządzania procesem produkcyjnym decyduje wiedza techniczna.

Taylor uważał, że wydajność pracownika można podnieść jedynie przez szkolenie oraz że przy właściwie zorganizowanym szkoleniu czas nauki rzemiosła można skrócić z kilku lat do kilku tygodni. Skutki *taylorowskiej rewolucji produktywności* przerosły wiązane z nią oczekiwania. Od wprowadzenia metod Taylora produktywność w krajach rozwiniętych podwajała się średnio co 18 lat, by w latach 90. XX wieku osiągnąć ponad 50-krotny wzrost (P. Drucker [18], s. 34). To spowodowało wzrost płac na stanowiskach pracowniczych i w rezultacie zwielokrotnienie siły nabywczej klasy pracowników najemnych. W wyniku tego wiele produktów uznawanych dotychczas za luksusowe stało się dostępnych szerokiej grupie nabywców. Zmieniennym przykładem takiego stanu rzeczy było wprowadzenie przez Henry Forda w roku 1907 popularnego samochodu Ford T w cenie 750\$.

Część wzrostu produktywności została pochłonięta przez zwiększoną konsumpcję, natomiast ponad jedna trzecia wykorzystana na wydłużenie czasu wypoczynku. Jeszcze w roku 1910 robotnicy pracowali tak długo jak od zarania dziejów, tj. około 3000 godzin rocznie. W latach 90. XX wieku Japończycy pracowali 2000 godzin rocznie, Amerykanie 1850, Niemcy nie więcej niż 1600.

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

Powrót amerykańskich żołnierzy po II wojnie światowej do ojczyzny stał się zacznym kolejnej gospodarczej rewolucji świata — *rewolucji gospodarki wiedzy*. Po zakończeniu wojny rząd amerykański ogłosił<sup>7</sup>, że każdy wracający do ojczyzny weteran może otrzymać bezpłatny wstęp na uczelnię wyższą, na wybrany przez siebie kierunek. Był to gest wobec tych, którzy z daleka od domów byli gotowi wydać walkę imperium zła i zapewne najlepsza inwestycja, jakiej kiedykolwiek dokonał rząd amerykański, dał bowiem podwaliny pod dzisiejszą potęgę gospodarczą i militarną Stanów Zjednoczonych. W kilka lat po ogłoszeniu edukacyjnego przywileju dla weteranów na rynku pracy pojawiła się nienotowana dotychczas liczba dobrze wykształconych fachowców, co spowodowało gwałtowny wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw oraz zwrócenie uwagi menedżerów na wiedzę pracowników jako na jeden z najważniejszych zasobów firmy. W rezultacie menedżerowie stali się odpowiedzialni nie tylko za produkcję, ale też za wykorzystanie i pomnażanie zasobów wiedzy w przedsiębiorstwie. Wiedzą wykładaną na uczelniach stała się umiejętność zarządzania, którą do tej pory można było pozyskać jedynie metodą „praktyki przy mistrzu”.

Jak pisze Peter Drucker w cytowanej już książce, w gospodarkach krajów rozwiniętych fotele menedżerskie zaczęli opuszczać wielcy posiadacze, ustępując miejsca wielkim specjalistom, i to nie od technologii, ale od zarządzania. Władza w organizacjach gospodarczych przechodziła

<sup>7</sup> Był to tzw. US GI Bill of Rights.



z rąk ludzi, którzy **mają**, w ręce ludzi, którzy **wiedzą**. Na nich też koncentrowało się zainteresowanie opinii publicznej.

Bardzo znamienym przykładem takiego zjawiska jest historia firmy IBM, która swoją potęgę zawdzięcza dwóm najemnym (!) menedżerom: Thomasowi Watsonowi starszemu oraz jego synowi Thomasowi Watsonowi młodszemu, z których żaden nie posiadał więcej niż kilka procent akcji tej firmy. W okresie II wojny światowej IBM zaopatrywał armię amerykańską w maszyny liczące na karty dziurkowane, które obsługiwały całą logistykę armii. Po zakończeniu działań wojennych firma odkupiła te maszyny bardzo tanio, a następnie udostępniła za darmo amerykańskiemu przedsiębiorstwu, które płaciły jedynie za wykonywanie obliczeń<sup>8</sup>. Dzięki temu szybko i prawie bez nakładów stworzyła olbrzymi rynek przyszłych klientów komputerów. Wprowadzenie w to miejsce „prawdziwych” komputerów było już tylko sprawą czasu, a przy tym zabiegiem niemal czysto technicznym. Podczas gdy dla przedsiębiorstw europejskich komputeryzacja prowadziła do prawdziwej rewolucji organizacyjnej, w firmach amerykańskich sprowadzała się do unowocześnienia znanej już technologii.

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

Spółczeństwo, w którym wiedza decyduje o pozycji zawodowej i społecznej, Drucker nazywa *społeczeństwem wiedzy* i w tym modelu upatrywał formacji, która zastąpi — a właściwie już zastępuje — kapitalizm. W społeczeństwie wiedzy każdy zatrudniony wnosi do firmy poważny element swojego warsztatu pracy, jakim jest jego wiedza. Ta część warsztatu jest nierzadko znacznie cenniejsza od materialnej, pochodzącej od pracodawcy, i tę część warsztatu pracownik zabiera z sobą, gdy zmienia pracę. Pomiędzy pracownikiem i pracodawcą wytwarza się więc naturalna równowaga sił. Do ochrony swoich interesów pracownik nie potrzebuje już związków zawodowych. Jego interes chroni rynek pracy, dlatego też pracownicy o wysokim poziomie wiedzy, którzy działają na wolnym rynku pracy, nie tworzą takich związków<sup>9</sup>.

Wobec powszechnej i praktycznie nieograniczonej dostępności na rynku wszystkich tradycyjnych zasobów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej — zasobów materialnych, ludzkich, informacji i kapitału — jedynym zasobem, którego nie można kupić w gotowej postaci, jest *wiedza organizacji* (ang. *corporate knowledge*) stanowiąca efekt synergiczny połączenia wiedzy i umiejętności wszystkich jej pracowników. Jak twierdzi Peter M. Senge z Massachusetts Institute of Technology w USA: „na długą metę, jedynym pewnym źródłem konkurencyjnej przewagi przedsiębiorstwa jest jego zdolność do uczenia się szybciej niż inni”. Od kilku już lat funkcjonuje więc w teorii i praktyce zarządzania koncepcja *przedsiębiorstwa wiedzy*, tj. organizacji gospodarczej traktującej wiedzę jako zasób, którym należy zarządzać i który należy pomnażać.

Wiele społeczeństw w rozwiniętej części świata zbliża się już do opisanego wyżej modelu. Zbliżamy się i my, choć na razie jesteśmy nieco dalej od celu niż inni.

<sup>8</sup> Każda maszyna była zaopatrzona w licznik wykonanych operacji, a użytkownik płacił ułamek centa za operację.

<sup>9</sup> Przykładem pracowników o wysokim poziomie wiedzy, którzy jednak w Polsce i w wielu krajach europejskich nie działają na wolnym rynku pracy, są lekarze i pielęgniarki. Stąd ich strajki i domaganie się wyższego wynagrodzenia. A czy ktoś kiedykolwiek słyszał o strajkach bankowców, ekonomistów, informatyków lub adwokatów?

## 1.4 Obywatelska przedsiębiorczość

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

Utarło się jakoś i w socjalizmie, i we wczesnym (więc także naszym) kapitalizmie, że w każdym kraju funkcjonują trzy mniej lub bardziej wzajemnie skonfliktowane społeczne podmioty: obywatele, przedsiębiorstwa i państwo. Utarło się też, że przedsiębiorstwa są z natury agresywne — ich jedynym celem jest przecież zysk (por. rozdział 1.2) — wyzyskują więc społeczeństwo, czy to bezpośrednio, jako pracowników, czy też pośrednio, jako klientów. W tej sytuacji państwo musi być strażnikiem dbającym o to, aby przedsiębiorcy nie doprowadzili do biologicznej zagłady społeczeństwa, nie rozgrabili kraju, nie sprzedali go po kawałku obcym. Nierzadko państwo ma do pomocy związki zawodowe, choć niekiedy ta relacja ulega odwróceniu. Oba podmioty pragną sobie podporządkować przedsiębiorstwa, co ma zapewnić prawidłową realizację programu tzw. sprawiedliwości społecznej. Państwo ma też do pomocy partie polityczne, które — podobnie jak związki zawodowe — w zasadzie działają w interesie obywateli, choć każda na swój sposób. Jedne idą państwu na rękę, szczególnie gdy aktualnie są przy władzy, inne trochę mniej.

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

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

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

Inny przykład, tym razem z Wielkiej Brytanii. W 1965 roku, gdy Partia Pracy liczyła około 800 tys. członków, powstało Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków, które objęło kilkadziesiąt tysięcy poddanych brytyjskiej korony. W roku 1992 Partia Pracy liczyła około 350 tys. członków, a Towarzystwo przekroczyło stan 800 tys.

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

Kto więc powinien się zatroszczyć o lokalne problemy społeczne? Oczywiście obywatele, przedsiębiorstwa i organizacje pozarządowe, takie jak np. Polska Akcja Humanitarna, Czerwony Krzyż, Królewskie Towarzystwo Ochrony Ptaków czy też coraz liczniejsze stowarzyszenia firm

rodziny<sup>10</sup>. Każdy ma tu swoją funkcję do spełnienia. Każdy powinien się czuć pełnoprawnym, ale też w pełni odpowiedzialnym (!) członkiem obywatelskiego społeczeństwa.

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

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

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

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

Taka inicjatywa aktywizuje i uczy lokalne społeczeństwo, że swoje sprawy warto i można brać w swoje ręce. Buduje też pozytywne, przyjazne związki pomiędzy ludźmi. Powstaje Budrewiczowska mała ojczyzna<sup>11</sup> — mała grupa społeczna życzliwych sobie (i innym) ludzi, znających swoje możliwości i swoją siłę, gotowych do niejednej jeszcze inicjatywy.

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

Większe firmy mogą oczywiście sięgać po większe inicjatywy. Jakiś czas temu firma Procter and Gamble ogłosiła we Włoszech, gdzie kontroluje 27% rynku proszków piorących, zbiórkę pieniędzy na budowę szpitala w Etiopii. Każdy klient, który wraz z wkładką wyjętą z nabytego opakowania nadesłał do firmy 1000 lirów, miał zagwarantowane, że firma doda drugie 1000 lirów na cel zbiórki. Tę zbiórkę ogłoszono za pomocą dość intensywnej, a więc i drogiej kampanii telewizyjnej. Rezultaty przeszły wszelkie oczekiwania. Datki nadesłało 170 tys. konsumentów, co zwiększyło sprzedaż firmy o 7%. Jeden konsument nadsyłał średnio 10.000 lirów, a więc 10 razy więcej niż oczekiwano. Dzięki temu, wraz z zadeklarowanym udziałem firmy, zebrano 1,8 mln USD, za co wybudowano 5 klinik i 15 przychodni zdrowia, które swoimi działaniami objęły 100.000 ludzi.

Takich inicjatyw jest już na świecie bardzo wiele, ale i w Polsce ich liczba rośnie. Aby mogły powstawać i rozwijać się, potrzeba zaangażowania obywateli, firm, organizacji pozarządowych, oraz państwa i administracji lokalnej. Ludzie reprezentujący te grupy powinni być gotowi dać coś z siebie na cele społeczne. Jak pisze Peter Drucker ([17] i [18]), co druga dorosła osoba mieszkająca w Ameryce — w sumie ponad 80 milionów ludzi — pracuje jako wolontariusz, poświęcając średnio 5 godzin tygodniowo na pracę w jednej lub kilku organizacjach społecznych. W ten sposób wolontariusze wykonują pracę 10 mln pełnoetatowych pracowników. Gdyby

<sup>10</sup> W rozwiniętych gospodarkach świata liczba firm rodzinnych przekracza 60% wszystkich firm, a w Polsce jest ich aż 78% (dane PARP) i to nie licząc gospodarstw rolnych. Od początku XIX wieku notuje się też wyraźny wzrost zainteresowania tymi firmami: powstają instytuty badające firmy rodzinne jako zjawisko społeczno-gospodarcze, uruchamiane są kursy menadżerskie MBA dla firm rodzinnych (również w Polsce), powstają też i rosną liczebnie stowarzyszenia firm rodzinnych. W Polsce powstało w roku 2008 stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. Wiele na te tematy można przeczytać na [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl).

<sup>11</sup> Olgierd Budrewicz, *Warszawskie małe ojczyzny*, Iskry, Warszawa 1985

była płatna, trzeba by wydać na nią 5% amerykańskiego PKB. To jest olbrzymi potencjał, bez którego nie byłoby dzisiejszej Ameryki.

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

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

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

Aby zdać sobie sprawę z wielkości wielkich, wystarczy przypomnieć, że jedynie 26 państw świata (na ponad 120) ma produkt narodowy brutto większy od przychodu rocznego General Motors (158 mld \$). Aby zdać sobie sprawę z liczby małych, pamiętajmy, że w Polsce jest ich około 3,62 mln (dane z rocznika GUS 2010), co stanowi 99,8% wszystkich firm zarejestrowanych w naszym kraju<sup>12</sup>. Warto też dodać, że ta dysproporcja pomiędzy małymi i dużymi firmami jest bardzo podobna na całym świecie.

Na świecie, a w szczególności w USA, zachodzi też coraz wyraźniejsza tendencja do „humanizowania się” firm. Poziom humanizacji firm jest mierzony indeksem HIP (*Human Impact + Profit*) uwzględniającym wkład firmy w rozwój człowieka (pracownika i klienta), społeczeństwa i środowiska naturalnego. Firma jest oceniana według pięciu parametrów: zdrowie (fizyczne i psychiczne), dostatek (wzrost zysków i akumulacja zasobów), ziemia (emisja CO<sub>2</sub>, recykling), równość (płci i etniczna), zaufanie (transparentność, otwartość, wiarygodność i etyka). Paul Herman, autor indeksu HIP, przytacza w swojej inspirującej książce [36] statystyczne dowody na to, że wysokość indeksu HIP ma wyraźny związek (korelację) z przychodami i zyskami firmy oraz z jej giełdową wartością. Pokazuje też m.in., że firmy uznawane przez pracowników za najlepszych pracodawców mają na giełdach sześciokrotnie wyższy wzrost zysku od średniej rynku.

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

W tym miejscu warto też zacytować myśl Adama Smitha [62], twórcy nowoczesnej ekonomii, a także idei wolności gospodarczej. Uważał on mianowicie, że rola państwa powinna się ograniczać do trzech następujących obszarów:

1. Ochrona społeczeństwa przed gwałtem wewnętrznym (policja) oraz gwałtem zewnętrznym (armia).
2. Ochrona obywatela przed niesprawiedliwością (sądy).

<sup>12</sup> Dane za artykułem Grażyny Stefańskiej *Sektor MSP a gospodarka polska*, „Gazeta Finansowa” [www.gazetafinansowa24.pl](http://www.gazetafinansowa24.pl).

3. Ustanowienie i utrzymanie urządzeń publicznych (np. drogi i mosty), których utrzymanie nie może nigdy leżeć w interesie jednostek lub małych ich grup.

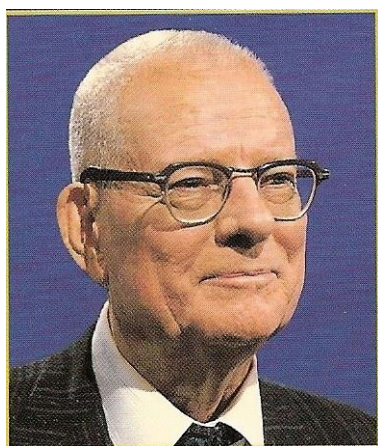
## 2 Zarys doktryny jakości

Zarządzanie kompleksową jakością (ang. *total quality management*; TQM) określiłem w poprzednim rozdziale jako uniwersalną metodę podnoszenia sprawności działania zespołów ludzkich. Metoda ta, choć dziś jeszcze najczęściej wykorzystywana w zarządzaniu przedsiębiorstwami, ma znacznie szerszy zasięg, stosuje się ją bowiem również do zarządzania instytucjami administracji publicznej<sup>13</sup> i samorządowej, szkolnictwa, służby zdrowia, a nawet w policji i w wojsku.

Z pojęciem jakości spotykamy się, gdy mowa o produkcie lub usłudze. Dobrej lub złej jakości może być telewizor, samochód, pączek, a także obsługa klienta w restauracji, banku, sądzie, szkole lub szpitalu. Wszyscy w zasadzie zgadzamy się co do tego, że jakość powinna być dobra, nie zawsze jednak do końca wiemy, jak ją oceniać (czym ją mierzyć) oraz jak ją osiągnąć. Z okresu PRL znane są nam niektóre typowe dla tamtych czasów metody dbania o jakość: plakaty w halach produkcyjnych, transparenty na płotach, system przodowników pracy i wreszcie gdzieś tam komórki kontroli jakości prowadzące wyrывkową ocenę jakości produkcji. O jakości usług nie mówiło się w ogóle.

Wszystkie wymienione powyżej „metody” nie przyczyniały się oczywiście do poprawy jakości. Zależała ona niezmiennie od tego, czy ludzie pracujący przy produkcji chcieli i potrafili o nią dbać. Czasami chcieli, ale nie potrafili, bo nie stwarzano im ku temu żadnych warunków, innym razem potrafili, ale nie chcieli, gdyż oceniano ich za przekraczanie lub niewykonywanie planów, a nie za jakość. Podobne błędy popełniano zresztą również i w Europie Zachodniej oraz USA, tyle że tam poziom techniczny produkcji był znacznie wyższy, zupełnie inne były także oczekiwania rynku, co wymuszało na producentach i usługodawcach wyższą jakość. Prawdziwej rewolucji w sferze jakości dokonali jednak Japończycy za sprawą pewnego Amerykanina.

### 2.1 Edwards Deming w Japonii



Mniej więcej od roku 1980 na międzynarodowych listach najbardziej niezawodnych samochodów osobowych czołowe miejsca zajmują samochody japońskie. Od tego też czasu coraz więcej japońskich samochodów i motocykli jeździ po szosach Europy i obu Ameryk. Japońskie aparaty fotograficzne, kalkulatory, telewizory, magnetowidy, aparatura muzyczna wypierają z rynku tych kontynentów rodzime produkty. Określenie „wyrób japoński” oznacza najwyższą jakość.

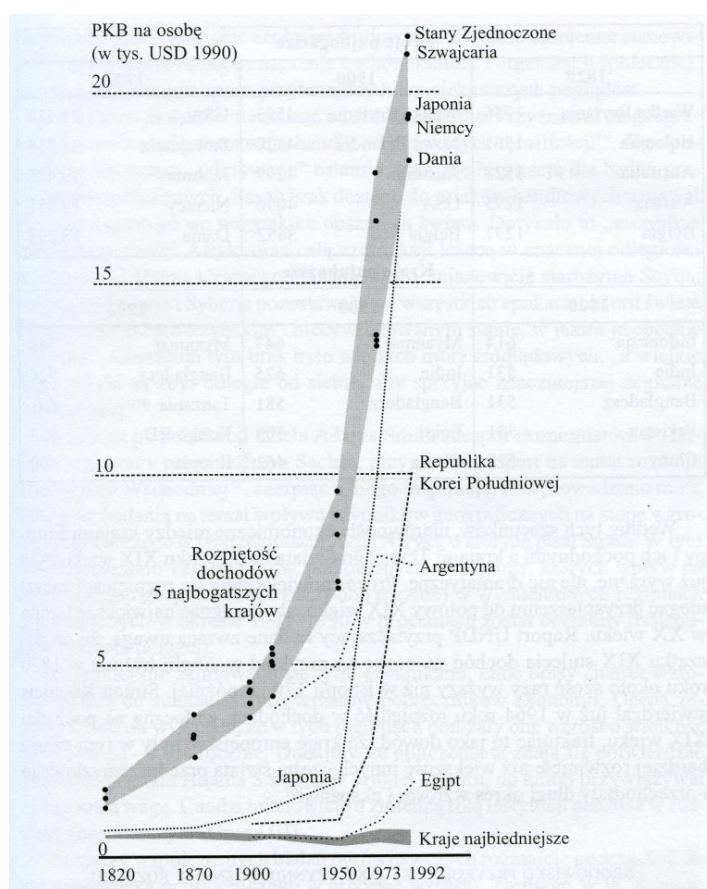
Latem 1950 roku zawitał do Japonii amerykański specjalista od zagadnień zarządzania Edwards Deming (1900–1993). Przyjechał on w grupie ekspertów, którzy w ramach pomocy udziela-

<sup>13</sup>Na przykład w roku 1998 Europejską Nagrodę Jakości nadawaną przez Europejską Fundację Zarządzania Jakością otrzymała angielska firma zbierająca podatki w imieniu skarbu państwa, zatrudniająca ponad 1000 pracowników i obsługująca 7 mln podatników oraz 26 mln rachunków (A.Geddes [25]).



nej Japonii przez Stany Zjednoczone po II wojnie światowej mieli za zadanie pomóc Japończykom w budowie konkurencyjnego przemysłu<sup>14</sup>. Deming — o czym wspominałem już w rozdziale 1.3 — miał swój udział w zwycięstwie Ameryki nad niemieckim faszyzmem, gdyż to w dużej mierze on doprowadził do rozwoju przemysłów stoczniowego i optycznego na skalę niezbędną do prowadzenia przez USA wojny na odległym kontynencie europejskim. Do tych przemysłów, a także do przemysłu zbrojeniowego, wprowadził opracowane przez siebie zasady zarządzania jakością, te właśnie, którym jest poświęcona niniejsza książka. W szczególności, to dzięki niemu i wprowadzeniu przez niego metod statystycznego sterowania procesami (rozdziały od 12 do 15) zaopatrujące amerykańską armię w Europie statki, tzw. „liberty ships”, przestały tonąć bez wyraźniej przyczyny, co zdarzało się na początku wojny.

Niestety zaraz po wojnie amerykański przemysł przestał się interesować metodami Deminga. Doskonalenie jakości nie było mu potrzebne, gdyż i bez tego nie miał na świecie żadnej liczącej się konkurencji. Deming pojechał więc do Japonii, rozumiał bowiem, że ten zniszczony i pogiębiony przez przegraną kraj, jak żaden inny potrzebuje wsparcia w budowaniu konkurencyjnej gospodarki.



Rys. 2.1-1 Wzrost PKB per capita<sup>15</sup>

Mało kto dziś pamięta, że na początku lat 50. japońskie produkty przemysłowe były uznawane za tandetę. Japończycy nie śmieli marzyć o wejściu na rynki amerykańskie i europejskie. Kraj był zniszczony wojną, a społeczeństwo emocjonalnie zdruzgotane przegraną. Co zatem tak rady-

<sup>14</sup> Edwards Deming (dr nauk fizycznych) pracował w Japonii jako doradca Japońskiego Związku Doradców i Inżynierów (ang. *Japanese Union of Scientists and Engineers*, JUSE). Na podstawie stenogramu jego wykładu prowadzonego latem 1950 powstała książka, za którą Deming otrzymał od JUSE dość wysokie honorarium. Zwrócił je JUSE z przeznaczeniem na popieranie jakości w Japonii. Stało się ono podstawą późniejszej japońskiej Nagrody im. Deminga. W 1960 roku Deming otrzymał z rąk cesarza Japonii Order Świętego Skarbu II Klasy za podwyższanie jakości i doskonalenie japońskiego przemysłu za pomocą statystycznej kontroli jakości.

<sup>15</sup> Źródło: [48]

kalnie zamieniło Japonię z kraju trzeciego świata w kraj, którego przemysł szanują dziś największe potęgi gospodarcze?

Swoje pierwsze spotkanie z szefami japońskiego przemysłu Deming rozpoczął od takich mniej więcej słów: „Przyjechałem uczyć was nowoczesnych metod zarządzania przedsiębiorstwami. Nie będę jednak pokazywał wam tych metod zarządzania, które stosuje się dziś w mojej ojczyźnie, bowiem amerykańskie przedsiębiorstwa są zarządzane źle. Ja was nauczę zarządzać dobrze i przewiduję, że jeżeli pójdziecie wskazaną przez mnie drogą, to za około ćwierć wieku wyprzedzicie w rozwoju gospodarczym Stany Zjednoczone”.

Przepowiednie Deminga sprawdziły się z dużą dokładnością. W drugiej połowie lat 70. japońskie samochody, sprzęt elektroniczny i optyczny zaczęły zdobywać rynki europejski i amerykański. Dla Amerykanów był to prawdziwy szok, nigdy bowiem nie doświadczyli konkurencji zagranicznych samochodów<sup>16</sup>, kalkulatorów, sprzętu Hi-Fi oraz aparatów fotograficznych na własnym rynku. Okazało się też, że USA, które od lat zajmowały pierwsze miejsce w rankingu produktu narodowego brutto na osobę, spadły na pozycję siódmą, a pierwszą zajęła Japonia.

Prasa amerykańska rozpoczęła więc gorączkowe poszukiwania źródeł japońskiego sukcesu. Wywiady z szefami największych japońskich firm wyraźnie wskazywały na Edwardsa Deminga. W tym czasie powrócił on do Stanów Zjednoczonych, gdzie wykładał na jednym z uniwersytetów. Dziennikarze NBC odnaleźli go w jego biurze, które zresztą znajdowało się w suterenie, co świadczyło o tym, że cieszył się on w swoim kraju niezbyt wysokim uznaniem. W kilka dni później, 24 czerwca 1980 roku, NBC wyemitowało słynny dwudziestominutowy wykład Deminga zatytułowany *If Japan can... why can't we?* („Jeżeli Japonia może... dlaczego my nie możemy?”). W odpowiedzi nadeszło tysiące próśb o nagrania audycji i spotkania. Deming z dnia na dzień stał się gwiazdą. Rozpoczęła się współpraca z wielkimi korporacjami. Bardzo interesującą relację z jego współpracy z Ford Motor Co. zawiera pamiętnik jednego z prezesów tej firmy, Donalda Petersena [54]. W tamtym też okresie Deming organizował słynne czterodniowe kursy TQM, na które przyjeżdżały setki słuchaczy. Dwóch z nich wydało później książkę (William Latzko, David Saunders [47]) zawierającą notatki z tych wykładów i będącą kopalnią anegdot i przykładów wziętych z życia. Stamtąd też pochodzi następująca anegdota obrazowo wyjaśniająca różnice w pojmowaniu problemu jakości w Stanach i w Japonii tamtych lat.

#### **Cztery wadliwe sztuki**

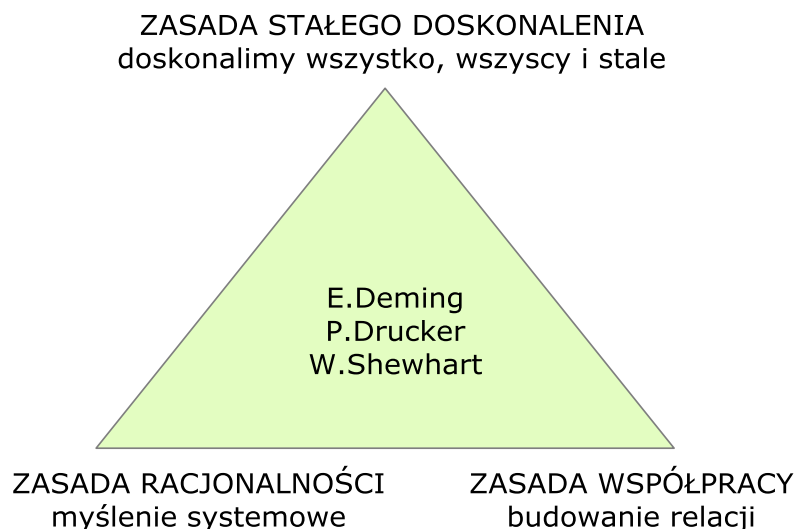
Pewien amerykański producent komputerów nie był zadowolony z jednego ze swoich amerykańskich dostawców. Postanowił więc spróbować współpracy z Japończykami. W zamówieniu napisał, że oczekuje, aby na każde 10 000 produktów nie było więcej niż średnio 4 wadliwe, co było zgodne ze stosowaną wówczas w USA wojskową normą 105D. Japończycy zamówienie przyjęli i w jakiś czas po tym nadeszła dostawa urządzeń, a wraz z nią list, w którym napisano: „My, Japończycy, mamy trudności ze zrozumieniem północnoamerykańskiego sposobu prowadzenia interesów. Cztery wadliwe części na 10 000 zostały dostarczone osobno. Mamy nadzieję, że to Panów zadowala”.

Dziś coraz więcej firm na całym świecie wprowadza japońsko-amerykańską metodę Deminga do swojej codziennej praktyki. Obok firm produkcyjnych, które były pionierami tej metody, mamy wśród nich coraz więcej firm usługowych, takich jak choćby banki, szpitale i szkoły, mamy administrację publiczną i samorządową, wreszcie w niektórych krajach — policję i armię. Oto kilka przykładów ze świata: Toyota, Honda, Sony, Philips, General Motors, Ford, Royal

<sup>16</sup> Tryumfalne wejście samochodów japońskich na rynek amerykański nie zakończyło się na tym. Warto w tym miejscu zacytować Russella E. Palmera [53] (s. 58): „Przez wiele lat mieszkalem w Detroit i przeprowadzałem audyty dwóch firm motoryzacyjnych. Ogólnie rzecz biorąc, panował w nich bardzo autorytarny styl zarządzania, a liderzy byli przekonani o własnej wszechwiedzy i nieomylności. W owym czasie, pod koniec lat 50. i na początku 60., Wielka Trójka kontrolowała lwią część rynku motoryzacyjnego w Stanach Zjednoczonych. Później ta sytuacja uległa dramatycznej zmianie: w styczniu 2007 roku do General Motors, Forda i Chryslera należało łącznie niewiele ponad 50% amerykańskiego rynku, podczas gdy firmy azjatyckie — japońskie i koreańskie — zdobyły ponad 40%. Wielu specjalistów uważa, że ten trend będzie się pogłębiał”.



Duch/Shell, Komatsu Hannover Insurance, brytyjska izba skarbową, amerykańska marynarka wojenna i amerykańska administracja publiczna. W ostatnich latach Fiat oficjalnie przyjął we wszystkich swoich zakładach na świecie tzw. drogę *Toyoty do jakości*. W Polsce też można wskazać kilka przykładów: Zelmer, Polmo Łomianki, niektóre licea i gimnazja, niektóre urzędy administracji samorządowej, policja, no i — choć może w tym miejscu zabrzmi to nieskromnie — firma A. Blikle. Oczywiście zarówno na świecie, jak i w kraju jest znacznie więcej firm i innego rodzaju instytucji (np. szkół średnich i wyższych), które poszły tą drogą. Na razie są w mniejszości, ale ich znaczenie i pozycja rosną.



**Rys. 2.1-2. Trzy zasady doktryny jakości<sup>17</sup>**

Na czym polega ta metoda, która przekształciła Japonię z kraju zacofanego gospodarczo w lidera światowej gospodarki i która od ponad 30 już lat rozwija się we wszystkich rozwiniętych gospodarkach świata? Jej idea sprowadza się do trzech podstawowych zasad przedstawionych na **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.**, które razem wzięte będziemy nazywać *doktryną jakości*<sup>18</sup>. W następnym rozdziale postaram się poglądowo wyjaśnić, skąd się wzięły te hasła i jak należy je rozumieć. Rozpocznę od pewnej obrazowej analogii.

## 2.2 Wady są jak zarazki

Najprostsza definicja dobrej jakości to: „brak wad”. A wady są jak zarazki — przenoszą się z produktu na produkt, z firmy na firmę.

Wyobraźmy sobie, że ktoś usiłuje walczyć z zarazkami w sali operacyjnej tradycyjnymi metodami. Wywiesza na ścianach plakaty „Chron się przed zarazkami” oraz powołuje do życia kontrolera sanitarnego, który ma wyrętkowo sprawdzać ilość zarazków na narzędziach chirurgicznych, usuwać te narzędzia, na których jest zbyt wiele zarazków, oraz składać do dyrekcji wnioski w sprawie kar lub nagród dla załogi w zależności od ilości wykrytych w danym miesiącu bakterii.

Zapewne każdy uzna takie działanie za zupełnie bezsensowne, by nie powiedzieć — idiotyczne. Po pierwsze, nie prowadzi ono do poprawy stanu sanitarnego, po drugie, powoduje rozgoryczenie pracowników, których nie tylko nie przygotowano do walki z zarazkami, ale też postano-

<sup>17</sup> Wszędzie w dalszym ciągu książki, jeżeli przy rysunku nie zaznaczono inaczej, jest to moje własne opracowanie.

<sup>18</sup> Termin „doktryna jakości” pochodzi ode mnie i został pomyślany jako hasło, które ma symbolizować ten nurt w grupie metod kompleksowego zarządzania jakością, który łączy się z osobami Edwardsa Deminga, Petera Druckera i Waltera Shewharta. Według *Komputerowego słownika języka polskiego*, PWN 1998, doktryna to „ogół poglądów, twierdzeń, założeń z określonej dziedziny wiedzy (filozofii, teologii, polityki itp.) właściwy danemu myślicielowi lub szkole...”.

wiono ich karać właśnie za ten brak przygotowania. Tak postępuje jednak wiele przedsiębiorstw, by zmniejszyć liczbę wad w swoich produktach.

Co zatem należy robić, by skutecznie opanować problem zarazków (błędów, wad)? Oto kilka dość oczywistych rad:

1. Wszyscy i ciągle — a nie jedynie kontroler sanitarny i nie wyrywkowo — powinni dbać o stan sanitarny sali operacyjnej (**stałe doskonalenie**).
2. Należy dbać o stan sanitarny wszystkiego, co znajduje się w sali operacyjnej, a nie tylko o narzędzia chirurga. Nie unikniemy zarazków na narzędziach, gdy będą one na fartuchach, rękawiczkach, stole operacyjnym itp. (**doskonalenie wszystkiego**).
3. Dbłość o stan sanitarny musi polegać na przyjęciu i przestrzeganiu takich procedur postępowania, które zagwarantują określony poziom tego stanu. Kontrola zewnętrzna powinna dotyczyć jedynie przestrzegania procedur. Prowadzenie pomiarów należy powierzyć pracownikom sali operacyjnej, bo skoro oni mają być odpowiedzialni za stan sanitarny, to właśnie oni, a nie kto inny, powinni na bieżąco śledzić jego poziom (**myślenie systemowe**).
4. Aby pomiary były prowadzone rzetelnie, pracownicy sali operacyjnej nie mogą być oceniani i wynagradzani w zależności od stanu sanitarnego tej sali, gdyż w takim przypadku mogliby mieć skłonność do ukrywania złych wyników. Nie oznacza to jednak, że ich przełożeni nie mają się tym stanem interesować. Powinni zadbać o zorganizowanie odpowiednich szkoleń i udzielać pracownikom stałej pomocy i wsparcia w zakresie ich pracy nad stanem sanitarnym (**zasada współpracy**).
5. Należy pamiętać, że to, co naprawdę ważne dla pacjenta, to (minimalny) stan sanitarny, jaki jesteśmy w stanie zawsze zagwarantować, a nie ten (maksymalny), który udaje nam się czasami osiągnąć. Tylko odpowiednio wysoki poziom minimalny gwarantuje przeżycie pacjenta. Poziom maksymalny ma znaczenie jedynie wtedy, kiedy jego osiągnięcie wskazuje nam drogę do podniesienia poziomu minimalnego (**myślenie systemowe**).
6. Nie wystarczy zajmować się zarazkami jedynie w sali operacyjnej. Trzeba pomyśleć i o tym, aby zmniejszyć ilość zarazków w całym szpitalu (powszechna czystość), a może w całym mieście (czystość i profilaktyka), czy wręcz w całym kraju (**myślenie systemowe**).
7. Załoga sali operacyjnej powinna być stale szkolona w zakresie metod walki z zarazkami oraz metod pomiaru stanu sanitarnego. Konieczne jest szkolenie stałe, a nie jednorazowe przeszkolenie, bo wciąż pojawiają się nowe zarazki oraz nowe metody ich zwalczania (**stałe doskonalenie**).
8. Wszyscy pracownicy sali operacyjnej powinni zgodnie współpracować w zwalczaniu zarazków zarówno pomiędzy sobą, jak i z innymi zespołami w szpitalu i poza szpitalem. Nie współzawodnictwo — u kogo mniej zarazków — ale współpraca może zagwarantować właściwy stan sanitarny. Nie skarga do dyrektora szpitala, że pralnia przysyła źle uprane fartuchy (niech no ich walnie po premii!), ale rozmowa z pracownikami pralni, w czym leży problem (**budowanie relacji**).

Stosowanie się do tych rad można by nazwać *doktryną czystości*. O czystość dbają wszyscy i dotyczy ona wszystkich przedmiotów w zasięgu naszego stanowiska pracy oraz stanowisk pracy naszych kooperantów. Dbają też o nią stale, a nie jednorazowo. Jeżeli w powyższej liście zaleceń zamienimy „stan sanitarny” na „jakość”, to otrzymamy praktyczną wykładnię trzech podstawowych zasad doktryny jakości:

- 1) zasady stałego doskonalenia
- 2) zasady współpracy
- 3) zasady racjonalności.

## 2.3 Doktryna jakości

### 2.3.1 Zasada stałego doskonalenia

*Zawsze można pozostać przeciętnym. Ale jakąż to perspektywa?*

Akademia Białego Kruka we Wrocławiu

Na tę zasadę składają się trzy zalecenia. Po pierwsze, aby praca nad jakością produktu końcowego (lub końcowej usługi) — a więc tego produktu (lub usługi), który trafia do klienta — była skuteczna, nie może się ograniczać do pracy nad jakością jedynie tego produktu. Musi obejmować wszystko, co robimy i jak robimy, a więc również surowce, półprodukty, narzędzia, procesy, organizację pracy, warunki pracy, a także zasoby wiedzy i umiejętności, jakimi dysponują pracownicy firmy. Ten tzw. *łańcuch jakości* powinien się rozciągać również na dostawców i kooperantów. Ilustruje to prosta analogia: nie da się oczyścić wody w Wiśle jedynie przy jej prawym brzegu. Aby była czysta na prawym, musi być czysta w całym biegu rzeki.

Po drugie, w proces utrzymania i doskonalenia jakości powinni być włączeni wszyscy pracownicy firmy, a nie jedynie „specjaliści od zapewnienia jakości”. Każdy musi dbać osobiście o jakość swojej pracy, bo bez jego zaangażowania i udziału nie da się wiele osiągnąć. Przyjęcie zasady, że to nie my, ale ktoś za nas dba o jakość naszej pracy, byłoby równie absurdalne jak założenie, że ktoś dba o nasze zdrowie, gimnastykując się za nas co rano i chodząc za nas na basen. Nie oznacza to jednak, że w swojej „walce o jakość” pracownik ma pozostawać sam. Praca nad jakością musi być pracą zespołową, najczęściej też — a szczególnie w początkowym okresie wdrażania doktryny jakości — powinna być wspomagana wiedzą i doświadczeniem wyspecjalizowanych trenerów. Jeżeli w procesie produkcji stosujemy zaawansowane technologie, to może też być potrzebne specjalistyczne laboratorium.

Po trzecie wreszcie, praca nad jakością nigdy nie ustaje. Nie ma takiego momentu, w którym można uznać, że jakość w naszej firmie nie wymaga dalszego doskonalenia, tak jak nie ma takiego momentu w życiu, od którego nie musimy już dbać o zdrowie. Doskonalenie jakości powinno być procesem ciągłym, prowadzonym równolegle do pracy wytwórczej i organizacyjnej przez cały okres życia firmy.

### 2.3.2 Zasada współpracy

Aby podnosić jakość, trzeba ją stale mierzyć, by wiedzieć, czy dokonuje się postęp i w jakim kierunku. W pierwszym rzędzie trzeba więc wszystkim nauczyć mierzenia jakości. To zadanie jest stosunkowo proste, gdyż wiedza o mierzeniu jakości jest wiedzą techniczną, którą każdy w zakresie swojej specjalności zawodowej może dość łatwo opanować. Znacznie trudniej doprowadzić do tego, by wszyscy chcieli tę jakość mierzyć, a także by byli gotowi dzielić się wynikami pomiarów ze swoimi współpracownikami i szefami. A to właśnie jest konieczne, gdyż każdy ma wśród nich swoich dostawców, od których jakości pracy zależy jakość jego pracy, oraz swoich odbiorców, uzależnionych od jakości jego pracy.

Najogólniej rzecz ujmując pomiar jakości sprowadza się do pomiaru liczby defektów w produktach lub usługach. Im mniej defektów, tym wyższa jakość. Wiele więc firm „motywuje” pracowników do dbałości o jakość, wiążąc wysokość wynagrodzenia z tak rozumianą jakością pracy. Im mniej zrobisz błędów, tym większa będzie „ premia za jakość”. Czy w takim przypadku można jednak liczyć na to, że pracownicy będą chętnie i wnikliwie mierzyli jakości? Czy można oczekiwać, że będą o problemach jakości otwarcie dyskutowali? Nawet ten najuczciwszy będzie się zastanawiał, czy błąd w jego pracy nie jest aby wynikiem błędu popełnionego wcześniej przez dostawcę. Bo skoro tak, to dostawca, a nie on sam, powinien uwzględnić ten błąd w raporcie. Zrodzą się podejrzenia, oskarżenia i nieporozumienia. Miejsce współpracy zajmie walka.

Problem wydaje się nie do rozwiązania — i rzeczywiście takim jest — tak długo, jak długo stosuje się tę z pozoru racjonalną zasadę, że za lepszą pracę płacimy więcej, a za gorszą mniej. To właśnie ta zasada całkowicie uniemożliwia pracę nad jakością. I to właśnie dlatego Edwards Deming twierdził, że

*uzależnianie wynagrodzenia od jakkolwiek określonej jakości i wydajności pracy  
jest najsilniejszym hamulcem zachodnich gospodarek.*

Jeżeli chcemy, by pracownicy sami mierzyli i rzetelnie analizowali jakość swojej pracy, to nie możemy ich karać za niską jakość tej pracy. Nie możemy też urządzić pomiędzy nimi rankingów, kto lepszy, ani też oceniać jednych na tle drugich. Wszelkie współzawodnictwo, które zakłada, że zawsze ktoś musi być gorszy, by ktoś inny był lepszy, należy wyeliminować na rzecz współpracy: nie ma gorszych i lepszych, a wszyscy wspólnie i z pełnym zaufaniem wobec siebie działają na rzecz jakości. Wyścig szczurów niezmiennie przekreśla wszelkie szanse na jakość.

Oczywiście uniezależnienie wynagrodzenia od jakości pracy nie oznacza zgody na niską jakość. Wręcz przeciwnie — to uzależnienie płacy od jakości oznacza taką zgodę. Gorzej pracujesz, to gorzej zarabiasz, a więc rachunki pomiędzy tobą a firmą są wyrównane. Twój przełożony wypełnił też swoje menedżerskie zadanie, zabierając Ci premię — to wszystko, co mógł i powinien zrobić w tej sprawie. Jak jednak wykazały badania prowadzone przez Deminga i Jurana jeszcze w latach 60. XX wieku, jeżeli pracownik pracuje źle, to w 95% przypadków przyczyna jego złej pracy leży po stronie firmy: po stronie złych narzędzi, surowców, złej organizacji pracy i atmosfery w pracy. I oczywiście zmniejszenie premii pracownika żadnego z tych problemów nie rozwiązuje.

Jest jeszcze jeden niezwykle szkodliwy dla firmy wynik współzawodnictwa: pracownicy nie dzielą się wiedzą i doświadczeniem. Każdy pracuje dla siebie, wszyscy inni to konkurenci do nagrody. Taka postawa uniemożliwia realizację modelu przedsiębiorstwa zarządzającego wiedzą.

#### **Dlaczego to nie może się udać**

W roku 2008 brałem udział w międzynarodowym kongresie HR (kadry) w Warszawie. Jeden z wykładów nosił tytuł (w przekładzie na język polski): *Zarządzanie wiedzą — dlaczego to nie może się udać*. Wykładowca szczegółowo omawiał zjawisko konkurencji pomiędzy pracownikami, wskazując, że uniemożliwia ono wszelką współpracę, a więc też i przekazywanie sobie wiedzy i doświadczenia. Co mnie jednak niepomnie zdziwiło, uważał on taką sytuację za całkowicie naturalną, a właściwie za nieuniknioną. Wywodził stąd wniosek, że wszelka próba zarządzania wiedzą musi się zakończyć porażką. Jakoś nie przyszło mu do głowy, że współzawodnictwo można zastąpić współpracą.

Jak więc postępować z pracownikami, by pracowali dobrze i coraz lepiej i aby rzetelnie mierzyli jakość swojej pracy? Odpowiedź na to pytanie jest znana, ale wcale nie jest prosta. Poświęcam jej największą część mojej książki obejmującą rozdziały od 3 do 11.

### **2.3.3 Zasada racjonalności**

Zasada racjonalności powiada: jeżeli chcesz zmienić bieg jakiegoś zjawiska, upewnij się wpierw, że dobrze i całościowo rozumiesz mechanizm, jaki nim powoduje. Wielu odpowie: ależ to całkiem oczywiste. Przecież jeżeli nie rozumiem, jak działa komputer, nie wezmę się do jego naprawiania za pomocą nożyczek. I rzeczywiście, w przypadku komputera jest to oczywiste, bo uczyliśmy się fizyki kilka lat w szkole, a niektórzy jeszcze kilka lat na uczelni, więc w tym zakresie wiemy, czego nie wiemy. W tym przypadku jesteśmy na drugim z trzech poziomów prowadzących od pełnej niewiedzy do pełnej wiedzy:

1. **Nie wiem, że nie wiem** — moje babcie nie wiedziały, że nie potrafią się posługiwać komputerem.
2. **Wiem, że nie wiem** — moi rodzice wiedzieli, że nie potrafią posługiwać się komputerem.
3. **Wiem, że wiem** — ja i moje dzieci wiedziały, że potrafimy się posługiwać komputerem.
4. **Nie wiem, że wiem** — moje wnuki nie będą wiedziały, że potrafią się posługiwać komputerem; dla nich to będzie umiejętność tak naturalna jak chodzenie i oddychanie.

Jak się okazuje, przy zarządzaniu firmą — a ogólniej: przy zarządzaniu zespołem — istnieje wiele sytuacji, w których nie wiemy, że nie wiemy. Dla przykładu, wielu dzisiejszych menedżerów nie wie, że nie zna praw psychologii społecznej, nauki o podstawowym znaczeniu przy budowaniu relacji międzyludzkich, nie wie, na czym polega statystyczne sterowanie procesami metodą kart kontrolnych Shewharta, nie wie, co to jest archetyp wzrostu etc., etc. A nie wiedząc tego wszystkiego, menedżer uważa, że świat jest znacznie prostszy, niż jest w rzeczywistości. Zabiera się więc do rozwiązywania problemów, nie znając ich ukrytej istoty, i oczywiście skazuje się na niepowodzenie.

Na szczęście tego wszystkiego można się nauczyć. Aby jednak przystąpić do nauki, trzeba wpięć rozstać się z pewnymi mitami. Trzeba się pozbyć narosłych od pokoleń nawyków myślowych, np. takich, że od siebie i innych należy oczekiwać perfekcji, że ludźmi najlepiej zarządzać za pomocą kija i marchewki, że współzawodnictwo przyczynia się do podniesienia wydajności zespołu, czy też że jakość kosztuje, w związku z czym nie warto podnosić jej ponad pewien poziom. Obaleniu niektórych z tych i podobnych mitów jest poświęcona dalsza część niniejszego rozdziału. Zaczę od wyjaśnienia, jak rozumieć fundamentalne dla całej książki pojęcie jakości.

## 2.4 Czym jest jakość

Wbrew pozorom problem prawidłowego zdefiniowania pojęcia jakości wcale nie jest problemem akademickim. Przedsiębiorstwo, które chce w sposób zgodny z oczekiwaniami rynku panować nad jakością swojej oferty, musi przede wszystkim dobrze określić tę jakość na swój użytek. Najczęstszym błędem popełnianym przez firmy jest takie zdefiniowanie jakości, jakie jest wygodne dla firmy, ale nie odpowiada oczekiwaniom klienta.

### **Klimatyzatory w Café Blikle**

Na początku lat 90. pewna firma zainstalowała w kawiarni Café Blikle urządzenia klimatyzacyjne w postaci wiszących na ścianie paneli. Niestety, po kilku dniach okazało się, że poza chłodem panele te produkują również małe kawałki lodu, które wyrzucają co pewien czas prosto na głowy klientów. Czasami nawet udaje im się umieścić taki zimny nabój za czyimś kołnierzem lub na talerzu. Upomniany przez klientów, zwróciłem się do producenta paneli o natychmiastową zmianę tego stanu rzeczy. Brak jakiegokolwiek reakcji spowodował, że napisałem „gniewny list” do prezesa firmy. Tym razem otrzymałem odpowiedź, z której dowiedziałem się, że nie powinienem zabierać głosu w sprawach, na których się nie znam. Zdaniem pana prezesa, fakt, że na chłodnicach gromadzi się lód, świadczy o tym, że pracują bardzo wydajnie. Wszak ich zadaniem jest właśnie chłodzenie. Nie mam więc żadnych podstaw do kwestionowania jakości wykonanej usługi.

Jedna z trafniejszych, moim zdaniem, definicji jakości jest następująca<sup>19</sup>:

***Jakość produktu to miara braku wad w tym produkcie (im mniej wad, tym wyższa jakość), a wadą produktu jest każda taka negatywna cecha produktu — negatywna z punktu widzenia klienta — której klient ma się prawo nie spodziewać.***

Na przykład, klient kupujący lodówkę ma prawo nie oczekiwać, że będzie ona wylewała skropliny na podłogę, kupujący pączka, że będzie on czerstwy, a kupujący usługę dentystyczną, że wraz z plombą otrzyma w prezencie gronkowca.

Jakość produktu jest więc cechą, którą zawsze należy odnieść do pewnego kontekstu. Gdy ktoś pokaże nam przedmiot o nieznanym dla nas przeznaczeniu, to nie będziemy mogli ocenić jego jakości. Zauważyli to już dość dawno specjaliści od marketingu, wprowadzając pojęcie *miksu marketingowego*, zwanego też *produktem globalnym*, a w literaturze anglosaskiej znanym jako *four p's (4P): product, place, promotion, price*.

Produkt globalny składa się z czterech elementów, z których pierwszy jest właściwym produktem, a trzy pozostałe wyznaczają marketingowy kontekst, w jakim ten produkt jest oferowany klientowi:

1. *produkt* — przedmiot (materialny lub intelektualny) albo usługa, np. pączek, samochód, program komputerowy, licencja, usługa restauracyjna, medyczna, prawna itp.
2. *miejsce* — miejsce, w którym produkt jest oferowany do sprzedaży, np. sklep, restauracja, biuro, Internet
3. *opis* — całość informacji, jaką klient (użytkownik produktu) otrzymuje na temat danego produktu; może to być objaśnienie udzielane przez sprzedawcę, opis wydrukowany na opakowaniu, broszura z instrukcją użytkowania, przekaz reklamowy, to, co inni klienci o tym produkcie wiedzą i mówią (tzw. rekomendacja osobista) lub też to, co o tym produkcie powszechnie wiadomo
4. *cena* — kwota, jaką klient płaci za dany produkt.

Miejsce, opis i cena stanowią kontekst, w którym można oceniać jakość produktu. Innymi słowy, pojęcie jakości można odnosić jedynie do produktu globalnego w całości, a nie do jego pierwszego elementu. Oto przykłady dwóch produktów globalnych wysokiej jakości, które oceniane w nieprawidłowych kontekstach, byłyby z pewnością uznane za produkty o całkowicie nieakceptowalnej jakości.

PRODUKT	MIEJSCE	OPIS	CENA
aparat fotograficzny niezdatny do użytku po wykonaniu pierwszych 24 zdjęć	kioski w miejscach atrakcyjnych turystycznie	aparat jednorazowego użytku, który kupujemy, gdy chcemy zrobić zdjęcie z wycieczki, a nie wzięliśmy aparatu z hotelu	10 \$
zepsute surowe mięso z piaskiem	ogród zoologiczny	niektóre mięsożerne zwierzęta (np. lwy) muszą mieć takie mięso w swojej diecie	5 \$/kg

**Tab. 2.4-1 Przykłady produktów pozornie niskiej jakości**

<sup>19</sup> Tę bardzo trafną definicję jakości usłyszałem od śp. profesora Leszka Wasilewskiego, jednego z pionierów zarządzania jakością w Polsce oraz jednego z moich pierwszych mentorów w zakresie TQM.

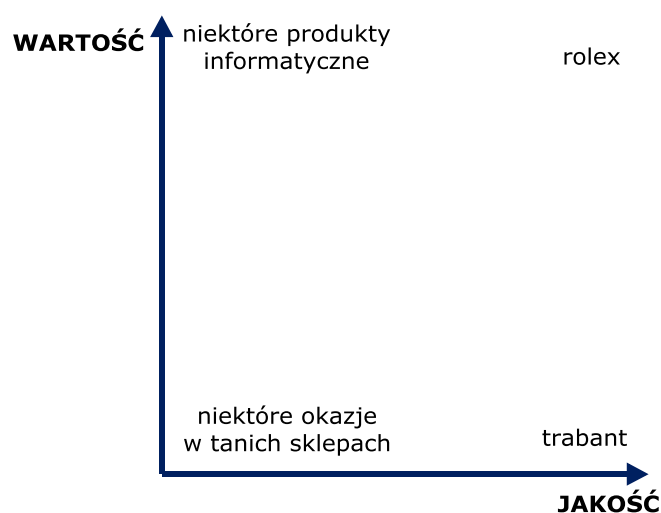
Jak widzimy, jakość nie może być traktowana jako właściwość produktu w oderwaniu od jego marketingowego kontekstu.

## 2.5 Jakość a wartość

Innym błędem związanym z pojmowaniem pojęcia jakości produktu jest pomylenie pojęcia *jakości* z pojęciem *wartości*. W rzeczywistości są to dwa zupełnie różne i niezależne od siebie pojęcia. Istnieją bowiem zarówno produkty wysokiej wartości (luksusowe) i złej jakości, jak i niskiej wartości (pospolite) i dobrej jakości.

Na przykład, produkowany niegdyś w Niemieckiej Republice Demokratycznej samochód marki Trabant był produktem pospolitym wysokiej jakości, a wiele złożonych i drogich systemów informatycznych to produkty niskiej jakości.

Trabant był brzydki, ciasny, hałaśliwy, gorący w lecie i zimny w zimie, a w dodatku z rury wydechowej wypuszczał gryzący dym. Był jednak samochodem o stosunkowo niskiej cenie, a jego użytkownik dokładnie wiedział, co kupuje. Zużywał ponadto mało benzyny, i to najtańszej, a jego części i usługi serwisowe też nie należały do drogich. Na trabanta nikt więc nie narzekał, a każdy jego użytkownik uważał, że ma to, czego oczekiwał. „Widziały gały, co brały” — jak zwykł był mawiać Leszek Wasilewski.



Rys. 2.5-1 Jakość a wartość

Inaczej rzecz ma się z wieloma systemami i narzędziami informatycznymi. Mimo nierzadko dość wysokiej ceny, systemy te można nabyć jedynie pod warunkiem całkowitego zrzeczenia się wszelkich roszczeń do producenta związanych ze szkodami, jakie mogą powstać na skutek błędów w systemie. Dodatkowo, usuwanie tych błędów odbywa się na koszt klienta pod niewinną nazwą „usługa serwisowa”.

Za przykład produktu o równie wysokiej wartości i jakości może posłużyć szwajcarski zegarek marki Rolex, a przykłady produktów i usług niskiej wartości (niewiele się po nich spodziewamy) i niskiej jakości (a dostajemy jeszcze mniej) nadal można niestety znaleźć w supertanich ofertach niektórych sklepów. Na przykład, pewna moja znajoma kupiła w ramach takiej oferty kilka par niezwykle tanich rajstop. Wyszła z założenia, że nawet jeżeli każda para będzie wymagała wyrzucenia po jednym dniu noszenia, to i tak zakup się opłaci. Niestety, rajstopy nie nadały się do noszenia nawet przez jeden dzień, gdyż długości nogawek różniły się o 10 cm.

O ile jakość produktu określamy w odniesieniu do jego kontekstu marketingowego, o tyle jego wartość (poziom luksusu) określamy przez odniesienie cech produktu do cech innych analogicznych produktów na rynku. Z pewnym uproszczeniem można powiedzieć, że:

*Produkt jest tym bardziej luksusowy, im więcej obiecuje klientowi,  
i tym lepszej jakości, im bardziej te obietnice są spełnione.*

W tym kontekście warto podkreślić, że dokonanie przez firmę wyboru, czy jej produkt ma być niskiej, czy też wysokiej wartości, jest sprawą marketingowej strategii. Możemy oferować tani produkt masowy lub drogi produkt niszowy. W pierwszym przypadku wyposażamy nasz produkt jedynie w cechy podstawowe, produkujemy i sprzedajemy dużo i tanio, musimy mieć rozległą sieć sprzedaży oraz wydawać dużo pieniędzy na reklamy w mediach. W drugim przypadku wyposażamy produkt w wiele wyjątkowych cech, nasza produkcja jest mniejsza i droższa, liczba punktów sprzedaży stosunkowo niewielka, a do klienta docieramy środkami bardziej indywidualnymi. Nie musimy zaangażować w nasze przedsięwzięcie tak dużych kapitałów, jak w pierwszym przypadku, ale też nigdy nie osiągniemy tak dużych zysków, choć zyskowność będziemy mieli pewnie większą.

Nie jest natomiast sprawą strategii, czy jakość produktu ma być wysoka, czy też niska. Decyzja o utrzymywaniu niskiej jakości produktu jest kardynalnym błędem z zakresu zarządzania. Tym problemem zajmę się w najbliższym rozdziale.

## 2.6 Niska jakość kosztuje

Wśród menedżerów często można posłyszeć opinię, że jakość kosztuje, a więc powyżej pewnego poziomu jest już dla firmy nieopłacalna. Taki pogląd to nieporozumienie mające najczęściej jedno z dwóch źródeł albo też oba naraz:

- 1) pomylenie pojęć jakości i wartości (o czym już była mowa),
- 2) przekonanie, że wszystko, co kosztuje dostawcę produktu lub usługi, jest dla klienta jakością.

Rozważmy następujący przykład. Producent luksusowych mechanicznych zegarków szwajcarskich gwarantuje, że jego chronometry w ciągu miesiąca mogą się opóźnić lub przyspieszyć nie więcej niż o piętnaście sekund. Taka cecha zegarka świadczy o jego wartości, a fakt, że obietnica jest dotrzymywana — o jego jakości. Przypuśćmy teraz, że ten sam producent zamierza zwiększyć dokładność zegarków do jednej sekundy w skali roku. To oczywiście będzie bardzo dużo kosztowało, jednak dla klienta nie podniesie jakości produktu, bowiem taka dokładność nie jest mu po prostu potrzebna<sup>20</sup>. Pamiętajmy więc, że jakość i wartość produktu wiążą się jedynie z takimi jego cechami, które są lub mogą być przez klienta oczekiwane.

Kosztuje natomiast firmę — i to zawsze — niska jakość produktu, oznacza ona bowiem, że produkt trafiający do klienta nie spełnia jego oczekiwań. Wtedy dokonuje się realizacja jednego z dwóch scenariuszy:

1. Klient żąda naprawy lub wymiany produktu plus ewentualnie pokrycia strat, jakie poniósł na skutek wad produktu. Wiąże się to dla firmy z pewnym kosztem, daje jej jednak szansę na utrzymanie nabywców w gronie klientów.
2. Klient definitywnie odchodzi od firmy, zraza do niej aktualnych i przyszłych klientów, być może też wywołuje kampanię prasową przeciw firmie. W związku z takim zachowaniem klienta firma nie ponosi żadnych widocznych (księgowych) kosztów, jej

<sup>20</sup> Oczywiście mówimy o kliencie, dla którego zegarek ma wartość użytkową. Kolekcjonerzy drogich zegarków (widziałem takie) są gotowi dać za nie nawet 20 mln Euro. Ale taki zegarek, to już zupełnie inny produkt na zupełnie innym rynku.



straty są jednak najczęściej znacznie wyższe niż w poprzednim przypadku.

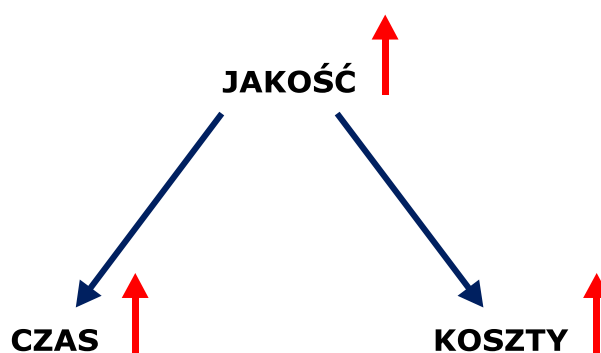
Warto też pamiętać, że

*Koszt usunięcia skutków wywołanych przez wadę w produkcie rośnie bardzo szybko wraz z liczbą etapów produkcyjnych i handlowych pomiędzy etapem powstania wady a etapem jej wykrycia.*

Szczególnie dobrego przykładu na uzasadnienie tej tezy dostarcza przemysł produkcji oprogramowania komputerów. Przy takiej produkcji, jeżeli usunięcie błędu na poziomie projektu koncepcyjnego kosztuje jednostkę, to usunięcie tegoż błędu na poziomie projektu technicznego kosztuje sto jednostek, na poziomie kodu programu dziesięć tysięcy jednostek, na poziomie testowania programu milion jednostek, a u użytkownika programu jeszcze więcej.

#### **Błąd w mikroprocesorze Intela**

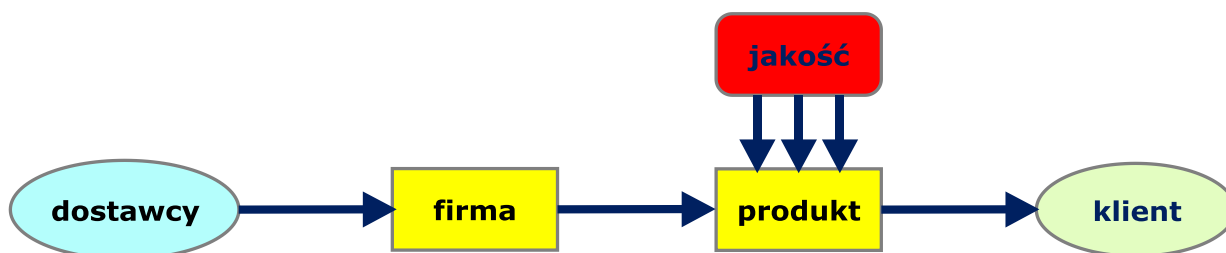
W połowie lat 80. jeden z użytkowników komputera PC z zainstalowanym mikroprocesorem Intela odkrył, że pomnożenie przez siebie dwóch znalezionych przez niego liczb dawało błędny wynik. Skoro znaleziono dwie takie liczby, to mogło być ich znacznie więcej, każdy wynik mnożenia stawał się więc niewiarygodny. Do tej wady można było nie dopuścić, wykonując odpowiednią matematyczną analizę algorytmu mnożenia, co kosztowałoby firmę, włączywszy w to szkolenie programistów, może kilkaset tysięcy dolarów. Tego jednak nie uczyniono, w wyniku czego firma wydała setki milionów dolarów na wymianę wadliwych mikroprocesorów w komputerach klientów. Na kilka lat obniżyło się też zaufanie klientów do jakości produktów firmy, co zapewne spowodowało spadek jej sprzedaży.



**Rys. 2.6-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością a czasem i kosztem wytworzenia**

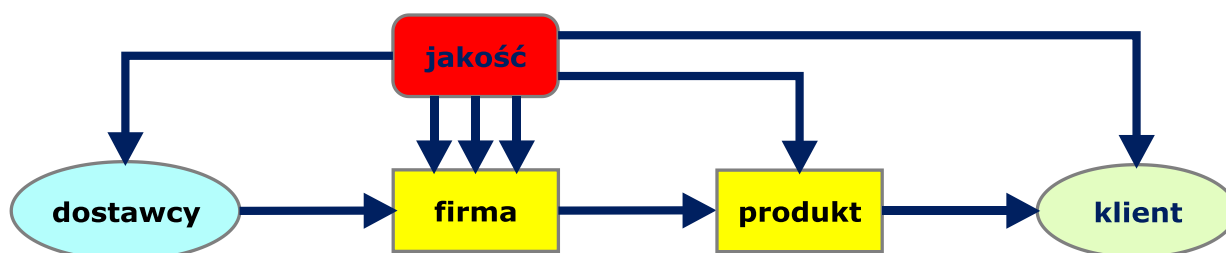
Innym źródłem poglądu, że wysoka jakość kosztuje, jest tradycyjna metoda zapewniania jakości przez dokonywanie statystycznej kontroli, polegającej na losowaniu produktów z każdej ich partii, ocenie wylosowanych próbek i na tej podstawie dopuszczaniu lub odrzucaniu całej partii. Uzyskiwanie jakości taką drogą rzeczywiście kosztuje, i to sporo. Stąd tradycyjny pogląd, że jakość pochłania zarówno czas, jak i pieniądze. Ten sposób myślenia dobrze ilustruje Rys. 2.6-1. Aby wzrosła jakość produktu, muszą wzrosnąć czas i koszt wykonania produktu.

W tradycyjnej metodzie statystycznej kontroli jakości zakładamy, że na błędy popełniane w procesie produkcji mamy niewielki wpływ, a ich eliminacja odbywa się dopiero na etapie kontroli jakości. Po zbadaniu jakości statystycznej próbki partii towaru albo odrzucamy całą partię wraz z wieloma produktami bez wad, albo też wypuszczamy na rynek partię z pewną liczbą wadliwych produktów. Ta droga odpowiada przedstawionemu na Rys. 2.6-2 tradycyjnemu schematowi patrzenia na program jakości w firmie.



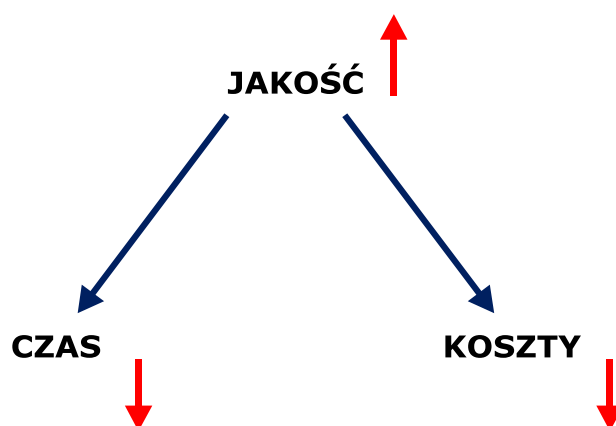
Rys. 2.6-2 Tradycyjny model zapewniania jakości

W modelu tradycyjnym skupiamy się na jakości produktu, a dodatkowo, jeżeli stosujemy statystyczną kontrolę jakości, to gros naszych projakościowych działań dokonuje się, gdy produkt jest już gotowy. Takie działanie stoi w sprzeczności ze znaną nam już zasadą stałego doskonalenia. Doskonalenie produktu końcowego nie da oczekiwanych wyników, gdy nie będziemy doskonalić surowców, narzędzi, procesów i całego środowiska, w którym ten produkt powstaje. Zasadę stałego doskonalenia obrazuje Rys. 2.6-3.



Rys. 2.6-3 TQM-owski model zapewniania jakości

W ujęciu TQM-owskim dbamy o cały łańcuch jakości rozpoczynający się u dostawcy, a kończący u klienta. W samej firmie doskonalimy przede wszystkim sposoby tworzenia produktu wraz z całym szeroko rozumianym środowiskiem pracy. Przy takim podejściu do jakości zmieniają się kierunki strzałek na Rys. 2.6-1. Wzrostowi jakości towarzyszą oszczędności czasu i pieniędzy, jak to pokazuje Rys. 2.6-4<sup>21</sup>.



Rys. 2.6-4. TQM-owska zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia

Czas wykonania produktu ulega skróceniu, ponieważ doskonalimy procesy wytwórcze usuwając z nich zbędne czynności. Jest to tzw. *wyszczuplanie procesów* opisane w Rozdz.23.3.2. Koszty spadają ponieważ wyszczuplamy procesy, zmniejszamy marnotrawstwo, a do klienta trafia mniej wadliwych produktów, co prowadzi do oszczędności na kosztach usług gwarancyjnych. Najwięcej jednak oszczędzamy na kosztach związanych z utratą klienta. Utrata klienta to bowiem albo zmniejszenie przychodów, co obniża zyskowność, albo też koszty pozyskania na to miejsce nowego klienta, bez zwiększenia przychodów, a najczęściej obie te sytuacje na raz.

<sup>21</sup> Idee wszystkich rysunków w tym rozdziale udostępnił mi Helmut Gläser, za co gorąco mu dziękuję.

## 2.7 Dobra praca to lekka praca

Utarło się uważać, że dobrze pracuje ten, kto pracuje ciężko. Prawda jest tymczasem taka, że ciężka praca jest zawsze mniej wydajna od lekkiej. Koronnym tego przykładem może być niewolnicza praca więźniów w radzieckich gułagach. Budowa Kanału Białomorskiego pochłonęła setki tysięcy istnień ludzkich i z pewnością wielkie koszty logistyczne, przynosząc zero rezultatów. Kanał powstał, ale nigdy nie nadawał się do żeglugi.

Jeżeli weźmiemy dwie kontrolne grupy pracowników wykonujących te same czynności — np. pierwszą i drugą zmianę tej samej linii produkcyjnej — i jednej zlecimy zwiększenie wydajności i jakości pracy, a drugiej poprawienie warunków pracy przez zidentyfikowanie i usunięcie wszystkiego, co w tej pracy przeszkadza, to wzrost wydajności i jakości drugiej grupy z reguły przewyższy taki wzrost w grupie pierwszej. Dzieje się tak, bo drugiej grupie wskazaliśmy właściwszą drogę podniesienia efektywności pracy, którą jest eliminacja barier. Pierwsze zadanie, jakie stawia się przed tzw. *kołami jakości* (zob. Rozdział 21.9 i Rozdział 21.6) brzmi zatem: przeprowadźcie analizę barier najbardziej utrudniających waszą pracę i postarajcie się je usunąć. Koła jakości wyposaża się też w narzędzia poszukiwania i usuwania takich barier.

Właśnie z tego powodu, że praca lekka jest bardziej wydajna od pracy cięższej, w olbrzymiej większości przedsiębiorstw na świecie istnieje poważny niewykorzystany potencjał produktywności pracowników tłumiony niewłaściwą organizacją pracy oraz złymi stosunkami międzyludzkimi. Jak wynika z wielu przeprowadzonych badań, a także z moich własnych doświadczeń, w przeważającej liczbie firm podstawowym hamulcem wydajności, przedsiębiorczości i innowacyjności pracowników jest zła atmosfera w pracy związana z nieprawidłowymi stosunkami między ludźmi, a w tym pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Tym zagadnieniom poświęciłem więc w książce szczególnie dużo miejsca.

## 2.8 Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu

To dziwnie brzmiące dla Europejczyka hasło jest naczelną dewizą menedżerów, którzy za swoją filozofię zarządzania przyjęli *Kaizen* — japoński odpowiednik TQM.

Nie oczekuj perfekcji, mówią wyznawcy *Kaizen*, bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś kiedykolwiek uznał, że ją osiągnąłeś, byłby to koniec twojego rozwoju.

Ale oczekuj postępu! Na postęp zawsze jest miejsce i czas. Postęp jest zawsze możliwy. Jest równie możliwy, jak perfekcja możliwa nie jest. Zamiast więc budzić się co rano przygnębiony, że nie jesteś doskonały, pokłoń się wschodzącemu słońcu w podzięcie za to, że co dzień możesz być lepszy.

W codziennej praktyce firmy przełożeni nie powinni oczekiwać, że podopieczny nigdy nie popełni błędu, nie powinni więc też za błędy karać, a za ich brak nagradzać. Powinni natomiast dbać, aby w zakresie eliminacji przyczyn błędów dokonywał się stały postęp, a także, aby firma i jej pracownicy potrafili sobie radzić, gdy pojawi się błąd. To brak postępu w zakresie jakości, a nie obecność błędów, powinien być dla przełożonego sygnałem, że w jego zespole dzieje się źle.

## 2.9 Zarządzanie bez kija i marchewki

Wbrew dość powszechnym poglądom, typowe metody „motywowania” pracowników do lepszej pracy za pomocą przyznawania i odbierania premii oraz różnego rodzaju materialnych „motywatorów” zawsze i nieodmiennie przynoszą skutek przeciwny do oczekiwanego. Dzieje się tak, bowiem, jak twierdzą psychologowie społeczni:

*Zarówno kary, jak i nagrody stanowią w każdej sytuacji  
czynnik silnie zniechęcający do podejmowania twórczej pracy,  
gdyż odbierają człowiekowi jego naturalną  
wewnętrzną motywację pozytywnego działania.*

Czy to oznacza, że człowieka nie można do niczego zmotywować? Niestety, albo i stety, tak właśnie jest. Można jednakże — i to powinno być podstawowym zadaniem przełożonego — pomagać człowiekowi w rozwijaniu jego naturalnej wewnętrznej motywacji. Jak to robić? — to bardzo obszerna i dla większości z nas zupełnie nowa wiedza. Zarysowi tej wiedzy poświęcona jest w całości część druga książki — *Przywództwo*. (rozdziały od 3 do 11)

## 2.10 Współpraca zamiast współzawodnictwa

Większość z nas uczono od dziecka, że współzawodnictwo buduje. Oczywiście — „szlachetne współzawodnictwo”. Ta nauka zaczyna się już w przedszkolu. Kto pierwszy skończy mleczną zupkę, kto namaluje najładniejszy obrazek, kto zbierze najwięcej makulatury, kto ma najładniejszą sukienkę. Potem szkoła i znowu — kto jest najlepszym uczniem, która klasa najlepsza, która szkoła zwyciężyła w konkursie... I tak do później starości.

Lubimy być pierwsi, najlepsi — Niestety, lubimy mieć też poczucie, że inni są od nas gorsi. Jest taki smutny żart, opowiadany jako rdzennie polski, ale przecież aktualny na całym świecie. Pan Bóg zwraca się do człowieka: „Uczynię dla ciebie, co zechcesz, ale pod warunkiem, że dla twojego sąsiada zrobię dwa razy tyle. Czego byś pragnął?”. Człowiek po głębokim namyśle: „Pozbaw mnie, Panie Boże, jednego oka”.

Zwyczaj ubiegania się o palmę pierwszeństwa jest w nas zakorzeniony od pokoleń<sup>22</sup>. Przeniknął też do zarządzania zespołami ludzkimi w przedsiębiorstwach, szkołach, wojsku, organizacjach społecznych, w polityce. Wszyscy bez przerwy ścigamy się w jakichś zawodach — niestety jakże często kierując się zasadą: „niech ja stracę, byle on nie zyskał”.

Opowiadał mi kiedyś zaprzyjaźniony przedsiębiorca, któremu leży na sercu tworzenie harmonii i atmosfery współpracy w swojej firmie, że zaproponował zrównanie wynagrodzeń pracowników jednego z wysokich kierowniczych szczebli. Wszyscy otrzymaliby niewielką podwyżkę, ale oczywiście większą ci, którzy dotychczas zarabiali mniej. Po regulacji wszyscy zarabialiby tyle samo. Ta propozycja spotkała się ze sprzeciwem przełożonych tych osób, które zarabiała więcej (tak!). Przecież wiadomo, że kto zarabia mniej, jest gorszy, a kto zarabia więcej — lepszy. Różnica w wynagrodzeniach jest dla „lepszego” źródłem satysfakcji, z której nie chce zrezygnować. Woli zrezygnować z podwyżki.

Jeżeli dziwimy się temu przykładowi, to rozejrzyjmy się wokół siebie. Przecież obowiązuje zasada, że abym ja czuł się lepiej, ktoś musi czuć się gorzej. Żeby ktoś wygrał, ktoś musi przegrać. W psychologii to zjawisko nazywa się relacyjnym zaspokajaniem potrzeby ambicji. Po wróceniu do niego w części drugiej.

<sup>22</sup> Gdy mówię „nas”, mam na myśli ludzi wychowanych w europejskiej tradycji olimpiad greckich. W krajach, w których swoją długą wędrówkę odbywał Konfucjusz, dominuje raczej dążenie do postępu niż walka o palmę pierwszeństwa.

**Konkurs dla sprzedawców**

Firma X ma sieć punktów sprzedaży w całym kraju. Dyrektor handlowy tej firmy, którego wynagrodzenie zależy oczywiście od poziomu sprzedaży w całej sieci, postanowił zmobilizować swoich sprzedawców do lepszego działania. Ogłosił zatem konkurs „Kto sprzedaje więcej”. Dla zwycięzców przewidziano dużą pulę nagród.

Pierwszym rezultatem konkursu było pogorszenie współpracy pomiędzy sprzedawcami. Nikt nie będzie pomagał konkurentowi. Gdy do mnie przyjdzie klient po towar, którego akurat nie mam w magazynie, nie wyślę go do kolegi, bo to obniżyłoby moje szanse na zwycięstwo. Nie podzielę się też z kolegą spostrzeżeniami co do oczekiwań klientów, nie przekażę wiedzy młodszemu sprzedawcom.

Drugim rezultatem była dominacja celu „sprzedać jak najwięcej przed zakończeniem konkursu”. To hasło przesłoniło sprzedawcom podstawowe zadanie każdej firmy, jakim jest budowanie zaufania i lojalności klienta. Klient był więc agresywnie namawiany na jak największy zakup, a kto nie robił wrażenia, że stać go na to, był lekceważony. Szkoda na takiego czasu.

Oczywiście szanse na wygraną w konkursie ma zwykle tylko kilku sprzedawców, i w dodatku najczęściej z góry wiadomo którzy to są. Pozostali tracą więc wszelki zapał do działania. Jest to trzeci negatywny skutek współzawodnictwa, który — poza zahamowaniem działań pozytywnych — niesie też poczucie niesprawiedliwości wśród przegranych. Może też nieść, co jeszcze bardziej niszczące, poczucie klęski. Poczucie, że jest się gorszym. To demobilizuje nie tylko na czas konkursu, ale nierzadko na całe życie.

Często przytaczanym przykładem „szlachetnego współzawodnictwa” jest sport. Oczywiście sport wyczynowy, bo w rekreacyjnym nie ma współzawodnictwa. Ale sport wyczynowy to podział na „lepszych” i „gorszych” oraz zasada, że aby ktoś wygrał, ktoś (reszta) musi przegrać! Sport wyczynowy od lat dryfuje więc w kierunku stanowiącym zaprzeczenie tego, czym miał być. Doping, afery korupcyjne — coraz ostrzejsza kontrola i coraz większe nadużycia. Sytuacja bez wyjścia, bo będąca konsekwencją strukturalnej przyczyny leżącej u podstaw idei sportu wyczynowego: liczy się zwycięzca, a zwycięzca może być tylko jeden. Tymczasem sport rekreacyjny, ten bez zawodów i rankingów, pozostaje nietknięty. Tam nikt nie potrzebuje dopingu i nikt nie stara się nikogo skorumpować. Nagrodą za uprawianie sportu jest sama przyjemność jego uprawiania, a także wzrost sił, lepsza kondycja fizyczna i psychiczna, lepsze zdrowie.

**Sport rekreacyjny a wyczynowy**

Gdy podczas jednego z moich wykładów mówiłem o różnicy między sportem rekreacyjnym a wyczynowym, spotkałem się z uwagą, że jednak w sporcie wyczynowym wyniki sportowe są znacznie lepsze niż w sporcie rekreacyjnym. Czy więc nie jest tak, że nagrody motywują pozytywnie?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, należy potraktować każdy z wymienionych rodzajów sportu jako firmę i zastanowić się, jakie te firmy tworzą produkty. Firma „sport wyczynowy” nie „produkuje” wyników sportowych, tylko widowiska. Klient kupujący bilet na widowisko chce mieć przekonanie, że zobaczy grę fair, a nie mecze ustawione czy też oparte na farmakologicznym dopingu. Niestety często bywa oszukiwany. Afery korupcyjne i dopingi psują produkt, którym jest widowisko. O tym klient (widz) dowiaduje się zwykle po fakcie i oczywiście nie może oczekiwać zwrotu kosztu biletów. Firma „sport wyczynowy” często dostarcza bardzo zły produkt i na dodatek nie poczuwa się do obowiązku rekompensaty wobec klienta.

W firmie „sport rekreacyjny” produktem jest radość z uprawianego sportu, odprężenie psychiczne, lepsze zdrowie, lepsza kondycja, a więc również nie czasy, metry i liczby wygranych meczy. Ta firma na ogół dostarcza produkt, który daje klientowi satysfakcję, a więc dobry.

Współczesna wiedza o zarządzaniu bardzo silnie eksponuje tezę, że podstawą sukcesu każdego zespołu, a w tym każdej jednostki będącej członkiem zespołu, jest współpraca. Wiadomo też, że współzawodnictwo nie stymuluje współpracy, ale ją niszczy. Współczesny psycholog amerykański Alfi Kohn poświęcił temu zagadnieniu całą książkę [42]. Niestety z wielkim trudem przychodzi wdrażanie idei współpracy we współzawodniczącej społeczności. Jest to bez wątpienia jedno z najtrudniejszych wyzwania każdego menedżera. Wymaga przezwyciężenia wielu psychicznych barier, zarówno własnych, jak i swoich podopiecznych.

Staropolska recepta na prawdziwy barszcz zaczyna się od słów: „Weź cały ocet, jaki masz w domu, i wylej go do stawu”. Menedżer, który pragnie budować swój zespół według nowoczesnych zasad, który pragnie kształtować w nim stosunki życzliwości, otwartości i współpracy, powinien rozpocząć od usunięcia z tego zespołu źródeł niechęci, poczucia krzywdy i zawiści. Te uczucia kreuje w pierwszym rzędzie porównywanie między sobą pracowników i zespołów. Edwards Deming przestrzegał menedżerów przed dokonywaniem takich porównań. Nie ma gorszych i lepszych. Wszyscy są doskonali, choć każdy na swój sposób. Każdemu należy się ze strony przełożonego opieka i pomoc w tym, co robi, oraz wnikliwa i życzliwa analiza tego, co robi. Każdego należy zachęcać i od każdego oczekiwać, aby był co dzień lepszy. Lepszy nie od innych, ale od tego, jakim był wczoraj.

Oczywiście równolegle do usuwania barier współpracy należy też budować źródła i umiejętności jej wdrażania. Treningi asertywności i komunikacji, pozytywne myślenie, techniki prowadzenia prac zespołowych, eliminacja czynników wywołujących strach, techniki obiegu informacji. Jakże odległe to pojęcia od premii, prowizji i przodowników pracy. Bo też we współczesnej praktyce zarządzania dokonuje się rewolucja, która zmienia oblicze świata. I zmieni je szybciej, niż nam się wydaje. A jak to zwykle bywa w takich przypadkach, kto na czas nie wsiądzie do odchodzącego pociągu, ten w ogóle nie dojedzie do celu.

Na koniec ostatnia uwaga o współzawodnictwie. Jak to możliwe, że współzawodnictwo jest złe, a konkurencja rynkowa firm jest dobra? Wyjaśnienie tego pozornego paradoksu jest proste. Konkurencja jest dobra dla rynku, dla klientów, ale dla firm jest oczywiście zła. Gdyby firmom wolno było współpracować przy opanowywaniu rynku, np. przez zawiązanie zmowy cenowej, to oczywiście robiłyby to znacznie skuteczniej niż w pojedynkę. My, klienci, takiej skuteczności jednak nie chcemy, dlatego w państwie prawa obowiązuje zasada konkurencji rynkowej. Ale współpraca firm może też być pożyteczna dla klienta. Jest na to wiele przykładów. Jednym z nich może być współpraca pomiędzy firmami Peugeot, Citroen i Toyotą nad produkcją małego samochodu celem obniżenia kosztów wytwarzania, a co za tym idzie i ceny auta dla klientów końcowych<sup>23</sup>.

## 2.11 Myślenie systemowe

Wstępny egzamin na kurs nurkowania z butlami obejmuje w Clubie Méditerranée zadanie polegające na przepłynięciu pięćdziesięciu metrów z twarzą zanurzoną w wodzie, bez podwodnych okularów, ale z tzw. fajką do oddychania. Nie wolno też się trzymać za nos lub zatykać go w inny sposób, a dla pewności, że się nie ulegnie pokusie, ręce trzeba unosić nad wodą. Osoby nieznające tego ćwiczenia najczęściej starają się oddychać bardzo ostrożnie, by nie wciągnąć wody nosem. Wszystkie bez wyjątku po kilku metrach mają nos pełen wody i muszą przerwać ćwiczenie. Sam kiedyś doświadczyłem takiej porażki.

Opisana historia stanowi typowy przykład sytuacji, w której do uporania się z problemem konieczne jest zrozumienie mechanizmu systemu, w ramach którego działamy. Myślenie niesystemowe podsuwa nam rozwiązanie intuicyjnie najbardziej oczywiste: jeżeli nie chcesz wciągnąć wody do nosa, oddychaj ostrożnie. Dopiero analiza i zrozumienie systemu pozwala odkryć rozwiązanie prawidłowe, które jest przeciwne intuicyjnemu: oddychaj bardzo intensywnie, gdyż wtedy wzrośnie ciśnienie powietrza w całym przewodzie oddechowym, co zapobiegnie wdarceniu się wody do nosa.

Inny przykład to walka pływaka z wciągającym go wirem wodnym. Rozwiązanie niesystemowe (intuicyjne), to oczywiście: nie dać się wciągnąć, a więc odpłynąć jak najdalej od wiru. Niestety, wygrać można jedynie ze słabym wirem, z silnym nie mamy szans. Prędzej czy później zmęczony pływak zostanie wciągnięty i utonie. Rozwiązanie prawidłowe (systemowe), to zaraz na początku, gdy mamy jeszcze siły, nabrać powietrza do płuc i dać się wciągnąć bez walki lub

<sup>23</sup> Za wskazanie tego przykładu dziękuję mojemu czytelnikowi panu Oktawianowi Nowakowi.

nawet zanurkować jak najgłębiej. U podstawy wir traci swoją moc, tam bez wysiłku uwolnimy się więc z pułapki.

Myślenie niesystemowe, a zatem opierające się na niepopartej wiedzy intuicji, prowadzi nas często do fałszywych rozwiązań. Doskonale o tym wiedzą przedstawiciele nauk ścisłych i technicznych, gorzej z menedżerami, którzy często uważają, że do podejmowania prawidłowych decyzji wystarczy mieć „głowę do interesów”. Typowy przykład to szybko rosnące przedsiębiorstwo, które raptem napotyka tzw. *barierę wzrostu* (Rys. 2.11-1). Na początku wszystko idzie bardzo dobrze. Nakłady na marketing powodują wzrost sprzedaży, wzrost sprzedaży pozwala zwiększać wydatki na marketing. Cykl zwany *pętlą wzrostu* działała bez zarzutu i sam się napędza, jednak tylko do czasu. W pewnym momencie sprzedaż zaczyna spadać mimo rosnących wydatków na reklamę. Wydajemy więc na reklamę i promocję jeszcze więcej i osiągamy krótkotrwały wzrost. Niestety po jakimś czasie sprzedaż znowu spada poniżej poziomu sprzed wzrostu, a wraz z nią — wobec zwiększonych wydatków — spada również stopa zysku. Dlaczego tak się dzieje?

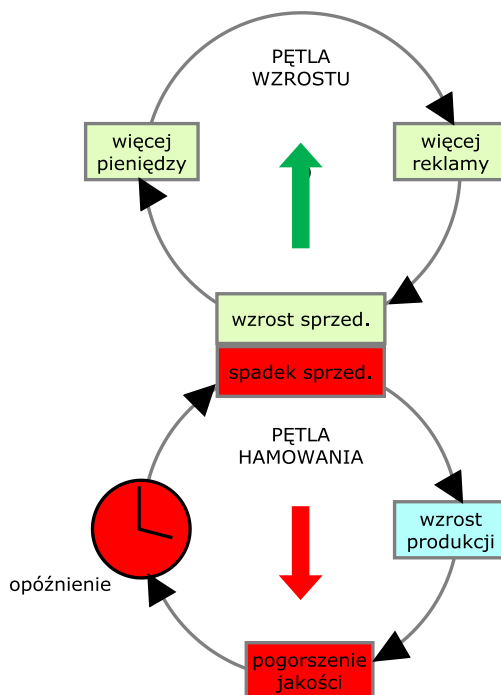
W większości systemów, obok pętli wzrostu działa również tzw. *pętla hamowania*. Reklama napędza sprzedaż, wzrost sprzedaży pozwala zwiększyć nakłady na reklamę. Jednakże, wzrost sprzedaży może też powodować negatywne skutki uboczne: obniżenie jakości produktów spowodowane poczuciem, że i tak wszystko się sprzeda, nasycenie rynku, tendencja przedsiębiorstwa do nadmiernego podnoszenia ceny. Mogą również działać czynniki niezależne od nas, takie jak konkurencja czy też ogólne osłabienie koniunktury gospodarczej. Wszystko to są elementy pętli hamowania. Dodatkowo w pętli hamowania nierzadko występuje zjawisko opóźnienia reakcji rynku na zachodzące zmiany. Na przykład pogorszyła się jakość produktu, ale zanim klienci to zauważą, zwykle upływa jakiś czas. W tym czasie firma nasila czynniki hamujące popyt, ale ponieważ popyt nie maleje, nie przeciwdziała tym czynnikom.

Systemowe zalecenie dla przedsiębiorstw, które napotkały barierę wzrostu, brzmi więc:

*Przestań zajmować się pętlą wzrostu!  
Zajmij się pętlą hamowania, czyli przyczynami hamującymi wzrost.*

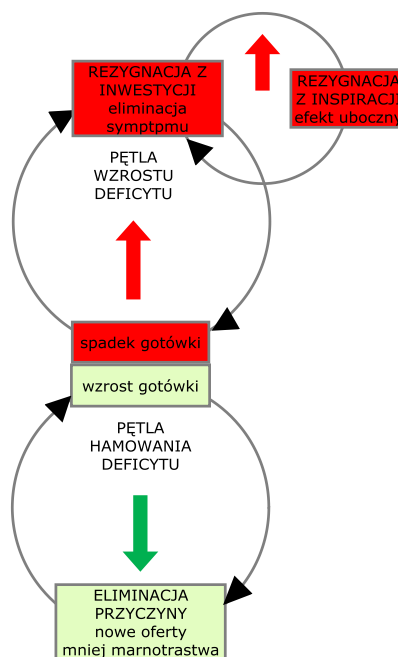
Przyjrzyj się jakości i cenom, pomyśl o innowacjach i nowych rynkach. Odzyskaj zaufanie klienta.

Opisana sytuacja to typowa sytuacja powtarzająca się w wielu przedsiębiorstwach, w różnych wariantach. Odpowiada ona schematowi zwanemu *archetypem granicy wzrostu*. Kilkanaście najważniejszych archetypów występujących w przedsiębiorstwach opisano w znakomitej książce P.M. Senge [61]. Archetypy są niezwykle ważnym narzędziem myślenia systemowego, pozwalają bowiem zrozumieć istotę wielu zjawisk.



Rys. 2.11-1. Archetyp bariery wzrostu<sup>24</sup>

Inny typowy archetyp to *przerzucanie brzemienia*. Przykład ilustrujący ten archetyp (Rys. 2.11-2) to sytuacja przedsiębiorstwa, któremu brak środków na konieczne inwestycje. Częstym błędem popełnianym w takiej sytuacji jest rezygnacja z inwestycji. Takie rozwiązanie eliminuje symptom zjawiska (już nie widać, że brakuje środków, bo zrezygnowano z inwestycji), nie eliminuje jednak jego istoty — środków na konieczne inwestycje nadal brak.



Rys. 2.11-2. Archetyp przerzucania brzemienia<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Źródło P.M. Senge [61]

<sup>25</sup> Źródło P.M. Senge [61]



Takie działanie napędza pętlę wzrostu deficytu (w tym przypadku wzrost jest czynnikiem negatywnym): mniej środków, mniej inwestycji, jeszcze mniej środków. Jej efektem ubocznym może być pętla wzrostu *rezygnacja z rezygnacji* — gdy raz nauczymy się rezygnować, staje się to nawykiem.

Alternatywą dla eliminacji symptomów jest oczywiście eliminacja przyczyn zjawiska, którymi mogą być marnotrawstwo, złe zarządzanie gotówką, niepotrzebne wydatki. Zamiast więc eliminować symptomy, przeciwdziałajmy zjawisku. To nauka, jaka płynie z archetypu *przerzucania brzemienia*.

Kolejną sytuacją, w której potrzebne jest rozumienie mechanizmów zjawiska, jest rozwiązywanie konfliktów. Kiedyś w naszej firmie podczas spotkania grupy pracowników biorących udział w kursie instruktorów jakości doszło do ostrej wymiany zdań, która zaczęła się od zarzutu postawionego przez pracowników Działu Sprzedaży pracownikom Działu Produkcji. Zarzut brzmiał: „Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam wybrakowany towar do sklepów?”. Oczywiście wywołało to ostrą reakcję ze strony pracowników produkcji, na co nie mniej ostro zareagowali sprzedawcy, na co producenci odpowiedzieli, na co sprzedawcy zareplikowali itd. Po jakimś czasie zanosilo się już na wojnę obu zespołów.

Taki tryb toczenia dyskusji jest klasycznym przykładem niesystemowego myślenia. Myślenia, w którym popełnia się dwa podstawowe błędy:

- 1) zakłada się, że druga strona stołu to przeciwnik (a nie partner), który świadomie działa w złej wierze,
- 2) zakłada się, że problem jest prosty, jednorodny i może mieć proste rozwiązanie.

Zamiast kontynuować nieprowadzącą do niczego dyskusję, użyliśmy *metodę rybiej ości* do identyfikacji przyczyn, dla których do sklepów czasami trafia zły produkt (tę metodę omawiam dokładnie w Rozdz.21.6). W wyniku analizy zidentyfikowano 8 grup podproblemów naszego problemu, grupujących 26 potencjalnych jego przyczyn. Dla wszystkich stało się jasne, że zadając pytanie: „Kiedy wreszcie przestaniecie...?”, nie możemy liczyć na rozsądną odpowiedź, gdyż problem jest znacznie bardziej złożony, niż nam się to początkowo wydawało.

Ostatnim przykładem myślenia systemowego, który chciałbym przytoczyć, jest wskazywana już w Rozdz. 2.3.2 obserwacja dokonana przez Edwardsa Deminga i Josepha Jurana, którzy na podstawie wielu badań przeprowadzonych w Japonii stwierdzili, co następuje:

*85% problemów z jakością wynika z błędów w systemie,  
a tylko 15% można przypisać pracownikom.*

Deming, po przeprowadzeniu analogicznych badań w USA, podniósł później udział problemów wynikających z systemu do ponad 95%. Te odkrycia miały fundamentalne znaczenie dla kwestii poszukiwania źródeł błędów i niepowodzeń. Zamiast karać i „naprawiać” ludzi, najczęściej należy naprawić system.

## 2.12 Księga standardów

Bardzo ważnym narzędziem zarządzania jakością jest tzw. *księga standardów*, zwana też niekiedy *księgą procedur*<sup>26</sup>, stanowiąca zbiór wewnętrznych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa związanych z realizowanymi w firmie zadaniami.

<sup>26</sup> „Księga standardów” wydaje się terminem bardziej adekwatnym, bo każda procedura to standard, istnieją jednak standardy niebędące procedurami, takie jak np. opisy produktów i procesów, normy jakości, instrukcje czy też regulaminy.

Za tworzenie dokumentów księgi procedur odpowiedzialni są właściciele procesów — każdy w zakresie swojego procesu. Procesowy model zarządzania firmą jest opisany w rozdziale 17 i rozdziale 18, a zasady tworzenia i zarządzania księgą standardów w rozdziale 19.

Każdy nowy dokument powinien być przedyskutowany z tą grupą pracowników, których bezpośrednio dotyczy, a jeszcze lepiej, jeżeli jest przy udziale tej grupy tworzony. Dla wdrożenia do praktyki bardziej złożonych dokumentów — w szczególności podręczników — organizuje się specjalne szkolenia.

Mimo że za tworzenie i doskonalenie dokumentów księgi procedur odpowiedzialni są w ostateczności właściciele procesów, każdy pracownik jest upoważniony do proponowania zmian doskonalących te dokumenty. Dotyczy to w szczególności instrukcji i procedur. Doskonalenie dokumentów księgi procedur stanowi realizację *zasady stałego doskonalenia* (Rozdz. 2.3.1).

## 2.13 Czternaście zasad Edwardsa Deminga

W czasie swoich pierwszych wizyt i wykładów w Japonii w latach 50. Edwards Deming sformułował słynne dziś 14 zasad stanowiących jeden z kanonów zarządzania jakością. Zasady te były później wielokrotnie publikowane przez różnych autorów, co doprowadziło do mnogości sformułowań często różniących się od siebie dość wyraźnie. Poniższy tekst pochodzi bezpośrednio od Deminga ([8], s. 23) i jest przedstawiony w moim nieco swobodnym tłumaczeniu. Dla czytelników znających j. angielski załączam również tekst w brzmieniu oryginalnym.

### Czternaście skondensowanych zasad zarządzania

Niniejsze 14 zasad stanowi podstawę transformacji amerykańskiego przemysłu. Nie wystarczy rozwiązać problemy, czy to małe, czy też duże. Dopiero przyjęcie i wdrożenie 14 zasad jest sygnałem, że kierownictwo (firmy) zamierza przetrwać na rynku i chronić interesy zarówno właścicieli, jak i pracowników. Ten system stanowił też podstawę do nauki dla kierownictw firm japońskich w roku 1959 i w latach następujących.

Czternaście zasad ma zastosowanie wszędzie: w małych i dużych organizacjach, firmach usługowych i produkcyjnych, a także w wewnętrznych wydziałach firm.

1. Buduj stałe dążenie do doskonalenia produktów i usług, by stać się konkurencyjnym, nie dać się wyprzeć z rynku i tworzyć miejsca pracy.
2. Przyjmij filozofię nowej ery w gospodarce. Zachodnie kierownictwa firm muszą się obudzić, by podjąć wyzwanie, muszą się nauczyć nowych obowiązków i przejąć przywództwo w dążeniu do zmian.
3. Porzuć kontrolę dla zapewnienia jakości. Eliminuj (statystyczną) kontrolę jakości na rzecz tworzenia jakości wraz z produktem.
4. Porzuć praktykę wybierania dostawców według najniższej ceny. W zamian za to minimalizuj koszt całkowity. Dla każdego z zakupywanych produktów zwiąż się z jednym tylko dostawcą. Dokonaj tego przez budowanie długoterminowych relacji lojalności i zaufania.
5. Stałe doskonal system produkcji i usług, aby podnieść jakość i wydajność, i w ten sposób trwale obniżyć koszty.
6. Wprowadź instytucjonalną zasadę szkolenia pracowników.
7. Buduj przywództwo. Celem nadzoru powinno być niesienie pomocy ludziom i maszynom w lepszym wykonywaniu przez nich pracy. Należy zrewidować dotychczasowe metody nadzoru zarówno kierownictwa, jak i pracowników pierwszej linii.
8. Usuń strach, aby każdy mógł efektywnie wykonywać swoją pracę dla firmy.
9. Usuń bariery pomiędzy wydziałami. Ludzie z laboratoriów, biur projektowych, działu sprzedaży i produkcji powinni pracować jak jedna drużyna, tak by potrafili przewidywać problemy, jakie można napotkać zarówno w fazie wytwarzania, jak i przy użytkowaniu produktu lub usługi.
10. Porzuć slogany, upomnienia i cele typu „zero defektów” lub „nowy poziom wydajności”. Takie zakłęcia budują jedynie sprzeciw, ponieważ istota niskiej wydajności i niskiej jakości pracy leży po

stronie systemu, a więc poza zasięgiem pracowników (co więcej, leżą one w zasięgu kierownictwa, przyp. mój).

11. (a) Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem. (b) Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO). Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.
12. (a) Usuń bariery, które pozbawiają szeregowego pracownika prawa do odczuwania dumy z wykonywanej pracy. Odpowiedzialność przełożonego powinna dotyczyć jakości, a nie gołych liczb. (b) Usuń bariery, które pozbawiają kierownictwo prawa do odczuwania dumy ze swojej pracy. To oznacza m.in. odejście od rocznych ocen i zarządzania przez cele.
13. Stwórz solidny program edukacji i samodoskonalenia.
14. Zaangażuj wszystkich w program transformacji firmy. Transformacja to zajęcie dla wszystkich.

### **Condensation of the 14 Points of Management**

The 14 points are the basis for transformation of American industry. It will not suffice merely to solve problems, big or little. Adoption and action on the 14 points are the signal that the management intends to stay in business and aims to protect investors and jobs. Such a system formed the basis for lessons for top management in Japan in 1959 and in subsequent years.

The 14 points apply anywhere, to small organizations as well as to large ones, to the service industry as well as to manufacturers. They apply to division within a company.

1. Create constancy of purpose toward improvement of products and services, with the aim to become competitive and to stay in business, and to provide jobs.
2. Adopt the new philosophy. We are in a new economic age. Western management must awaken to the challenge, must learn their responsibilities, and take on leadership for change.
3. Cease dependence on inspection to achieve quality. Eliminate the need for inspection on a mass basis by building quality into the product in the first place.
4. End the practice of awarding business on the basis of price tag. Instead, minimize total cost. Move toward a single supplier for any item, on a long-term relationship of loyalty and trust.
5. Improve constantly and forever the system of production and services, to improve quality and productivity, and thus constantly decrease cost.
6. Institute training on the job.
7. Institute leadership. The aim of supervisions should be to help people and machines and gadgets to do a better job. Supervision of management is in need of overhaul, as well as supervision of production workers.
8. Drive out fear, so that everyone may work effectively for the company.
9. Break down barriers between department. People in research design sale and production must work as a team, to foresee problems of production and in use that may be encountered with product or service.
10. Eliminate slogan, exhortations, and targets for the work force asking for zero defects and new levels of productivity. Such exhortations only create adversarial relationships, as the bulk of the causes of low quality and low productivity belong to the system and thus lie beyond the power of the work force.
11. (a) Eliminate work standards (quotas) on the factory floor. Substitute leadership. (b) Eliminate management by objective. Eliminate management by numbers, numerical goals. Substitute leadership.
12. (a) Remove barriers that rob the hourly worker of his right to pride of workmanship. The responsibility of supervisors must be changed from sheer numbers to quality. (b) Remove barriers that rob people in management and in engineering if their right to pride of workmanship. This means, inter alia, abolishment of the annual or merit rating and of management by objectives.
13. Institute a vigorous program of education and self-improvement.
14. Put everybody in the company to work to accomplish the transformation. The transformation is everybody's job.

## 2.14 Sześć śmiertelnych chorób

Obok czternastu punktów pozytywnych, które powinny stanowić drogowskaz dla kierownictwa każdej firmy, Edwards Deming opisał też siedem śmiertelnych chorób, jakie niszczą wiele amerykańskich przedsiębiorstw (por. [8], s. 97 i [47], s. 118). Omówię tu pierwszych pięć, pomijając szóstą (nadmierne koszty związane z ochroną zdrowia pracowników) i siódmą (nadmierne koszty prawnicze), jako niebędące charakterystycznymi dla polskich przedsiębiorstw. W to miejsce dodałem szóstą, o której Deming również bardzo wiele pisał, choć nie wymienił jej na liście siedmiu chorób.

### 2.14.1 Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu

Zdaniem Deminga:

*Brak wytyczonego kierunku działania nie przypomina kataru czy grypy. Nie jest chorobą łagodną. Jest chorobą śmiertelną i doprowadza do upadku firmy.*

Jedną z przyczyn tej choroby jest brak jasnego określenia celu firmy. W pewnej firmie poproszono kilka osób z najwyższego kierownictwa o wskazanie, co ich zdaniem jest głównym celem przedsiębiorstwa. Jak się okazało, każdy z pytanych inaczej widział ten cel. Dla głównego księgowego było to osiągnięcie jak największych zysków, dla dyrektora do spraw marketingu — osiągnięcie możliwie dużej sprzedaży, dla wiceprezesa do spraw operacji — terminowe dostarczanie towarów klientom, a dla prezesa — rozwijanie firmy w długim okresie i zwiększanie jej udziału w rynku. Czy taka firma mogła prawidłowo funkcjonować, skoro każdy realizował inny cel? Z pewnością nie. Oto co działo się w tej firmie według opisu jednego z jej obserwatorów:

Piętnaście lat temu byliśmy bogaci. Zamiast reinwestować w naszą podstawową działalność, zaczęliśmy dywersyfikować działalność firmy. Pięć lat później, po wejściu w wiele nowych dziedzin, nie osiągaliliśmy zysków. Praktycznie biorąc, nie znaleźliśmy się na tych nowych dziedzinach. Stwierdziliśmy, że kupiliśmy cudze problemy. W ciągu następnych pięciu lat przystąpiliśmy do obniżania kosztów w daremnej próbie przekształcenia naszych nowych nabytków w opłacalne filie. Teraz staramy się sprzedać te filie. W ten sposób może odzyskamy pieniądze, może odkupimy nasze akcje i ustawimy się tak, aby uniknąć przejęcia naszej firmy przez innych wbrew naszej woli. Kim w końcu jesteśmy? Menedżerami czy wielkimi dziećmi igrającymi losami naszych pracowników i akcjonariuszy?

Pierwszym krokiem, aby zapobiec chorobie braku konsekwencji, jest więc jasne określenie celu, jaki firma zamierza osiągnąć<sup>27</sup>. Drugim — określenie zadań taktycznych dla całej firmy na kilka najbliższych lat realizujących ten cel. Firma musi, po trzecie, rozpisać zadania taktyczne na operacyjne o krótszym horyzoncie czasowym i przypisać je poszczególnym jednostkom organizacyjnym firmy. Ten proces jest wykonywany kaskadowo, poczynając od zarządu, przez pionów, wydziały, sekcje, aż do najniższych jednostek i poszczególnych osób.

Przy formułowaniu zadań szczególnie ważne jest, aby do każdego była przypisana jedna osoba odpowiedzialna za wykonanie — choć wykonawców może być wielu — oraz żeby zadania spełniały zasadę SMART, to znaczy, aby były:

- *Specific* — konkretne; wykonująca je osoba powinna dokładnie wiedzieć, co ma zrobić,

<sup>27</sup> W zasadach 11 i 12 (Rozdział 2.13) Deming bardzo wyraźnie zaleca porzucenie tzw. zarządzania przez cele (ang. *management by objectives*). Tu z kolei zaleca jasne określenie celów, jakie firma zamierza osiągnąć. Wbrew pozorom nie ma w tym żadnej niekonsekwencji. Zarządzanie przez cele to powiązanie kilku celów zadanych indywidualnie pracownikowi z jego wynagrodzeniem. Taki system „motywacyjny” nieodmiennie prowadzi do gry pomiędzy firmą i pracownikiem, którą firma musi przegrać. Ten temat jest szeroko omawiany w rozdziale 5.7.

- *Measurable* — mierzalne; należy określić jasne kryteria pozwalające osądzić, czy zadanie zostało wykonane
- *Achievable* — osiągalne; należy unikać zadań, których osiągnięcie nie jest możliwe,
- *Results-oriented* — realizujące zadania taktyczne firmy,
- *Time-bound* — ograniczone w czasie, tzn. muszą mieć określony termin zakończenia.

Pewnego komentarza wymaga atrybut osiągalności zadania, mogłoby się bowiem wydawać, że uniemożliwia on wyznaczanie celów ambitnych, wiążących się z ryzykiem, rozwojowych. Tak jednak nie jest. Zadania, o których nie do końca wiemy, czy da się je wykonać, możemy stawiać na poziomie taktycznym. Takim zadaniem może być np. zdobycie nowego rynku. Czasami nie potrafimy z góry przewidzieć, czy uda nam się go zdobyć. Czy zatem mamy nie podjąć wysiłku? Oczywiście, że nie! Plan realizacji być może nieosiągalnego zadania taktycznego należy jednak rozpisać na osiągalne zadania operacyjne:

- 1) przeprowadzić badania rynku,
- 2) zaprojektować specyficzne dla tego rynku produkty,
- 3) zaprojektować kampanię marketingową,
- 4) wprowadzić na rynek pierwszą partię produktu,
- 5) ...

Każde z tych zadań z pewnością da się wykonać w z góry określonym czasie.

Zasada osiągalności powinna też chronić menedżerów przed wyznaczaniem zadań, o których od razu wiadomo lub prawie na pewno wiadomo, że są nieosiągalne. Niektórzy menedżerowie wierzą jednak, że zadania niemożliwe do osiągnięcia mobilizują ludzi do maksymalnego wysiłku. Typowy sposób myślenia w takim przypadku jest następujący: jeżeli postawię cel zbyt mało ambitny, to moi podwładni zadowolą się jego realizacją, choć być może mogliby osiągnąć znacznie więcej. Na przykład jeżeli chcę obniżyć koszty o 5% — co uważam za możliwe — to postawię im zadanie obniżenia kosztów o 15%. Wiem, że to niewykonalne, ale niech się starają. Może uda im się obniżyć o 7,5%?

Taki sposób myślenia przynosi firmom wiele szkód. Podwładni zwykle znacznie lepiej wiedzą od szefa, co jest możliwe, a co nie. Jeżeli więc z góry ocenią zadanie jako niemożliwe do wykonania w „normalny sposób” (zaraz wyjaśnimy, co to jest „normalny sposób”), to mogą przyjąć jedną z dwóch strategii działania.

*Strategia pierwsza — i tak się nie da.* Jeżeli mamy do wykonania rzecz niemożliwą, to w ogóle nie będziemy się starać. Zrobimy tyle, ile się da zrobić bez specjalnego wysiłku, a cały nasz wysiłek skupimy na wyjaśnieniu szefowi, dlaczego nie udało się więcej.

*Strategia druga — cena nie gra roli.* Jak pokazuje praktyka, bardzo wiele niemożliwych celów da się na krótko (!) osiągnąć, jeżeli nie będziemy się liczyć z kosztami. Nawet obniżkę kosztów (tu i teraz) można osiągnąć, zwiększając koszty gdzie indziej i/lub później. O ile pierwsza strategia prowadzi do niewykorzystania potencjału firmy, o tyle druga wiedzie prostą drogą do zguby.

Co należy więc zrobić, aby zmobilizować pracowników do jak najlepszej pracy, gdy z góry nie wiemy, ile da się osiągnąć? Prosta odpowiedź brzmi: przed sformułowaniem zadania zastanów się razem z nimi, co jest do osiągnięcia możliwe i jak to zrobić. Aby to jednak skutecznie wykonać, musi być spełnionych kilka nieprostych warunków. W zespole musi panować atmosfera współpracy, wynagrodzenia nie mogą zależeć od wykonania zadania, pracownicy muszą mieć zaufanie do swojego szefa i wreszcie — przynajmniej w niektórych sytuacjach — trzeba umieć ocenić statystyczny charakter zjawiska, z jakim mamy do czynienia. Odpowiedzi na pytanie, jak to wszystko osiągnąć, poświęcone są dalsze rozdziały książki.

## 2.14.2 Nacisk na zyski w krótkim okresie

Zdaniem Edwardsa Deminga ([47] str.121): *Prześladowuje nas choroba, która nazywa się »przedsiębiorczością na papierze«. Ludzie z Wall Street [chodzi o akcjonariuszy firm, przyp. mój] domagają się krótkookresowych zysków z kwartału na kwartał. Nie bierze się przy tym pod uwagę wyników; w każdym kolejnym kwartale zyski muszą po prostu rosnąć. W tej sytuacji menedżerowie uciekają się do „twórczej rachunkowości”, fuzji, kupowania firm, kombinacji podatkowych, wymiany walut obcych i różnego rodzaju innych sztuczek — po to tylko, żeby podnosić zyski w krótkim okresie. Ta choroba, jeśli jej nie powstrzymamy, zniszczy naszą gospodarkę<sup>28</sup>.*

Znanym przykładem takiej sytuacji była afera w amerykańskiej firmie ENRON, która zdarzyła się zresztą w kilka lat po opublikowaniu książki W. Latzko [47], będącej źródłem powyższego cytatu. Rada nadzorcza tej firmy oczekiwała od zarządu zwiększania zysków z kwartału na kwartał, oferując za to jego członkom bajeczne premie. W tej sytuacji zarząd, gdy w jakimś kwartale następował spadek zysków, transferował koszty do spółek zależnych, których zyskowość nie była podstawą do wyznaczania premii. Oczywiście liczył na to, że w okresach prosperity wytransferuje do tych spółek zyski pokrywające ich koszty. Przez jakiś czas ta strategia przynosiła oczekiwane rezultaty, jednak pewnego dnia zadłużenie matki wobec córek urosło do takiego rozmiaru, że nie dało się już go spłacić. I wtedy opinia publiczna, a w tym i akcjonariusze firmy, dowiedzieli się, jaka była prawda.

Inny przykład dotyczy huty stali Bethlehem Steel z Baltimore. Kiedy w hutnictwie stali na świecie nastąpiła recesja, firma zaczęła gwałtownie ciąć koszty. Zwolniono tysiące fachowców, którzy w większości bezpowrotnie odeszli z hutnictwa. Na zarządzie wymogli tę decyzję akcjonariusze, którzy mimo spadku sprzedaży oczekiwali ciągłych dywidend, a więc zysków. Gdy recesja się skończyła, Bethlehem Steel okazała się firmą, która nie była w stanie podjąć konkurencyjnej walki o rynek.

Inaczej w tej samej sytuacji postąpili Japończycy. Przewidując, że recesja ma charakter przejściowy, nie zwolnili nikogo, ale drastycznie zmniejszyli płace, i to nawet o 50%. Jednocześnie rozpoczęli inwestycje w przyszłość. Wysłali swoich inżynierów na największe zagraniczne rynki stali, aby zbadać dzisiejsze i przyszłe potrzeby tamtejszych klientów. Jednocześnie rozpoczęli budowę pieca do ciągłej produkcji według nowej technologii. Gdy recesja się skończyła, opanowali światowe rynki. W tym kontekście warto też zacytować za Demingiem [8] wypowiedź dr. Yoshi Tsurumi („New York Times”, 1 maja 1983):

Częścią problemów amerykańskiego przemysłu są cele, jakie stawiają sobie jego przywódcy. Większość z nich uważa, że celem firmy jest zarabianie pieniędzy, a nie tworzenie produktów i usług... Z kolei, credo firm japońskich to przekonanie, że firma powinna stać się najefektywniejszym na świecie dostawcą wytwarzanych przez siebie produktów lub usług. A gdy to zostanie osiągnięte, zyski przyjdą same.

## 2.14.3 Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności

W wielu firmach dokonuje się okresowych ocen pracowników, których wyniki stanowią podstawę do decyzji o awansach lub zwolnieniach. Raz na rok lub co sześć miesięcy prerażeni pracownicy są poddawani ocenie przełożonych, zwykle na podstawie z góry ułożonych ankiet. Jest to dla wszystkich bardzo trudny okres. Oto jak relacjonuje swoje uczucia jeden z uczestników takiej akcji ([48]. s.123):

Poświęcamy wiele godzin na ocenę efektywności, na przygotowanie jej i przeprowadzenie. Dyskutujemy na ten temat bez końca. Jak powinniśmy traktować ludzi? Jak zareagują? W jakim stopniu będą wzburzeni? Pracownik zazwyczaj ukrywa swój ból i rozgoryczenie. Większość nie uzewnętrznia żadnych emocji. Jednakże przeszkody psychiczne są nieznanne i nierozpoznawalne. Ludzie niekiedy topią ból w alkoholu lub narkotykach. Jak wyjaśnią rodzinie swoją niską ocenę w pracy?

<sup>28</sup> Jak prorocze to były słowa, świat przekonał się w czasie kryzysów finansowych pierwszej dekady XXI wieku.

Jak już pisałem, cytując E. Deminga i J.M. Jurana w Rozdz. 2.11, jeżeli praca pracownika jest mało wydajna, jeżeli pojawiają się w niej błędy i defekty, to w 85% do 95% przypadków przyczyna leży po stronie systemu, tj. po stronie organizacji tej pracy, a więc po stronie przełożonych ocenianego pracownika. Dla zilustrowania tego zjawiska Deming używa następującego symbolicznego równania:

$$W = P + S + P*S,$$

gdzie:

W — wydajność pracownika na jego stanowisku pracy

P — indywidualna wydajność pracownika

S — wydajność (jakość) systemu

P\*S symbolizuje współdziałanie pracownika i systemu.

Podczas oceny przełożony stara się odpowiedzieć na pytanie, jakie jest P, znając W, ale nie znając S. W dodatku za to, jakie jest S, odpowiada najczęściej on sam lub jego przełożeni, ale nie pracownik. Oceniając pracownika, przełożony ocenia więc w rzeczywistości siebie, ale ocenę za swoją pracę wystawia podwładnemu. Oto co sam Deming sądzi o przeglądach kadrowych ([48]. s.123):

W praktyce roczne przeglądy są chorobą unicestwiającą długofalowe planowanie, niweczącą pracę zespołową, zachęcającą do rywalizacji i rozgrywek wewnętrznych, gnębiącą i niszczącą ludzi, doprowadzającą ich do rozpacz, czyniącą ich niezdolnymi do pracy przez wiele tygodni po poznaniu uzyskanego przez nich wyniku.

A oto, co na temat okresowych ocen sądzi Thomas Gordon ([31], str.238)

W ciągu ponad dwudziestu pięciu lat prowadzenia konsultacji w różnorodnych organizacjach nigdy nie widziałem systemu ocen, który podobałby się ludziom — czy to liderom, którzy się nim posługiwali, czy to podwładnym, wobec których go używano. Jest to typowe, że konieczność oceny powoduje problemy i ból głowy zarówno u oceniającego, jak i u osoby ocenianej.

Ten sam autor podaje osiem systemowych wad okresowych ocen:

1. Często opisy stanowiska pracy nie są adekwatne do rzeczywiście wykonywanych funkcji. Ponadto przełożeni na ogół inaczej pojmują obowiązki podwładnych, niż sami podwładni.
2. Nie daje się obiektywnie ocenić takich cech osobowościowych jak zdolność współpracy, inicjatywa, sumienność itp. Tymczasem takie właśnie cechy pojawiają się bardzo często w formularzach oceny.
3. Jak wykazują badania, kryteria i sposób oceny pracowników przez różnych liderów są krańcowo różne.
4. Liderzy mają tendencję, by najpierw tworzyć ogólną opinię o pracy podwładnego, a następnie podporządkowywać jej wszystkie specyficzne punkty.
5. Na ocenę liderów silny wpływ ma perspektywa przyszłych konsekwencji administracyjnych, jakie będzie on musiał podjąć. Np. jeżeli zbyt dobrze ocenię pracownika, będę mu musiał dać podwyżkę.
6. Ocenianie buduje barierę pomiędzy ocenianym i oceniającym, podobnie jak pomiędzy uczniem i nauczycielem w szkole. Wykształcają się nieprawidłowe nawyki: praca dla stopnia, lizusostwo, współzawodnictwo, ukrywanie prawdy.
7. Systemy oceny skupiają się na przeszłości, a jedynym ich skutkiem na przyszłość jest podwyżka, lub jej brak. Dla planów na przyszłość, zmian nawyków, edukacji itp. nie ma w ocenach miejsca.

8. Ponieważ liderzy mają omawiać i wyjaśniać oceny z podwładnymi, jest to dla nich bardzo niemiłe zadanie, którego starają się unikać (np. jak wyjaśnić podwładnemu, że jego zaangażowanie zostało ocenione na 3,5, a nie na 4? przyp. mój)

A oto co napisał na ten temat w roku 2012 jeden z moich czytelników:

#### **Przeglądy kadrowe**

Miałem „przyjemność” uczestniczyć w tego typu ocenach, gdzie nie tylko ankiety były ułożone. Ułożone były także ich wyniki. Top-management założył, iż statystycznie w każdej grupie ludzi znajduje się X% jednostek wybitnych zasługujących na najwyższą ocenę, Y% jednostek normalnie wykonujących swoją pracę, Z% jednostek słabych, którym należy się najgorsza ocena i brak nagrody.

Wraz z ankietą oceny przyszły wytyczne do każdego z działów, ile osób ma mieć jaką ocenę. Proszę sobie wyobrazić konsternację kierownika działu, który osiąga ponadprzeciętne wyniki, a każdy z pracowników to wysokiej jakości ekspert ceniony na rynku, co nie było przypadkiem odosobnionym. Ile ten biedny kierownik musiał się namęczyć, żeby wyjaśnić na ocenie ludziom, których wytypował do najgorszej oceny że na nią właśnie zasługują!

Sytuacja kuriozalna i zabawna (w dłuższej perspektywie czasu). Efektem natychmiastowym po tej ocenie była frustracja i wzrost rotacji w firmie osób, które nie zgadzały się z oceną.

A relacja z roku 2013, tym razem pochodząca od mojej czytelniczki:

#### **Zbieranie haków**

Miałam sytuację w ubiegłym roku, kiedy mój przełożony "zbierał na mnie haki", żeby się mnie pozbyć ponieważ byłam dla niego zagrożeniem. Więc na samym początku wyznaczania celów, wszystkie "ważniejsze" projekty i zadania przypisał sobie, zostawiając mi jakieś, proste bieżące zadania, które nie dawały szansy na rozwinięcie moich umiejętności (a byłam na stanowisku eksperckim). Łącznie z tym, że zadaniem moim było nie spóźnianie się do pracy.

Następnie (po roku) dokonał oceny realizacji tych zadań i wystawił mi taką ocenę roczną, żeby "mieć podkładkę". Była to ocena bardzo krzywdząca, gdzie nie bał się użyć słowa "niechlujstwo". Chodziło o to, że w jakimś materiale brakowało przecinka, kropki i była literówka — przy czym na wykonanie tego zadania miałam 3 dni, a on przez tydzień sprawdzał kropki, przecinki i literówki. To mnie zabolalo i boli do dzisiaj. Oczywiście w konsekwencji tej oceny, gdy firma ogłosiła zwolnienia grupowe, zostałam zwolniona z pracy i aktualnie od siedmiu miesięcy poszukuję nowej.

Dwa lata wcześniej ten sam kierownik wystawił mi ocenę bardzo dobrą i dostałam podwyżkę.

Czy więc, skoro przeglądy kadrowe powodują tyle szkód, przełożeni nie powinni się interesować jakością pracy swoich podopiecznych? Oczywiście że nie! Powinni, i to nie raz lub dwa razy na rok, ale na co dzień.

Mówiąc w wielkim skrócie, okresowe oceny pracowników należy zastąpić rozmowami przełożony-podopieczny na temat tego, czego każda ze stron oczekuje od drugiej strony i od całej firmy, aby mogła swoją pracę wykonywać jak najlepiej. Podczas takich rozmów, które mogą trwać nawet kilka godzin i najlepiej, aby były prowadzone poza miejscem pracy, dokonuje się wymiana tzw. *informacji zwrotnej*. Służy ona przede wszystkim usunięciu barier, jakie każda ze stron napotyka w swojej pracy, a także doskonaleniu narzędzi pracy i zaplanowaniu szkoleń oraz treningów. Podczas takich rozmów i spotkań — jeżeli są właściwie prowadzone — obie strony uzyskują informację o tym, jak jest i jak być powinno. Nie oceniają siebie, oceniają swój warsztat pracy, swoją wiedzę i umiejętności, swoje potrzeby. Aby jednak takie rozmowy miały sens i przynosiły skutek, pomiędzy rozmawiającymi musi istnieć porozumienie i zaufanie. W szczególności podopieczny musi mieć pewność, że ujawnione przez niego problemy nie będą miały wpływu na jego wynagrodzenie, stanowisko, nie zagrażą też jego współpracownikom. O tym wszystkim piszę w rozdziale 6.3.4. Szczególnie efektywnym źródłem bieżącej informacji o tym, co i jak (!) można zrobić lepiej, są też tzw. *kola jakości*, którym poświęciłem rozdział 20 i 21.

Pamiętajmy, że przeglądy kadrowe stanowią atrapę zasłaniającą brak przywództwa. A przywództwo to umiejętność budowania pracy zespołowej polegająca na uzyskiwaniu efektu synergicznego z połączenia jakości pracy jednostek z pracą systemu. Uzyskanie tego efektu nie jest ani proste, ani oczywiste, ale jest możliwe. Czytelnikom, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę



na temat zagrożeń, do jakich prowadzą okresowe oceny pracowników, bardzo polecam książkę S.A.Coulbert i L.Rout, *Skończ z okresową oceną pracowników* [9].

Emmanuel Gobillot, autor książki *Przywództwo przez integrację* [27], uważa, że głównym zadaniem lidera zespołu jest dostarczanie zespołowi energii do działania. Aby jednak móc to czynić, trzeba mieć zaufanie zespołu, a aby je zdobyć, trzeba je w pierw okazać. Tylko tyle i aż tyle.

#### 2.14.4 Mobilność członków kierownictwa

Mobilność członków kierownictwa, czyli ich częste przechodzenie z firmy do firmy, wiąże się nierzadko z tzw. syndromem białego rycerza ([47]. str.126):

- 1) wyszukaj obszar, na którym panuje bałagan,
- 2) wkrocz jako zbawca,
- 3) wprowadź wiele zmian, zrób dużo ruchu (zakłócanie),
- 4) wykaż się wynikami (zyski krótkookresowe),
- 5) uzyskaj nagrody,
- 6) zniknij, zanim ujawnią się długofalowe problemy.

Ten syndrom jest niestety typowy dla rządów w demokracjach zachodnich, a także dla tamtejszych dużych państwowych firm, których zarządy zmieniają się w rytm zmian gabinetów politycznych. Robimy tylko to, co przyniesie widoczne skutki za naszej kadencji, a po nas choćby potop. W polityce to zjawisko jest bardzo trudne do uniknięcia. Wymaga obecności polityków, którzy są gotowi poświęcić — lub choćby zaryzykować — osobistą karierę polityczną w imię dobra kraju. W firmach jest to teoretycznie łatwiejsze, wymaga jednak determinacji właścicieli i odpowiedniego systemu zarządzania. Systemu nienastawionego na szybki zysk i wysoką premię, ale na długofalowe planowanie i stabilne wynagrodzenia. Nienastawionego na „wypalanie się pracowników”, a później ich szybką wymianę na nowych, ale na inwestycję w kadrę menedżerską, która powinna zapewnić ciągłość kultury korporacyjnej wewnątrz firmy oraz jej wizerunku na zewnątrz.

Jeżeli zarząd pracuje wyraźnie źle, jeżeli źle pracuje prezes zarządu, należy ich wymienić. Rady nadzorcze powinny jednak pamiętać, że zarządy i prezesi nie będą pracować lepiej, niż pozwala na to narzucony im system. Jak już pisałem w Rozdz.2.11, w 95% przypadków to system jest odpowiedzialny za niepowodzenia firmy, nie ludzie. Należy o tym pamiętać, gdyż inaczej w pogoni za znalezieniem prezesa lub dyrektora który „wreszcie zrobi z tym porządek”, niczego nie poprawiamy, ponosząc jedynie wszystkie koszty zmian: organizacyjne, finansowe i psychologiczne.

#### 2.14.5 Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb

Zarządy firm zwykle podejmują swoje najważniejsze decyzje, analizując liczby pochodzące z działów księgowości, sprzedaży i marketingu: przychody, koszty, zyski, udział w rynku itp. Są to wszystko **liczby widoczne**, bowiem potrafimy je uzyskać, dokonując prostych pomiarów interesujących nas zjawisk. Bez wątplenia są one dla każdej firmy bardzo ważne, nie można jednak zapominać, że nie dają pełnej informacji o stanie, zagrożeniach i możliwościach firmy, bowiem:

1. dotyczą jedynie historii, a nie przyszłości,
2. opisują jedynie skutki, a nie przyczyny,
3. opisują zdarzenia, a nie procesy.

Jak twierdzi dr Lloyd S. Nelson, dyrektor departamentu statystyki amerykańskiej firmy Nashua Corporation<sup>29</sup>, najważniejsze liczby potrzebne do podejmowania decyzji zarządczych są nie tylko nieznane, ale nawet niepoznawalne (por. ([8] i [47])). Oto kilka przykładów takich liczb:

1. Utrata przychodów i zysków spowodowana niezadowoleniem klienta, wadami produktów i usług.
2. Utrata przychodów i zysków spowodowana złą pracą firmy i jej jednostek.
3. Koszty działalności spowodowane złymi procedurami.
4. Koszty produkcji spowodowane marnotrawstwem surowców.
5. Koszty przestojów lub jałowej pracy spowodowane złą organizacją pracy i tym, że pracownicy swojej pracy nie lubią.
6. Koszty absencji spowodowanej brakiem lojalności pracowników wobec firmy.
7. Wpływ na przychody i zyski efektu synergii wynikającego z dobrej pracy zespołowej.
8. O ile można by podnieść przychody i zyski firmy, likwidując bariery organizacyjne, jakie pracownicy napotykają w swojej pracy.
9. O ile można by podnieść przychody i zyski firmy, poprawiając relacje międzyludzkie, w tym relacje pomiędzy przełożonymi i podopiecznymi.

Podejmując decyzje na podstawie widocznych liczb, zarządy zamiast zająć się przyczynami zjawisk, ograniczają swoje pole działania do ich skutków. Na przykład gdy zarząd dochodzi do przekonania, że zyski są zbyt niskie, nakazuje zmniejszenie kosztów. Podlegli menedżerowie patrzą wtedy na listy swoich kosztów, rzecz jasna jedynie tych, które są widoczne. Widzą koszty zakupu surowców, nie widzą kosztów ich marnotrawstwa. Widzą koszty obsługi klienta, nie widzą kosztów błędów popełnianych przy tej obsłudze. Widzą koszty osobowe, nie widzą kosztów marnotrawionego potencjału pracowników. Mając taką perspektywę, podejmują wysiłki ograniczenia kosztów widocznych, co na ogół im się udaje, szczególnie jeżeli mają obiecaną wysoką premię.

Niestety, za jakiś czas firma płaci za to zwiększeniem kosztów niewidocznych. Oszczędności na surowcu (kupujemy tańszy) powodują pogorszenie jakości produktu, a więc zwiększone koszty obsługi reklamacji. Oszczędności na obsłudze klienta powodują utratę klientów. Oszczędności na zatrudnieniu powodują spadek wydajności firmy (np. wydłużenie czasu realizacji procedur) oraz spadek lojalności pracowników. Najgorsze jest to, że o ile zmniejszenie kosztów widocznych można osiągnąć stosunkowo szybko — i zgarnąć premię! — o tyle ich skutki negatywne następują z reguły z pewnym opóźnieniem, wszystkim wydaje się więc, że akcja przyniosła sukces. Gdy wreszcie skutki uboczne poczynionych oszczędności dają o sobie znać w postaci zwiększonych kosztów widocznych, nikt nie jest zainteresowany, by zwrócić na nie uwagę. Zamiata się je pod dywan — wszak premie zostały już wypłacone.

Oczywiście z opisanych tu przykładów nie należy wyciągać wniosku, że liczby widoczne są nieważne, że nie należy uruchamiać działań w kierunku zmniejszenia kosztów surowców lub kosztów niepotrzebnego zatrudnienia. To wszystko należy robić, pamiętając jednak, że liczby widoczne opisują tylko czubek góry lodowej. To, co jest pod powierzchnią oceanu, po którym płynie nasz statek, najczęściej nie jest widoczne. Doświadczony kapitan potrafi jednak ominąć podwodne przeszkody. Byle o nich nie zapominał.

Liczby niewidoczne opisane w przykładach od 1 do 9 można poznać jedynie *post factum*. Poprawiając obsługę klienta, zwiększamy przychody i zyski, eliminując marnotrawstwo, obniżamy

---

<sup>29</sup> Nashua Corporation jest wiodącą amerykańską firmą z Nashua w New Hampshire ([www.nashua.com](http://www.nashua.com)) istniejącą od ponad 150 lat i zajmującą się produkcją różnego rodzaju wyrobów z papieru, w tym papierowych etykietek. Firma jest znana z dbałości o wysoką jakość produktów i usług. Deming wielokrotnie cytuje Lloyd S. Nelsona w swojej książce [15].

koszty surowcowe, poprawiając wizerunek firmy w oczach pracowników, zmniejszamy absencję. Nazywamy te liczby niewidocznymi, bo nie są widoczne w momencie podejmowania decyzji.

Jest też drugi rodzaj liczb niewidocznych, niewidocznych, bo nie potrafimy ich zobaczyć „gołym okiem”, tak jak bez radaru nie potrafimy zobaczyć, co kryje pod powierzchnią wody góra lodowa. Są to liczby opisujące procesy losowe i ich zmienność. W każdej firmie mamy do czynienia z dziesiątkami takich procesów, choć często nie zdajemy sobie z tego sprawy. Najprostszy przykład to wartość sprzedaży mierzona w okresach miesięcznych. Prezesi firm z lubością wieszają na ścianach wykresy obrazujące, jak zmienia się ta wartość z miesiąca na miesiąc. Edwards Deming zapytał kiedyś prezesa dużej fabryki butów, jaki użytek czyni z takiej informacji. W odpowiedzi usłyszał, że gdy sprzedaż rośnie, prezes chwali i nagradza pracowników, a gdy sprzedaż spada — gani i karze. W ten sposób mogę na bieżąco reagować na dobrą lub złą pracę moich ludzi — powiedział prezes. Nic bardziej mylnego!

Proces sprzedaży na rynku masowym to proces losowy, przypominający grę w kości, pokera lub ruletkę. Jaki sens miałyby nagradzanie gracza w ruletkę za to, że wygrywa, i karanie, za to że przegrywa<sup>30</sup>? To byłby czysty nonsens. Niestety, równie nonsensowne jest nagradzanie i karanie departamentu sprzedaży firmy lub sprzedawców sklepowych za to, że w maju sprzedaż była wysoka, a w czerwcu niska. Czy wynika stąd, że wszelka informacja o dynamice sprzedaży jest całkowicie nieużyteczna? Czy jeżeli sprzedaż dramatycznie spada, to mamy siedzieć beczynie? Ależ nie! Tyle że nie wystarczy patrzeć (gołym okiem) na wykres wartości sprzedaży, by móc podejmować sensowne decyzje. Wykres, czyli opisywany przez niego proces losowy, należy poddać analizie za pomocą tzw. *kart kontrolnych Shewharta*. Dopiero po przeprowadzeniu takiej analizy będziemy wiedzieli, czy wysoka sprzedaż w maju, a niska w czerwcu jest wynikiem losowości procesu, a więc przypadku, czy też ma jakieś nielosowe przyczyny, które należy zbadać.

Gdy mamy do czynienia z niechcianymi sytuacjami o charakterze nielosowym, należy poznać i usunąć ich przyczyny. Gdy jednak są to sytuacje wynikające z losowego charakteru naszego procesu, ich analiza jest czystą stratą czasu i pieniędzy. Jeżeli chcemy uniknąć takich sytuacji w przyszłości, musimy zmienić proces. Analiza procesów losowych stanowi równie ważne, co mało znane, narzędzie podejmowania decyzji zarządczych. Poświęciłem jej w całości trzecią część książki „Posłysz głos procesu losowego” obejmującą rozdziały od 12 do 15).

## 2.14.6 Twarda kultura zarządzania

Czyngis-chan, który jak wiadomo zarządzał całkiem sporym terytorium, zorganizował na nim specjalne pocztowe służby kurierskie. Kurierzy pędzili na koniach i mieli absolutny priorytet w „ruchu drogowym”. Kto nie ustąpił im drogi, był karany śmiercią.

Wielu prezesów obrało sobie to postępowanie za wzór. Szczycą się tym, że są łaskawi dla posłusznych i straszni dla opornych. Ich dewiza to: „płacę i wymagam”. Jeden z takich prezesów zarządzający ogólnopolską siecią hipermarketów — pisał o nim w latach 90. „Der Spiegel” — ciężko pracował nad swoim wizerunkiem wszystkowiedzącego władcy. Regularnie odwiedzał sklepy firmy, a po każdej takiej wizycie kilku pracowników traciło pracę. To była norma. Jedna lub dwie osoby musiały wylecieć, aby reszta „bała się źle pracować”. To jednak nie wpływało na lepszą pracę. Jak mi zdradził jeden z krajowych prezesów tej firmy, ich wielkim problemem były kradzieże dokonywane przez pracowników — samodzielnie albo nawet we współpracy z klientami. To zjawisko jest znane psychologom pracy jako *anomia pracownicza* (patrz. Rozdz.4.2).

<sup>30</sup> Ten nonsens jest obrazowo wyrażony w staropolskim porzekadle, że ojciec bił syna nie za to, że gra, ale za to, że przegrywa. Jak widać, staropolscy ojcowie nie różnili się w tej mierze od niektórych dzisiejszych prezesów.

**Walenie prosto z mostu**

Paweł Berłowski — dziennikarz specjalizujący się w zagadnieniach zarządzania kadrami — przytacza takie swoje wspomnienie<sup>31</sup>:

Podczas ostatniego kongresu KADRY ze zdumieniem słuchałem prelekcji szefa firmy handlowej, który opowiadając o systemach wynagradzania, chlubił się przy okazji swoją twardą ręką w zarządzaniu. Konieczna jest asertywność kontaktu z pracownikami, to jest bardzo ładne słowo, a tak naprawdę to się nazywa „walenie prosto z mostu” — przekonywał. Mam taki zwyczaj, że codziennie rano przechodzę przez firmę, podaję każdemu rękę, przy okazji łypnę okiem, co się dzieje, bo ludzie są leniwi. Będąc tu na paru wykładach [mowa o Kongresie, przyp. mój] zauważam, że prelegenci mówią, w jaki sposób umożliwiać pracownikom rozwój w pracy. Ale czy praca jest od tego, żebyśmy się w niej rozwijali, czy też żebyśmy w niej pracowali? Rozwój to ja mam, jak pojedę na wakacje w góry albo do teatru do Warszawy.

Wspomniany prelegent zaczął swoje wystąpienie od tego, że kilka lat temu w ciągu siedmiu dni odeszło od niego 80% kadry. Czynniki ludzki zawiodł i już wiem, że nie można się na nim opierać – skomentował własną nauczkę.

Pracownicy są z reguły leniwi i nieuczciwi, trzeba ich więc nieustannie pilnować i kontrolować, a szef, powinien mieć z tyłu drugą parę oczu, bo jak się tylko odwróci, to ci za nim już nie pracują. Takie opinie padają nierzadko z ust tzw. „doświadczonych menadżerów”. I co gorsza, mają one charakter samosprawdzających się przepowiedni. Bo pracownicy, których godność jest systematycznie i systemowo deptana, nie budują w sobie poczucia lojalności dla firmy. Dla nich firma jest wrogiem, okupantem, więziennym nadzorcą, z którym trzeba walczyć. A ponieważ firma traktuje nas nieetycznie, to i my posłużymy się nieetycznymi metodami. Trwa więc wojna, której nikt nie jest w stanie wygrać. O tzw. grach wojennych pomiędzy pracownikiem i firmą piszę w rozdziale 5.10.2.

	Udział kosztów w obrotach	
	kultura braku zaufania	kultura zaufania
Koszty operacyjnego zapewniania jakości (kontrola i odrzucanie braków)	4%–6%	1%–2%
Koszty nieuzasadnionych nieobecności prac. produkcyjnych	4%–6%	1,5%–2%
Przestoje awaryjne + niewykorzystany czas maszyn	13%–15,6%	2,6%–5,2%
Koszty nieporozumień pomiędzy administracją a produkcją	2%–3%	0,5%–1%
Razem	23%–30,6%	5,6%–10,2%

**Tab. 2.14-1 Porównanie dwóch kultur zarządzania<sup>32</sup>**

Skoro nie można wygrać tej wojny, to najlepiej jej w ogóle nie zaczynać. Najlepiej jest założyć, że ludzie są z reguły uczciwi i pracowici, choć oczywiście zdarzają się wyjątki. Przyjęcie pozytywnego założenia to też samosprawdzająca się przepowiednia. Oczywiście samo założenie nie wystarczy. Muszą za nim iść działania uwiarygodniające i wzmacniające to założenie. Kultura współpracy, kultura zaufania, budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich, sztuka asertywnego komunikowania się i wiele innych. O tym wszystkim w dalszych rozdziałach książki. Tab. 2.14-1 pokazuje finansowe korzyści przynoszone przez korporacyjną kulturę zaufania.

<sup>31</sup> Wypowiedź podczas jednego z kongresów poświęconych tzw. HR.

<sup>32</sup> Za udostępnienie danych dziękuję Helmutowi Gläserowi. Ich źródło: Lietz, J.H.: *Von der Zweck-Gemeinschaft zur Sinn-Gemeinschaft*, in: *Die Hohe Schule des Total Quality Management*, hrgs. v. Kaminske, G.F. Springer Verlag, Berlin u.o. 1994, s. 110 – 130

## 2.15 Cztery zasady Henry'ego Forda

Legendarny twórca firmy Ford Motor Corporation, autor idei pierwszego w świecie samochodu masowej produkcji ford-T, tak określił swoje podstawowe zasady organizacji pracy ([24]):

1. **Brak lęku przed przyszłością i oddawania czci przeszłości.** Kto obawia się porażki, ogranicza swoje działanie. Porażka jest jedynie okazją do rozpoczęcia od nowa. Uczciwa porażka nie jest niczym wstydlivym; wstydlivym jest lęk przed porażką. To, co przeszłe, jest użyteczne jedynie wtedy, kiedy sugeruje drogi i sposoby postępu.
2. **Odrzucenie współzawodnictwa.** Ktokolwiek jest w czymś najlepszy, powinien być właśnie tym, który to będzie robił. Prześstępstwem jest odbieranie drugiemu jego roli — prześstępstwem, gdyż wtedy dla osobistego interesu pogarszamy czyjeś szanse, rządzymy siłą, a nie rozumem.
3. **Przedłożenie służby ponad zysk.** Bez zysku firma nie może się rozwijać. W tworzeniu zysku nie ma niczego z zasady złego. Dobrze zarządzane przedsiębiorstwo nie może nie przynosić zysku, ale zysk musi i nieuchronnie będzie przychodzić jako wynagrodzenie za dobrą służbę — musi być wynikiem służby.
4. **Wytwórczość nie polega na kupowaniu tanio i sprzedawaniu drogo.** Jest to proces kupowania materiałów za godziwą cenę, a następnie przetwarzania tych materiałów — przy możliwie najniższych kosztach — na produkty oferowane konsumentowi. Hazard, spekulacja i cwaniactwo prowadzą jedynie do unicestwienia takich działań.

Ponieważ powyższe tłumaczenie pochodzi ode mnie i jest może nieco zbyt swobodne, poniżej podaję jeszcze tekst w oryginale [68].

1. **The absence of fear of the future or veneration of the past** One who fears failure limits his activities. Failure is only the opportunity to begin again. There is no disgrace in honest failure; there is a disgrace in fearing to fail. What is past is useful only as it suggests ways and means for progress.
2. **A disregard of competition** Whoever does a thing best ought to be the one to do it. It is criminal to try to get business away from another man — criminal because one is then trying to lower for personal gain the condition of one's fellowman — to rule by force instead of by intelligence.
3. **The putting of service before profit** Without a profit, business cannot expand. There is nothing inherently wrong about making a profit. Well conducted business enterprise cannot fail to return a profit, but profit must and inevitably will come as a reward for good service — it must be the result of service.
4. **Manufacturing is not buying low and selling high** It is the process of buying materials fairly and, with the smallest possible addition of cost, transforming those materials into a consumable product and giving it to the customer. Gambling, speculating and sharp dealing tend only to clog this progression

## 2.16 Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych

Niniejszy tekst został napisany przez Zbigniewa Bujaka, jednego z legendarnych przywódców „Solidarności” w okresie stanu wojennego. Tekst nie był wcześniej nigdzie publikowany. Autor tekstu wyraził zgodę na jego umieszczenie w niniejszej książce, za co składam mu serdeczne podziękowanie. W moim przekonaniu opisane przypadki zarządzania policją i służbami celnymi stanowią znakomitą ilustrację tezy, że brak systemowego spojrzenia na zadania organizacji mogą uczynić tę ostatnią dalece nieskuteczną.

W niniejszej pracy przedstawiam problemy powstające w administracji publicznej, szczególnie celno-podatkowej, w związku z ustanawianiem kryteriów ocen tych służb przez przełożonych. Kryteria oceny są ustanawiane przez najwyższe kierownictwo danej służby. Jest to właściwy minister i w ograniczonym zakresie szef urzędu. Należy uznać tę sytuację za prawidłową, gdyż kryteria oceny i mechanizmy kontroli z nimi związane to strategiczna decyzja. Błąd może mieć skutki katastrofalne, gdyż może wywołać skutek

odwrotny od zamierzonego. Ten paradoks jest dobrze znany nauce o zarządzaniu, był wszechstronnie badany, zaś wyniki pozwoliły ujawniać i naprawiać błędy w tym zakresie. Między innymi Steven Kerr. W tym opracowaniu oprę się jednak na rodzimych doświadczeniach, które są także moim udziałem. Ich źródłem jest praca w Parlamencie w Komisji Administracji i Spraw Wewnętrznych, praca w Ministerstwie Finansów na stanowisku szefa służby celnej oraz współpraca z ekspertami i audytorami z Unii Europejskiej. Jako wprowadzenie przedstawię problem oceny pracy policji drogowej.

## 2.16.1 Policja drogowa

Popularne skojarzenie związane z policją drogową to patrol ustawiony w miejscu ograniczenia prędkości, „łapanie” kierowców i wręczanie mandatów. Kwestie łapówki zamiast mandatu odkładam do osobnego omówienia. Czy ten obraz odpowiada rzeczywistości? Wszystko wskazuje na to, że tak. Policja drogowa wykonuje wiele innych czynności, jak kierowanie ruchem czy badanie wypadków drogowych. Nie one jednak dominują w statystyce codziennych działań. Najistotniejsze dla omawianego zagadnienia kontroli jest pytanie, co dla przełożonych jest wskaźnikiem aktywnej i efektywnej pracy podległych im funkcjonariuszy? Wielokrotnie zadawałem samym funkcjonariuszom pytanie: z czego jesteście rozliczani? Odpowiedź brzmiała niezmiennie — z liczby mandatów. Nie funkcjonuje na szczęście w tej kwestii zasada — „kto ich wlepił więcej, ten lepszy”. Jest natomiast pewna liczba, która wyznacza standard. Czy ta sytuacja może być wyjaśnieniem wątpliwości zgłaszanych przez wielu użytkowników dróg co do potrzeby i sensu umieszczania zakazów i ograniczeń w różnych, ich zdaniem nieuzasadnionych miejscach? Może! Do wyjaśnienia wrócę w dalszej części. Rodzi się pytanie, jaki cel jest realizowany przez takie ustawienie oceny pracy funkcjonariusza? Jedną z odpowiedzi brzmi: chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie, żeby nie przekraczali dozwolonej prędkości, bo to stwarza zagrożenie dla zdrowia i życia ludzi. Gdyby metoda karania mandatem była skuteczna, to kierowcy zaczęliby jeździć zgodnie z przepisami. Oznaczałoby to, że policja drogowa wykonała zadanie i nie potrzeba już tylu funkcjonariuszy. Na szczęście dla policji drogowej, Minister Spraw Wewnętrznych i Komendant Główny nigdy nie zrezygnują z mandatów jako kryterium oceny ich pracy. Będą więc nadal z nich rozliczani, a to oznacza, że na polskich drogach nadal będzie co roku ginąć blisko sześć tysięcy ludzi.

Dla ustanowienia prawidłowej oceny pracy funkcjonariuszy musimy wrócić do kwestii zasadniczej, mianowicie ustalić, co jest celem działania policji drogowej. Czy chodzi o to, żeby kierowcy przestrzegali przepisów, a szczególnie ograniczenia prędkości? Nie! To są tylko środki do rzeczywistego celu. Jest nim ochrona zdrowia i życia ludzi – użytkowników dróg. Zmniejszenie liczby wypadków to także zmniejszenie strat w gospodarce, kosztów ponoszonych przez ludzi i firmy. Przy takiej zmianie celu widać, że przełożonym potrzebne są do oceny pracy funkcjonariuszy zupełnie inne informacje niż te dotyczące liczby mandatów. Ważne jest, ile było wypadków śmiertelnych, ile poważnych okaleczeń kończących się trwałą niepełnosprawnością, ile dni szpitalnego leczenia i zwolnień lekarskich od pracy. Źródłem tych informacji są już nie tylko policyjne statystyki, ale przede wszystkim służba zdrowia i firmy ubezpieczeniowe. Nie da się zarazem zaprzeczyć, że liczba wypadków, szczególnie ciężkich, wiąże się z prędkością jazdy. Jak zatem skonstruować kryterium oceny i system kontroli, by uzyskać pożądaną skutek? Jako odpowiedź przedstawię uproszczony opis prawdziwej sytuacji znanej mi z relacji funkcjonariusza francuskiej policji.

W tradycyjnym systemie, gdy liczba mandatów decyduje o ocenie, funkcjonariusz udając się na służbę w terenie, wybiera stosowne miejsce z ograniczeniem prędkości. Ustawia się z radarem gdzieś za krzakami i rozpoczyna łowy. Przyszedł jednak dzień zmiany. Na odprawie dowiaduje się, że liczba mandatów nie będzie brana pod uwagę w ocenie jego pracy. Ważne są bowiem nie mandaty, ale to, czy kierowcy przekraczają prędkość. Jeżeli kierowcy prędkość przekraczają, to znaczy, że funkcjonariusze źle pracują. Aby zarazem mieć wiarygodne informacje o liczbie kierowców przekraczających prędkość, podpisano umowę ze Stowarzyszeniem „Bezpieczna Droga”, które przy pomocy wolontariuszy wyposażonych w radary i ukrytych w krzakach dokona pomiarów i przedstawi raporty z danymi statystycznymi. Pytanie brzmi: gdzie stanie policyjny patrol? Czy, jak dotychczas, gdzieś w krzakach, czy przy znaku ograniczenia prędkości? Odpowiedź jest prosta – stanie przy znaku, aby wzmocnić jego oddziaływanie.

Taka taktyka pociąga za sobą wielkie konsekwencje dla kierownictwa policji, w tym dla ministra spraw wewnętrznych. Podlegli funkcjonariusze zażądadą bowiem niemal natychmiast wsparcia merytorycznego i narzędzi, które umożliwią im skuteczną pracę. O tym, że mandaty są nieskuteczne, wiedzą sami ze swego doświadczenia. Co zatem może być skuteczne na dłuższą metę? Odpowiedzi będą szukać u psychologów. Psychologowie, aby dać wiarygodną odpowiedź, muszą przeprowadzić stosowne badania. To kosztuje. Gdy odpowiedź jest już znana, rozpoczyna się szkolenie i wręcz psychologiczny trening samych funkcjonariuszy. Wszak to oni rozmawiają z kierowcami i to oni muszą wywrzeć na nich stosowne wrażenie i wywołać skutek – bezpieczną jazdę. Aby uzyskać odpowiednie wrażenie w rozmowie z kierowcą, trzeba wiedzieć natychmiast, w chwili zatrzymania, czy wcześniej, kiedy i gdzie przekroczył prędkość. Musi zatem być zbudowany odpowiedni system informatyczny. Trzeba wreszcie dokonać rzeczy najtrudniejszej. Skoro celem służby jest ochrona życia i zdrowia ludzi, należy określić kryteria oceny skuteczności służby. Minister musi zatem podjąć decyzję, jaka liczba wypadków w poszczególnych kategoriach jest

normą. Trzeba bowiem oceniać funkcjonariuszy stosownie do realiów. W tym miejscu widać przestrzeń na społeczną i parlamentarną dyskusję. Widać też zagrożenie dla samego ministra. Określenie kryteriów, czyli dopuszczalnej liczby wypadków, może wywołać bardzo populistyczną krytykę i atak na autora. Wiadomo jednak, na czym może polegać program poprawy bezpieczeństwa. Jeden program może zakładać przebudowę miejsc niebezpiecznych, inny ograniczanie prędkości, jeszcze inny edukację kierowców, funkcjonariuszy policji i służb ratowniczych. Wszystkie muszą być budowane ze świadomością, że każde działanie kosztuje i trzeba się godzić na kompromis między szczytnym celem i realnymi możliwościami.

Powyższe rozważania prowadzą mnie do wniosku, że tradycyjne autorytarne rządzenie jest bardzo łatwe. Kary, mandaty, zakazy i policyjne patrole są widoczne i odczuwalne. Także winnych wypadków łatwo zidentyfikować, to drogowi piraci i pijani kierowcy. Taki obraz akceptujemy w naszym kraju wszyscy, nawet niewinne ofiary wypadków. Przykłady innych krajów pokazują, że także w rządzeniu państwem, w zarządzaniu państwową administracją może i powinien się dokonywać cywilizacyjny postęp.

## 2.16.2 Celnicy

Cywilizacyjne zacofanie w zarządzaniu i jego dramatyczne konsekwencje pokażą na drugim przykładzie – mechanizmach kontroli i kryteriach stosowanych przez ministerstwo finansów do oceny służb celno-podatkowych. „Ministerstwo” napisałem małą literą, gdyż chodzi nie tyle o opisanie pojedynczej konkretnej instytucji w naszym kraju, ile o mechanizm, który działa w wielu różnych państwach. Przykładem jest jednak rzeczowy, konkretna, znana mi z autopsji sytuacja.

Urzędników służb skarbowych wracających z kontroli pyta się standardowo, czy coś wykryli i ile naliczyli należności. Są to nie tylko należności z tytułu niezapłaconych podatków, ale także mandaty karne skarbowe za różne błędy i uchybienia w dokumentach. Urząd Skarbowy będzie ponadto rozliczony z liczby kontroli przeprowadzonych na jego terenie, a poszczególne urzędy z tego, ile udało się odzyskać z naliczonych kwot. Mamy więc pełny, czytelny i zrozumiały dla każdego zestaw kryteriów:

- Ile przeprowadzono kontroli (w domyśle – im więcej, tym lepiej)?
- Ile wykryto nadużyć (w domyśle – im więcej, tym lepsi kontrolerzy)?
- Ile naliczono należności (w domyśle – im więcej, tym lepiej)?
- Ile odzyskano (w domyśle – koniecznie wszystko, co naliczono).

Takie kryteria wydają się prawidłowe. Do tego należy dodać premie skorelowane procentowo z wartością **odzyskanych** należności. Podkreśliłem słowo **odzyskanych**, ponieważ wcześniej premie wypłacano od należności naliczonych. Nie byłbym zdziwiony, gdyby okazało się, że byli tacy kontrolerzy, którym budżet państwa więcej wypłacał w owym czasie pieniędzy od naliczonych należności, niż odzyskiwał dla skarbu państwa.

Aby ocenić przedstawione powyżej kryteria, trzeba wejść w rolę urzędnika służb skarbowych i przez pryzmat stosowanych wobec niego kryteriów oceny rozstrzygnąć, który podmiot gospodarczy poddamy kontroli.

Wyobraźmy więc sobie, że mamy do wyboru trzy firmy. Pierwsza to fabryka, o której wiemy, że jest ważnym elementem zorganizowanego gangu. Sama próba kontroli może się źle skończyć dla kontrolujących. Jeśli nawet jakoś przeprowadzimy kontrolę, to wyegzekwowanie należności jest niemożliwe. Czeka nas za to długie dni przesłuchań w sprawie zorganizowanej przestępczości i proces sądowy. Satisfakcja z faktu, że rozpracowaliśmy gang, konkuruje tu z faktem, że i my, i urząd mamy na koncie naliczone, ale nieodzyskane należności, że czas poświęcony na śledztwo i proces sądowy to wymierna, liczona w pieniądzu strata spowodowana zmniejszeniem liczby kontroli w innych podmiotach. Do tego dochodzi realne zagrożenie zemstą. Jest ono tym większe, im poważniejsze interesy naruszyliśmy.

Druga firma nie jest elementem zorganizowanej przestępczości, nie należy więc do niebezpiecznych. Wiemy o manipulowaniu klasyfikacją towarów i usług i nadużyciach w podatku VAT. Możemy bezpiecznie wejść z kontrolą, możemy wykryć nadużycia i naliczyć należności. Firma ma jednak dobrego radcę prawnego, wspomaga partie polityczne i działalność dobroczynną i zaskarży nasze decyzje do sądu administracyjnego. Proces będzie trwał kilka lat. W tym czasie wielokrotnie będziemy się tłumaczyć z nieodzyskanych należności. Jeśli są znaczne, cały urząd spadnie w rankingu ocen.

Trzecia firma walczy o pozycję na rynku, dba o jakość produktów, buduje zaufanie opinii publicznej do marki. Różnorodność i liczba przepisów, ich niejednoznaczność powodują jednak, że każda kontrola wykazuje wiele uchybień i błędów. Za każdym razem sypią się więc mandaty karne. Firma płaci natychmiast, aby wykazać swoją uczciwość i rzetelność wobec kontrolujących. Rzetelność objawia się także w tym, że kontrolujący mają przygotowane wszystkie dokumenty, szybki dostęp do wszelkiej informacji o firmie, kooperantach i operacjach handlowych, kredytowych i klientach. Kontrola trwa więc krótko.

Zadajmy sobie pytanie: którą firmę wybierze do kontroli racjonalnie działający pracownik aparatu skarbowego? Pytanie jest raczej retoryczne. Jest oczywiste i niestety prawdziwe, że wybierze tę trzecią. Jeśli nawet w trybie administracyjnym Postara się raczej znaleźć pretekst do wycofania się z kontroli niż wskazać dowody nadużyć. Wyobraźmy sobie zatem, że wprowadzamy inne kryteria<sup>33</sup>.

Po pierwsze, jeśli na terenie działania danego urzędu skarbowego jakakolwiek firma rozwinie działalność o charakterze przestępczym w dziedzinach nadzorowanych przez urząd, oznacza to obniżenie urzędu w rankingu ocen.

Po drugie, jeśli w nadzorowanych firmach stwierdzi się zbyt dużą liczbę błędów, pomyłek i uchybień, to karę poniosą pracownicy urzędu odpowiedzialni za ten stan rzeczy.

Po trzecie, stwierdzone błędy, pomyłki i uchybienia nie są obciążone karami. Są przekazywane kierownictwu firmy w celu ich usunięcia. Kierownictwo firmy przedstawia sposoby i kalendarz usuwania niedociągnięć.

Po czwarte, w przypadku stwierdzenia należności dla budżetu państwa są one bezwzględnie egzekwowane. Funkcjonariusz nie otrzymuje z tego tytułu żadnych premii.

Po piąte, jeśli należności są tak duże, że ich egzekucja zagraża istnieniu i stabilności firmy, wdraża się odpowiednie postępowanie układowe i ustala zasady spłaty należności. Pracownik urzędu skarbowego odpowiedzialny za to, że w firmie narosły należności wobec skarbu państwa, jest pociągany do odpowiedzialności służbowej. Należności te mogą bowiem spowodować upadek firmy, zwolnienia pracowników, a to oznacza społeczny problem.

Po szóste, sprawdzamy, czy na terenie działania danego urzędu rejestrują się nowe firmy, czy też może zwijają swoją działalność. W przypadku zwijania działalności pytamy przedsiębiorców o przyczynę. Jeśli zostanie wskazane zbyt opresyjne działanie służb kontrolnych, wyciągamy wnioski.

Czy w świetle tak konstruowanych kryteriów kierownictwo urzędu pozostanie bierne wobec organizującej się przestępczej działalności?

Czy będzie się powstrzymywać przed wytoczeniem procesu nieuczciwym firmom?

Czy będzie dogmatycznie egzekwować kary za błędy i uchybienia nie zagrażające budżetowi, obroto- wi towarowemu i innym istotnym społecznie sytuacjom?

Nic takiego się nie stanie. Przy takim podejściu konsekwencje dla kierownictwa ministerstwa finansów, dla parlamentu są jednak bardzo głębokie.

Po pierwsze, pracownicy służb skarbowych nie zgodzą się na wprowadzanie przepisów bez odpowiednio długiego *vacatio legis*.

Po drugie, muszą otrzymać środki na stałe informowanie, wyjaśnianie i szkolenie pracowników firm w zakresie przepisów i ich interpretacji (szczególnie nowych).

Po trzecie firmy muszą dysponować procedurą, która pozwala uniknąć odpowiedzialności finansowej w przypadku niejasności w interpretacji przepisu.

Po czwarte, rząd i parlament nie mogą sobie pozwolić na uchwalanie przepisów bez konsultacji i uzyskania zgody tych, którzy mają je wykonywać.

Po piąte wreszcie, nie jest możliwa częsta zmiana przepisów.

Za przedstawionymi dwoma podejściami do kryteriów kontroli służb państwowych stoją dwie różne umysłowości ludzi nadzorujących te służby. W tradycyjnym ujęciu traktują oni obywateli jak obiekty, które winny podlegać nieustannej kontroli, bowiem to same obiekty są źródłem zła. Zarazem, aby wiedzieć, kto działa źle, trzeba skontrolować wszystkich. Karanie za najdrobniejsze przewinienie ma powstrzymać przed poważniejszymi przestępstwami. W tym systemie dominuje pojęcie ścisłego przepisu. Wszelka aktywność obywateli ma się dopasować do ścisłych ram, wzorców i procedur uregulowanych przepisami. Tak rozwija się w administracji metodologia i kultura nadzoru przez przemoc.

W drugim podejściu służby państwowe odgrywają rolę usługową wobec obywateli. Administracja publiczna ma usuwać przeszkody, jakie napotyka obywatel w swojej działalności. W tym systemie dominuje pojęcie „ogólnej normy”. Cel wypełniany przez tę normę, sposoby jego osiągania podlegają nieustannej dyskusji i weryfikacji. Urzędy publiczne są tu instytucją koordynującą tę dyskusję. Odpowiadają za to, by wyniki w postaci wniosków, informacji, stanowisk dotarły do wszystkich, którym jest to niezbędne w pracy i działalności. Tak rozwija się w administracji zasada szacunku dla podmiotowości obywateli, rozwija się kultura organizacji i zarządzania administracją, która jest w służbie aktywnych obywateli.

<sup>33</sup> Rozważania, które przedstawiam w tej części, opieram na rozmowie z doradcą przedakcesyjnym z niemieckiej naddyrekcji finansowej jednego z landów.



Prezentując różnice w metodach nadzoru, pragnę pokazać miejsce, które moim zdaniem w ogromnej mierze decyduje o istocie i tempie systemowych zmian w rządzeniu państwem i zarządzaniu administracją publiczną. Nawet najbardziej liberalne deklaracje premiera i prezydenta pozostaną papierowym hasłem, jeśli nie zmieni się system pracy służb kontrolnych w państwie. Ten zaś, w przypadku Polski, nie uległ zmianie. Dochody z mandatów są ujęte w planie dochodów w ustawie budżetowej i budżetach poszczególnych ministerstw. Wykonanie planu jest sprawdzane przez parlamentarne komisje, NIK, kontrole wewnętrzne w ministerstwach. Mandaty nie są zatem narzędziem budowania bezpieczeństwa i praworządności, ale narzędziem uzyskiwania dochodów do budżetu. Funkcjonariusze to wiedzą. Starają się więc plan wykonać. Absurdalność i nieetyczność tej sytuacji jest dla nich oczywista. Ta świadomość pozwala im usprawiedliwić fakt, że czasami, statystycznie bardzo rzadko, postanawiają zlitować się nad losem obywatela i odstąpić od wystawiania mandatu w zamian za **drobną kwotę dla siebie**. Państwa Unii Europejskiej znają te problemy, bo wiele lat temu im samym przyszło je rozwiązywać. Schemat ich rozwiązywania jest uniwersalny i znany.

Po pierwsze, każda instytucja, każda administracja publiczna musi mieć jasno i zrozumiale sformułowane cele swego działania. W nauce o zarządzaniu nazywa się to **misją organizacji**.

Po drugie, musi mieć jasno i czytelnie opisane zasady pracy i sposób zorganizowania się dla realizacji misji. Nazywa się to **wizją organizacji**.

Misja winna być rozpisana na **strategiczne cele**, których realizacja będzie monitorowana.

Cele strategiczne są realizowane przez realizację **celów cząstkowych** i wynikających z nich **zadań**.

Aby jednak móc monitorować realizację celów, trzeba opracować **wskaźniki i parametry** ich realizacji. Nie mogą one być ogólne. Muszą być na tyle precyzyjne, by były policzalne. Obowiązuje tu bowiem zasada, że czego nie da się policzyć, tym nie da się zarządzać.

Kolejne zagadnienie to **środki realizacji**. Zaliczamy do nich nie tylko zasoby ludzkie, ale także budżet rozpisany na poszczególne zadania. Tak sporządzony dokument, zatwierdzony w odpowiednim trybie jest **strategią** danej organizacji.

Zgodnie z oczekiwaniami naszych unijnych partnerów chyba wszystkie instytucje i służby publiczne w naszym kraju zarządziły sporządzenie wymaganych strategii. Już tu jednak nastąpiło pierwsze nieporozumienie. Strategia nie może bowiem być tworem ekspertów i kierownictwa. Każdy jej element musi powstawać w procesie wielostronnych dyskusji i uzgodnień z udziałem wszystkich pracowników danej instytucji (służby) oraz obywateli i ich organizacji, których działanie wiąże się z pracą tej instytucji. Misja, wizja, cele strategiczne i cząstkowe muszą być zrozumiałe dla każdego i akceptowane przez wszystkie podmioty, których dotyczą. Każdy pracownik (funkcjonariusz) musi rozumieć, w jaki sposób i który cel jest realizowany przez jego pracę i decyzje.

W jakimś sensie najważniejszy jest monitoring. Nie ma on nic wspólnego ze znaną nam kontrolą wewnętrzną, ta służy bowiem ujawnianiu błędów w celu wyciągnięcia konsekwencji. Monitoring strategii jest procesem, który ma ujawnić problemy w celu wyciągnięcia wniosków. Wskazanie problemu, ujawnienie błędu jest więc dla każdego pracownika (funkcjonariusza) przyczynkiem do lepszej oceny. Dla nikogo nie może oznaczać kary. Dotychczasowa kontrola wewnętrzna z metod inspekcyjno-śledczych przechodzi na kontrolę jakościową, przyjazną wobec pracowników. Przesłuchanie zostaje zastąpione rozmową o problemach, zliczanie błędów w dokumentach — analizą danych statystycznych niezbędnych do oceny stanu realizacji strategii i ewentualnych zagrożeń.

Drugie nieporozumienie to decyzje o reorganizacjach służb, ministerstw, urzędów centralnych. Strategia i zarządzanie strategiczne zakładają bowiem jakieś minimum stabilizacji. Jest to niezbędny warunek przewidywalności.

Trzecie nieporozumienie jest związane z hierarchią strategii. Minister nie może wymuszać formowania strategii podległych mu służb i urzędów, jeśli nie posiada strategii dla całej instytucji. Przykładem jest tu formowanie strategii służby celnej w sytuacji braku wizji systemu podatkowego w naszym państwie. Długi i kosztowny proces formowania strategii runął wraz ze swoimi skutkami w chwili decyzji o zniesieniu Głównego Urzędu Celnego. Zarazem decyzja ta nie jest wynikiem strategii Ministerstwa Finansów, bo takiej wciąż nie ma.

Opisana sytuacja ujawnia jeden z najpoważniejszych mankamentów w rządzeniu państwem. Zadaniem i istotą decyzji rządu i ministrów jest rozstrzygnięcie kwestii strategicznych i podejmowanie strategicznych decyzji. Jeśli tej umiejętności lub woli decydowania brakuje, rozpoczyna się ręczne sterowanie służbami państwa, nie celowościowy i jakościowy nadzór, ale inspekcyjne kontrole. To model autorytarny i to on wciąż dominuje w rządzeniu i zarządzaniu w administracji i służbach państwowych.

Twierdzę, że autorytarne metody zarządzania polską administracją doprowadziły do powstania wielu patologii w życiu społecznym i gospodarczym. Pracownicy i funkcjonariusze służb państwowych nie mają żadnego interesu w ściganiu przestępczości. Sądzę, że około 90% zasobów służb celnych i podatkowych

jest kierowanych do kontroli uczciwych firm. W rzeczywistości proporcje winny być odwrotne. Parapolicyjne, inspekcyjne kontrole uniemożliwiają pracownikom i funkcjonariuszom podstawowego szczebla wskazanie i opisanie systemowych błędów w administrowaniu podatkami pośrednimi. Jeśli mimo to do kierownictwa wpłynie informacja o błędach, jest ona z definicji traktowana jako niewiarygodna. To wynik przekonania, że kierownictwo wie więcej i jest w tej kwestii mądrzejsze od podległych mu pracowników. Tu właśnie widzę przyczynę skandalicznych błędów w administrowaniu VAT-em i akcyzą. Powodują one rozwój zorganizowanej przestępczości. Mnożenie służb kontrolnych i przepisów tylko potęguje zamieszanie kompetencyjne i bezkarność przestępców. Ofiarami kontroli stają się bowiem w przytłaczającej większości uczciwi obywatele i starające się uczciwie działać firmy.

## 2.17 Od czego zacząć

Pewien przedsiębiorca, wysłuchawszy wykładu na temat doktryny jakości, powiedział: „gdybym miał od jutra wprowadzić te wszystkie zasady, to musiałbym chyba zamknąć firmę na miesiąc”. Jakże się mylił, i to mylił się podwójnie.

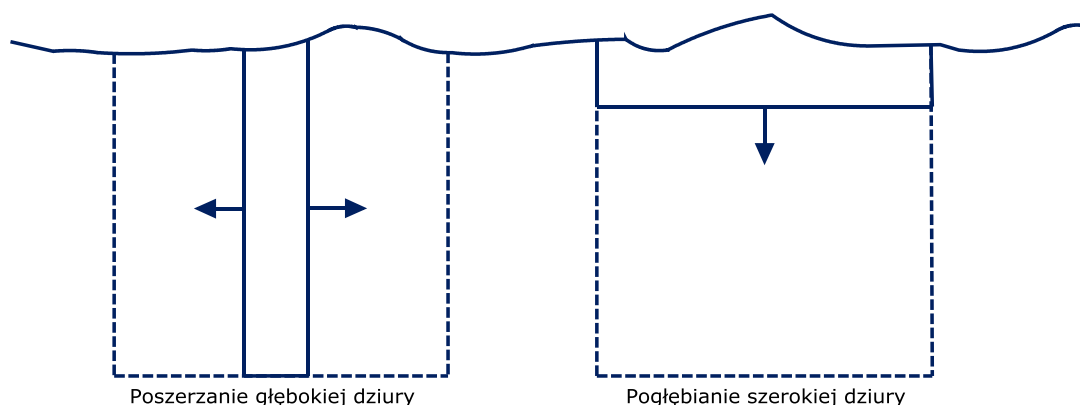
Po pierwsze, pełne wdrożenie TQM zajmuje dwa do trzech lat szkoleń, treningów, pracy nad ludźmi i z ludźmi. Lat, w których sukcesy przeplatają się ze zwątpieniem. W pierwszym etapie należy osiągnąć „masę krytyczną przekonanych” na poziomie około 15% załogi. Jeżeli ten próg przekroczymy, dalszy postęp będzie znacznie szybszy.

Po drugie, TQM w żadnym wypadku nie dałoby się wdrożyć w niepracującej firmie. To tak jakby uczyć kogoś pływania „na sucho” lub narciarstwa zjazdowego na płaskim. TQM można wdrażać wyłącznie w firmie pracującej, bo polega ono na wbudowywaniu zasad stałego doskonalenia, współpracy i racjonalności (Rozdz.2.3) w biegnące procesy produkcyjne, sprzedażowe i organizacyjne.

Wiele dobrego można powiedzieć o doktrynie jakości, ale z pewnością nie to, że jest łatwa do opanowania i stosowania. Dlatego właśnie nadal nie jest tak powszechna, jak można by tego oczekiwać. Nie należy jednak mylić łatwości opanowania jakiejś metody z łatwością wykonywania zadań przy jej użyciu. Niech za przykład posłużą komputerowe systemy projektowania CAD. Dobre opanowanie takiego systemu zajmuje miesiące, jeżeli nie lata. Gdy go jednak opanujemy, jesteśmy w stanie wykonywać w kilka dni projekty, które przy użyciu tradycyjnego cyrkla, linijki i ręcznego kalkulatora zajęłyby miesiące pracy. Inny przykład to posługiwanie się klawiaturą komputera. Na opanowanie techniki pisania dziesięcioma palcami trzeba poświęcić kilkadziesiąt godzin. Później jednak z nadwyżką odzyskujemy tę inwestycję.

Od czego należy więc zacząć, gdy zdecydujemy się na wdrażanie doktryny jakości w naszej firmie? Odpowiedź na to pytanie brzmi: „od przekonania kierownictwa firmy, że metodę należy wdrożyć”. Wdrożenie z pewnością się nie uda, jeżeli rozpoczniemy je od średniego szczebla, pozostawiając dyrekcję nietkniętą. Wdrożenie doktryny jakości to rewolucja, której nie przeprowadzimy, gdy zarząd nie będzie zdeterminowany co do kierunku transformacji firmy.

Jak jednak przekonać kierownictwo — które zawsze ma tyle superpilnych zadań do wykonania — do podjęcia jeszcze jednego projektu, i w dodatku projektu wymagającego daleko idących zmian w sposobach myślenia? Popatrzmy na Rys. 2.17-1, na którym pokazałem dwie metody kopania szerokiej i głębokiej dziury w ziemi: pogłębianie szerokiej dziury i poszerzanie głębokiej dziury. W przypadku wprowadzania w firmie doktryny jakości stanowczo zalecam metodę pierwszą. Na początek wprowadzamy ją w małym zespole, ale za to do końca: dziura wąska (mały obszar/zespół), ale do dna, tj. pełne wdrożenie. Chodzi o to, aby powstał wzór do naśladowania, a także aby inni zobaczyli jego pozytywne skutki. Następnie pozyskujemy dalszych sojuszników. Tak właśnie postąpili pracownicy Polmo Łomianki.



**Rys. 2.17-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokie dziury w ziemi**

### Polmo Łomianki

Pod Warszawą, w gminie Łomianki, ma swoją siedzibę dość duża firma POLMO ŁOMIANKI S.A. — kilka dużych hal na obszarze paru hektarów powierzchni. W PRL była dostawcą drobnego sprzętu elektromechanicznego dla polskiego przemysłu samochodowego. Na początku lat 90. amerykańscy eksperci, którzy przyjechali do Polski, aby pomóc nam w transformacji tego przemysłu, ocenili firmę jako przeznaczoną do stopniowej likwidacji. Zakład był mało nowoczesny, maszyny i budynki w opłakanym stanie, załoga słabo wykształcona. Około 500 pracowników miało stracić pracę. Na szczęście dla firmy w Warszawie powstała — za pieniądze rządu japońskiego — placówka (Polskie Centrum Produktowności), która miała promować kompleksowe zarządzanie jakością i produktywnością. Szef tej placówki, a kolega prezesa POLMO, zadzwonił do tego ostatniego i zaproponował mu przysłanie japońskiego trenera, z którym nie za bardzo wiedział, co zrobić. „Weź go — powiedział — na jakiś czas — ja za niego płacę”. Następnego dnia pojawił się Japończyk z tłumaczem i po krótkiej wizycie w dyrekcji zniknął na terenie zakładu.

Przez kilka tygodni nie odzywał się, a dyrekcja trochę o nim zapomniała. Z pewnym zaskoczeniem przyjęto więc jego wizytę, gdy pojawił się ponownie na czele grupy pracowników z wydziału pakowania i wysyłki produktów gotowych. Trzeba wiedzieć, że był to wydział najprymitywniejszy z całego zakładu, gdzie poziom wykształcenia pracowników nie przekraczał szkoły podstawowej. Cała praca była wykonywana ręcznie. „Zapraszamy pana prezesa do nas, chcielibyśmy panu coś pokazać” — powiedziały panie.

Po przybyciu na miejsce prezes stwierdził przede wszystkim, że w pakowni panuje niezwykła czystość i porządek. Nawet okna były umyte, a w oknach firanki i kwiatki. „Kto wam pozwolił wydawać pieniądze na firanki i kwiaty — zapytał prezes. Przecież wiecie, że budżet mamy napięty do granic możliwości”. „Firanki uszyliśmy same, a kwiaty przyniosliśmy własne z domu” — odpowiedziały panie. To był prawdziwy szok. O niczym takim nikt wcześniej w zakładzie nie słyszał. Okazało się też, że nieergonomiczne, używane do tej pory stoły, krzesła i półki „podrasowano” tak (jedne podniesiono, inne obniżono, jeszcze inne uzupełniono o nowe poziomy), że stały się znacznie wygodniejsze, co z kolei zmniejszyło dokuczliwość pracy i w konsekwencji podniosło jej wydajność. Zredukowano też liczbę dotychczas stosowanych opakowań z kilkudziesięciu do kilkunastu. To pozwoliło na zmniejszenie kosztów i uzyskanie wolnego miejsca w magazynie.

„Nie wiedziałem, że jest pan takim ekspertem od organizacji pracy pakowni” — rzekł prezes do Japończyka. „Ależ panie prezesie — odparł Japończyk — ja o tym nie mam zielonego pojęcia. To wszystko wymyśliły pana pracownice. Ja je tylko namówiłem, żeby zastanowiły się, co im w pracy najbardziej dolega i żeby wykorzystały tę wiedzę, którą mają”.

Prosto z pakowni prezes zabrał japońskiego gościa do gabinetu, posadził na fotelu i powiedział: „Chciałbym, aby cały zakład wyglądał tak jak pakownia. Co Pan mi radzi zrobić?” „Ja bym tu zastosował naszą metodę 5s [zob. Rozdz.21.1]. Jej pierwszy krok polega na oczyszczeniu miejsca pracy z wszystkiego, co niepotrzebne.

Rozpoczęło się więc wielkie sprzątnięcie. Najpierw wywieziono kilkadziesiąt ciężarówek złomu i gruzu zalegającego na placu, co pozwoliło na urządzenie, tam gdzie dotychczas zalegał, boiska do siatkówki dla załogi. To był dla pracowników pierwszy pozytywny impuls — pierwszy sukces. „Może jednak uda się uratować zakład” — mówili. Potem wzięto się za drogi, place, hale, maszyny, program rozwoju zakładu, poszukiwanie nowych produktów i rynków. Ustalono podstawowe dobre praktyki.

Gdy zwiedzałem ten zakład w drugiej połowie lat 90., była to już dobrze prosperująca spółka pracownicza. Nikt nie myślał o likwidacji przedsiębiorstwa. Zakład specjalizował się w metalurgii proszków metali — nowoczesnej technologii wytwarzania drobnych metalowych elementów o kształtach trudnych do uzyskania zarówno metodą odlewania, jak i frezowania. Był też poważnym dostaw-

całą zakrętek do słoików z kawą dla koncernu Nestlé. Z podziwem oglądałem hale produkcyjne, gdzie dawne cementowe podłogi, gęsto poplamione olejem (pokazano mi jeszcze jedną taką halę), zastąpiono chemoutwardzalną powierzchnią, gdzie obok każdej maszyny wisiała zmiotka i stał pojemnik na śmieci, a wśród maszyn rozstawiono półki z zielenią. Dawne okna z małymi zasmarowanymi szybkami zastąpiono dużymi nowoczesnymi, a szatnie i łazienki dla pracowników przypominały pomieszczenia eleganckiego klubu sportowego. No a w gabinecie prezesa wisiały dyplomy stwierdzające osiągnięcie różnych standardów jakości. W 1999 roku firma POLMO ŁOMIANKI S.A. została laureatem Polskiej Nagrody Jakości, zaś jej prezes w 2000 roku został laureatem indywidualnej Polskiej Nagrody Jakości w kategorii praktyka.

Jaki morał wynika z tej historii? A taki, że jeżeli pracownicy chcą przekonać dyrekcję do zarządzania jakością, to powinni sami podjąć inicjatywę, zwołać zapaleńców i uzyskać jakiś prosty, ale widoczny sukces. Nic tak nie przekonuje do nowej metody jak sukces. I to szybki sukces. Na początku nie należy więc sięgać po zbyt ambitne zadanie. Zostawmy je na później. Zabierzemy się za nie, gdy wyczerpiemy to, co da się zrobić szybko i tanio.

Gdy zarząd zostanie już przekonany — znacznie łatwiej to powiedzieć niż zrobić (!) — gdy zrozumie, że zarządzaniem jakością (w tym jakością swojej pracy) powinien się zająć każdy pracownik, a nie jedynie dyrektor ds. jakości, wówczas należy przystąpić do budowania programu wdrożenia. Temu, co ma się w nim znaleźć, poświęcona jest cała niniejsza książka.

## 2.18 Komentarze bibliograficzne

Jako lekturę uzupełniającą i rozszerzającą Rozdz.2, poświęcony zarysowi doktryny jakości, poleciłbym w pierwszym rzędzie książki Edwardsa Deminga [13], [14] i [15], a także książkę zawierającą notatki z prowadzonych przez niego słynnych czterodniowych seminariów spisane przez Williama J. Latzko i Davida M. Saundersa [48]. Bardzo gorąco polecam też wszystkie książki Petera Druckera, a w szczególności [16], [17] i [18]. W tej grupie nie mogę też nie wspomnieć o pierwszej, jaką przeczytałem, książce poświęconej zarządzaniu kompleksową jakością, która wyszła spod pióra Briana L. Joinera [39]. Zawiera ona bardzo przekonujący i pełny wykład TQM, a w tym też dość rzadko reprezentowaną w literaturze menadżerskiej wiedzę poświęconą sterowaniu procesami statystycznymi, którą przedstawiam w rozdziałach od 12 do 15).

W zakresie związanym z etyką zarządzania gorąco poleciłbym książkę Stephena Younga *Etyczny kapitalizm* czy to w jej oryginalnym wydaniu angielskim [73], czy też w przekładzie polskim [74]. To bardzo ważna książka pokazująca nie tylko jak być etyczną firmą, ale też jak bardzo się to opłaca. O ile jednakże Young dowodzi swoich tez na dość licznych, ale też w większości jednostkowych przykładach, to R. Paul Herman w swojej monografii (w oryginale [36] i w języku polskim [37]) dowodzi bardzo podobnych prawd, ale już na gruncie badań statystycznych. Polecam ją szczególnie inwestorom giełdowym, gdyż to do nich jest ona głównie adresowana.

Książki Younga i Hermana plasują się na pograniczu wiedzy o zarządzaniu i ekonomii. A skoro o ekonomii mowa, to nie mogę nie polecić fundamentalnego dzieła Adama Smitha [62] *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*. W tym przypadku nie proponuję przeczytania opublikowanego w roku 1776 oryginału, ale jego napisanego piękną polszczyzną przekładu. To bardzo ważna książka, bo stawiająca podwaliny pod współczesną ekonomię. Warto ją przeczytać i z tego względu, że późniejsi przeciwnicy idei Smitha przypisywali mu wiele nie jego myśli, a w tym słynne już powiedzenie o „niewidzialnej ręce rynku”, które Smith w swoim dziele użył tylko raz i którego wcale nie uważał za centralne dla swojej filozofii. O tym fackie, ale też o wielu innych zapomnianych prawdach ekonomicznych pisze Tomáš Sedláček w również bardzo przez mnie polecanej *Ekonomii dobra i zła* [59].

# Część druga

# Przywódstwo

## 3 Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo?

### 3.1 Nowa wiedza

*Każda naprawdę nowa myśl wydaje się z początku absurdalna.*

Alfie Kohn

Wiedza zawarta w niniejszej części stanowi nie tylko klucz do skutecznego organizowania pracy zespołowej, ale też — odważyć się to stwierdzić — sposób na osiągnięcie głębokiej i trwałej satysfakcji z pracy przez nas samych i naszych podopiecznych. Niestety, nie jest to wiedza łatwa do przyjęcia i zastosowania, i to nie przez jej intelektualną złożoność, ale przez fakt, że niekiedy przeczy ona naszym codziennym obserwacjom, podobnie jak przeczy im heliocentryczna teoria Mikołaja Kopernika.

Fizyki uczymy się w szkole lat kilka, więc po odebraniu świadectwa maturalnego mamy świadomość, jak niewiele z tej obszernej dziedziny wiedzy stało się naszym udziałem. Wiemy jednakże — i jest to jeden z ważniejszych elementów naszej szkolnej edukacji — że zjawiska fizyczne rządzą się złożonymi prawami, które na pierwszy rzut oka wcale nie są oczywiste. Na przykład istnieją niewidoczne okiem pola sił — grawitacyjnych, magnetycznych i elektrycznych — które powodują, że jedne ciała się przyciągają, a inne odpychają, mimo że „na oko” nie widać po temu żadnej przyczyny.

Psychologii społecznej nie uczymy się w ogóle, opuszczamy więc szkołę z przekonaniem, że o zjawiskach zachodzących we wzajemnym oddziaływaniu na siebie ludzi wiemy akurat tyle, ile trzeba. Bo przecież te zjawiska można bardzo prosto wyjaśnić: jeżeli ludzie pracują niechętnie, to dlatego, że są leniwi, a jeżeli nas oszukują, to dla tego, że są nieuczciwi. Oczywiście my zawsze należymy do grupy pracowitych i uczciwych, ale ludzie... wiadomo jacy są. Do pracy można zagonić ich jedynie siłą, a przed oszustwem powstrzymać jedynie zastraszeniem. I jeżeli nam się to nie udaje, to też wiemy dlaczego — niektórzy są po prostu „niereformowalni”. Należy ich zwolnić i poszukać lepszych. Dajemy więc stanowczy odpór tym wszystkim przemądrzałym psychologom, którzy tylko dzielą włos na czworo. Nie podejrzewamy, że pomiędzy ludźmi, podobnie jak pomiędzy ciałami fizycznymi, też istnieją pola sił, które powodują, że jedni się przyciągają, a inni odpychają i że poznanie tych sił jest kluczowe dla zbudowania zespołu ludzi, którzy w pracy znajdują nie tylko źródło utrzymania, ale też realizację swoich ambicji, potrzeb godnościowych i duchowych.

Nie będę ukrywał, że gdy zaczynałem zajmować się moją rodzinną firmą, sam postrzegałem zjawiska społeczne w sposób dalece uproszczony. Dobry Los<sup>34</sup> pozwolił mi jednak spotkać Jima Murray'a, który udzielił mi pierwszych nauk i wskazał dwa bardzo ważne ich źródła: Edwardsa Deminga [8], [14], [15] i Alfi Kohna [42], [44]. Nieco później poznałem Helmuta Gläsera, trenera firm, który utwierdził moje rodzące się poglądy, a w dziesięć lat później spotkałem Marka Kosewskiego, którego książka [46] i liczne odbyte z nim dyskusje niezwykle wzbogaciły i uporządkowały moją wiedzę o mechanizmach powodujących działaniami i postawami ludzi. I choć

<sup>34</sup>A pomogła mu w tym Jadzia Płodowska, wówczas kierownik Działu Sprzedaży mojej firmy.

nie byli to jedyni autorzy, których studiowanie przyczyniło się do kształtowania moich podglądów na zjawiska psychospołeczne, im winien jestem szczególną wdzięczność za wiedzę, która odmieniła moje rozumienie świata emocji, motywacji i relacji łączących ludzi. Od nich czerpane nauki składają się na większość materiału niniejszej części poświęconej przywództwu. Bo przywództwo to właśnie umiejętność kształtowania emocji i relacji.

## 3.2 Koszty przemocy

*Jeśli działanie w charakterze lidera okazuje się złym doświadczeniem, prawie zawsze przyczyną jest nasza nieskuteczność.*

Daniel Goleman

Wielu menedżerów dało się uwieść złudzeniu, że zarządzanie za pomocą przemocy jest łatwe. Wystarczy kazać coś zrobić, i to coś będzie zrobione. Niestety nie jest to takie proste. Wbrew pozorom bowiem, posłuszenie się przez lidera narzędziami przemocy prowadzi do sytuacji, w której nie tylko jego podwładni, ale również on sam zostaje zmuszony do wielu działań i zachowań.

Lider, który wybrał przemoc, musi sam wszystkiego dopilnować. Na ludziach, którym kazano, trudno bowiem polegać. Ludzie, którym kazano, zrobią dokładnie to (i też nie zawsze!), co im polecono, i ani trochę więcej. Lider przemocy przychodzi więc do pracy pierwszy, a wychodzi ostatni, jest permanentnie przemęczony, zarywa weekendy, zaniedbuje rodzinę, a gdy wyjeździe na urlop, codziennie dzwoni do swojego zastępcy, aby sprawdzić, czy nie zdarzyła się jakaś katastrofa. Bo przecież bez niego firma nie ma prawa dobrze funkcjonować.

Musi też być podejrzliwy i nieufny. Ilekroć bowiem zmusimy kogoś do czegoś, czego bez przymusu by nie zrobił, rozwija on w sobie syndrom „już ja cię dopadnę, ty draniu” i czeka na nasze pierwsze spotkanie. Gdy zdarzy nam się podjąć błędną decyzję, wykona ją w najdrobniejszych szczegółach, ciesząc się z góry na spodziewany rezultat. Nie powie nam „zastanów się”, nie powie „ja bym to zrobił inaczej”, przecież czeka na naszą wpadkę.

I na koniec, choć nie jest to wcale najmniej ważne, lider przemocy musi sobie radzić z toksycznymi zachowaniami członków zespołu, bo w odpowiedzi na przemoc rodzą się spontaniczne, choć często nieświadome, postawy obronne: walka, ucieczka lub rezygnacja. Tab. 3.2-1 zawiera typowe przykłady takich zachowań (por.[31]).

Walka	Ucieczka	Rezygnacja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• opór, bunt, odwet, agresja</li> <li>• wyklócanie się, skarżenie</li> <li>• chęć zemsty, zawieranie sojuszków</li> <li>• kłamstwo, łamanie zasad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• choroba, alkohol, narkotyki</li> <li>• przejadanie się, głodzenie</li> <li>• strach, nieśmiałość</li> <li>• ignorowanie, milczenie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uległość, bezradność, płacz</li> <li>• przymilanie się, lizusostwo</li> <li>• rezygnacja z wykonywania pracy</li> <li>• odejście z pracy</li> </ul>

**Tab. 3.2-1 Toksyczne postawy i zachowania obronne w reakcji na przemoc**

Lider, który wybrał przemoc, pozbawia się też trzech najważniejszych źródeł wsparcia, jakich mógłby oczekiwać od swojego zespołu:

- informacji o tym, co idzie źle, a więc co w pracy zespołu można by poprawić,

- zbiorowej mądrości,
- inicjatywy.

Pozbawia się informacji, co w zespole nie idzie tak, jak by mogło lub powinno, bo komuś, kto posługuje się przemocą, nie powiemy, że coś się nam nie do końca udaje. Że mogłoby być lepiej. Nie doradzimy mu, co zrobić, aby zespół pracował wydajniej. Władcy nie lubią takich rad i ich podwładni o tym wiedzą. Władcy chcą słyszeć, że jest fantastycznie i że jest tak dzięki nim. Oczywiście każdy człowiek lubi usłyszeć, że jest fantastycznie. Każdemu się taka zachęta należy i w każdej pracy można znaleźć elementy zasługujące na pozytywną ocenę. Ale trzeba też znać słabe strony, błędy, bo inaczej nie sposób sobie z nimi poradzić. Bez dobrej, konstruktywnej analizy nie ma postępu.

Zbiorowa mądrość (por. Rozdz.22.1) to suma wiedzy, doświadczeń i umiejętności członków zespołu. Jest ona obecna w każdym zespole, najczęściej jednak nie jest prawidłowo wykorzystana. Nie jest wykorzystywana w tym sensie, że każdy korzysta jedynie z tej wiedzy, którą sam dysponuje. Innymi słowy, żaden członek zespołu nie wie tego, co wiedzą pozostali. Dobry przywódca potrafi tę wiedzę zebrać i udostępnić wszystkim. Ale wpięrw musi wyznać przed sobą i swoim zespołem, że sam wszystkiego nie wie. A tego władcy najczęściej nie lubią. Dla władcy zbiorowa mądrość jest więc niedostępna i w konsekwencji nie jest też dostępna dla jego zespołu (patrz też ramka *Dlaczego to nie może się udać* w Rozdz.2.3.2).

Lider przemocy nie może też liczyć na inicjatywy własne zespołu, na innowacje. Inicjatywa innowacyjna zawsze niesie ryzyko porażki, a podwładni lidera przemocy wiedzą, że porażka będzie ich, choć sukces lider przypisze sobie. Posłuszne wykonywanie poleceń jest tymczasem zawsze bezpieczne. Po co więc ryzykować?

Lider przemocy może zmusić ludzi do wielu rzeczy, z wyjątkiem tych najważniejszych — by polubili własną pracę, by wykonywali ją z wewnętrznej potrzeby i wreszcie, by dobrowolnie poszli wskazaną przez niego drogą. Bo nikogo i nigdy nie można zmusić, żeby coś zrobił dobrowolnie.

### 3.3 Koszty partnerstwa

Budowanie partnerstwa też niesie z sobą wiele kosztów. Lider partnerstwa musi umieć zdobyć zaufanie zespołu, przekonać innych do swojej wizji świata, musi umieć czasami powiedzieć „nie wiem”, „boję się”, „pomóż mi”, musi budować swoją pozycję w zespole opartą na zaufaniu, empatii, partycypacji, jawności i uczciwości do bólu. Ci liderzy też bardzo wiele muszą. Z wyjątkiem jednego: nie muszą nikogo zmuszać, by pracował najlepiej, jak potrafi.

Emmanuel Gobillot, autor książki *Przywództwo przez integrację* [27], twierdzi, że najważniejszą powinnością lidera jest dostarczanie zespołowi energii. Aby móc tę energię dostarczać, trzeba jednak mieć zaufanie zespołu, a tego niestety nie da się tak po prostu zadeklarować. Zaufanie zespołu trzeba zdobyć, a by tego dokonać, trzeba je wpięrw okazać. To jest poważny koszt. I emocjonalny, i może też materialny, bo nie każdy od pierwszego razu odpowie na okazane mu zaufanie lojalnością i zaufaniem. Może nas spotkać zawód. Wszak ludzkie koleje życia bywają różne. Często dramatyczne, toksyczne, wyrabiające postawę nieufania nikomu. Nie jest łatwo zdobyć zaufanie ludzi mających gorzkie życiowe doświadczenia. Ale czy ktoś nam obiecywał, że będzie łatwo? Ważne, że jest to możliwe, a przynajmniej — jest to znacznie częściej możliwe, niż nam się zwykle wydaje.

### 3.4 Czym są przemoc i partnerstwo

W niniejszej książce termin „przemoc” będzie oznaczał powodowanie działaniami innych za pomocą narzędzi przymusu — kija i marchewki (rozdział 5.1).



Oczywiście świat nie jest czarno-biały, najczęściej mamy więc do czynienia z sytuacjami pośrednimi. Warto też zauważyć, że z upływem wieków proporcje pomiędzy przemocą a partnerstwem ulegają stałej zmianie na korzyść tego ostatniego. W XIX-wiecznej armii pruskiej dominował niewątpliwie model przemocy, jednakże nawet tam wódz naczelny naradzał się ze swoimi generałami nad wyborem strategii i taktyki walki. Z biegiem lat szczebel dowodzenia, na którym odbywają się narady dowódcy z podwładnymi, obniżał się coraz bardziej, by dziś zasada zespołowego rozwiązywania problemów zesła już do poziomu poddziałów. Nadal jednak w działaniach bojowych dominują rozkazy i surowa dyscyplina. Podobnie jest też w organizacjach cywilnych. Lider partnerstwa dyskutuje ze swoim zespołem nad wyborem strategii, metod, kierunków, podziałem zadań, jednak w sytuacjach „bojowych”, gdy ważniejsza od trafności decyzji staje się szybkość i zgodność działania, wydaje polecenia i oczekuje ich niezwłocznego i bezwzględного wykonania.

Tendencja do przesuwania się modelu zarządzania od przemocy do partnerstwa jest związana z jednej strony z rosnącą wiedzą przełożonych w zakresie zarządzania pracą zespołową, a z drugiej — z rosnącym poziomem wykształcenia zarówno ogólnego, jak i zawodowego w rozwiniętych społeczeństwach. Zdaniem Petera Druckera [18] dziś, w krajach rozwiniętych, praktycznie wszyscy pracownicy to pracownicy umysłowi, a takimi pracownikami powinno zarządzać jak ochotnikami. Dotyczy to w równym stopniu pracowników organizacji gospodarczych, jak i administracji publicznej, a także wojska, policji i innych służb mundurowych. Tendencja ta sięga nawet do więziennictwa, gdzie relacje pomiędzy więźniami i strażnikami więziennymi w coraz mniejszym stopniu są opierane na strachu i przemocy.

#### **Strażnicy więzienni**

W „Gazecie Wyborczej” z 22 stycznia 2009 wypowiedział się socjolog, były szef Służby Więziennej w latach 1992–1994. Wypowiedź była związana z głośnym samobójstwem więźnia skazanego za porwanie i zabójstwo. Dziennikarz chciał wiedzieć, dlaczego strażnicy nie byli w stanie uchronić więźnia od targnięcia się na własne życie. Rozmowa zesła na kontakt więźnia ze strażnikiem i na autorytet lub jego brak w oczach skazanego. I wtedy padły znamienne słowa:

„Gdy klawisze nie mają u więźniów autorytetu, pozostaje przemoc. A jak system przechodzi na przemoc, to żadna technika nic nie da”.

Należy jednak pamiętać, że partnerstwo to nie kumplostwo rozumiane tak, że przełożony przymyka oko na złą pracę podopiecznego, na lekceważenie przez niego obowiązków, na naruszanie regulaminu pracy. A tak niekiedy właśnie bywa rozumiane, co prowadzi do błędnego wniosku, że partnerstwo prowadzi ono do rozprężenia i braku dyscypliny. Tymczasem partnerstwo to po czuwanie się do obowiązku wspomagania partnera w jego działaniu, do wspierania go, gdy jest trudno i do wspólnej radości z sukcesu. Partnerstwo, to przede wszystkim obowiązki partnerów wobec siebie. O partnerstwie, które nie jest kumplostwem, piszę obszerniej w Rozdz.6.10.1.

### **3.5 Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie**

Przez ponad 25 lat Instytut Gallupa prowadził badania, których celem było udzielenie odpowiedzi na pytanie, które firmy potrafią przyciągnąć i utrzymać najlepszych pracowników. W wyniku tych badań, podczas których przeprowadzono ponad milion wywiadów z pracownikami różnych firm, udało się ustalić, że są to firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na niżej wymienione pytania (źródło: [7]):

#### **Co mi to daje?**

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?
2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?

**Co ja z siebie daję?**

3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej<sup>35</sup>?
4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?
5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?
6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?

**Czy mam poczucie przynależności?**

7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?
8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?
9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?
10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

**Jak możemy się wspólnie rozwijać?**

11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?
12. Czy w ciągu ostatniego roku miałem w pracy możliwość doksztalcania się i rozwoju?

Stwierdzono też, że pytania od 1 do 5 korelują dodatkowo z niskim poziomem rotacji kadr, tj. w firmach, w których pracownicy odpowiadają TAK na te pięć pytań, ludzie rzadko odchodzą z pracy z własnej woli. To potwierdziło też znaną już tezę, że jeżeli pracownicy odchodzą z pracy, to odchodzą nie tyle od swoich firm, ile od swoich szefów.

Wymienione 12 pytań nazywa się *testem Q12*. Prowadzone nad nim dalsze badania wykazały, że firmy spełniające ten test są — statystycznie rzecz biorąc — skazane na sukces. Ten wynik może budzić zdziwienie, gdyż test Q12 nie odnosi się do tych wartości firmy, które są powszechnie uważane za niezbędne do osiągnięcia sukcesu: dobry produkt, nowoczesne technologie, profesjonalna sprzedaż i kilka innych. Czy z badań Gallupa wynika więc, że te atrybuty nie są ważne? Bynajmniej! One są bardzo ważne, tyle że firmy spełniające Q12 osiągają je znacznie szybciej i przy niższych kosztach niż inne firmy, a także są w stanie utrzymać je w sposób trwały. Bo kto ma pracowników dobrze obsadzonych na stanowiskach, wyposażonych w dobre narzędzia, chcących pracować jak najlepiej, czujących się w pracy dobrze, mających wpływ na to, co dzieje się w firmie i mogących zaspokajać potrzebę rozwoju osobistego, ten będzie miał dobry innowacyjny produkt, nowoczesne technologie, dobry marketing, profesjonalną sprzedaż.

Oto co o roli samorozwoju pisze Emmanuel Gobillot w swojej znakomitej książce ([27], s. 36): *Potrzeba rozwoju i zdobycia znaczenia jest siłą napędową zaangażowania. Chociaż potrzeby niedoboru są w dalszym ciągu ważne, większość zachodnich społeczeństw rozwinęła się na tyle, że minęła punkt, w których ich zaspokojenie jest najważniejszą troską. A oto istotna różnica:*

*samoaktualizacja pozostaje podstawowym celem nawet wówczas, gdy pożywienie i woda są głównymi potrzebami.*

*Psychiatra Viktor E. Frankl w swojej książce Men's Search for Meaning<sup>36</sup> dowodzi, że nawet w okresach skrajnej nędzy (własne doświadczenia Frankla z obozów koncentracyjnych) wcale nie zaspokajanie potrzeb niedoboru trzyma ludzi przy życiu, lecz poszukiwanie znaczenia. Zamożne społeczeństwa, w których egzystuje większość nas, stworzyły samoaktualizacyjną próżnię, którą ludzie próbują wypełnić, natomiast w społeczeństwach biedniejszych istnieje atmosfera pragnienia samoaktualizacji, jaką niełatwo osiągnąć, a mimo to ludzie do niej dążą.*

A dalej (s. 41) czytamy:

<sup>35</sup> Jak się okazuje (por. [6]) wśród pracowników firm amerykańskich jedynie 20% odpowiada na to pytanie TAK. Więcej na ten temat w Rozdz.9

<sup>36</sup> V.E. Frankl, *Man's Search for Meaning*, Simon & Schuster, New York 1986.

*Dążeniu jednostek do samoaktualizacji towarzyszy potrzeba do zaangażowania się w życie organizacyjne i instytucjonalne, która nigdy przedtem nie istniała.*

I jeszcze jeden cytat (s. 95):

*Jeżeli pracownicy mają wyzwolić w sobie wolę podejmowanie dodatkowych inicjatyw, zrobią to, jeżeli w zamian zostaną nagrodzeni możliwością dalszego rozwoju osobistego.*

Co więc należy zrobić, jak prowadzić firmę, aby przeszła test **Q12**? Tym pytaniem zajmę się w Rozdz.6. Wpierw jednak przyjrę się podstawowym mechanizmom, które kierują postępowaniem człowieka (Rozdz.4) i odpowiem na pytanie, jakie powszechnie obserwowane zachowania liderów należy w pierwszym rzędzie wyeliminować (Rozdz.5).

## 4 Rodzaje i źródła motywacji

*Na ogół przecież ludzie, nawet najbardziej niegodziwi, są naiwniejsi i lepsi, niż byśmy w ogóle mogli przypuszczać. Zresztą i my również.*

Fiodor Dostojewski  
*Bracia Karamazow*

### 4.1 Korzyści i wartości<sup>37</sup>

*Nigdy nie pracowałem — to, co robiłem, zawsze było przyjemnością.*

Thomas Edison

Każde działanie człowieka służy zaspokajaniu jego potrzeb. Zdanie sobie sprawy z tego, jakie mamy potrzeby i jak je zaspokajamy, jest więc kluczem do zrozumienia mechanizmów motywacyjnych. W niniejszym rozdziale przedstawię pewną klasyfikację potrzeb przydatną w późniejszych rozważaniach. Nie jest to żadna „jedynie słuszna” klasyfikacja, pozwoli jednak na lepsze zrozumienie archetypów przemocy i partnerstwa.

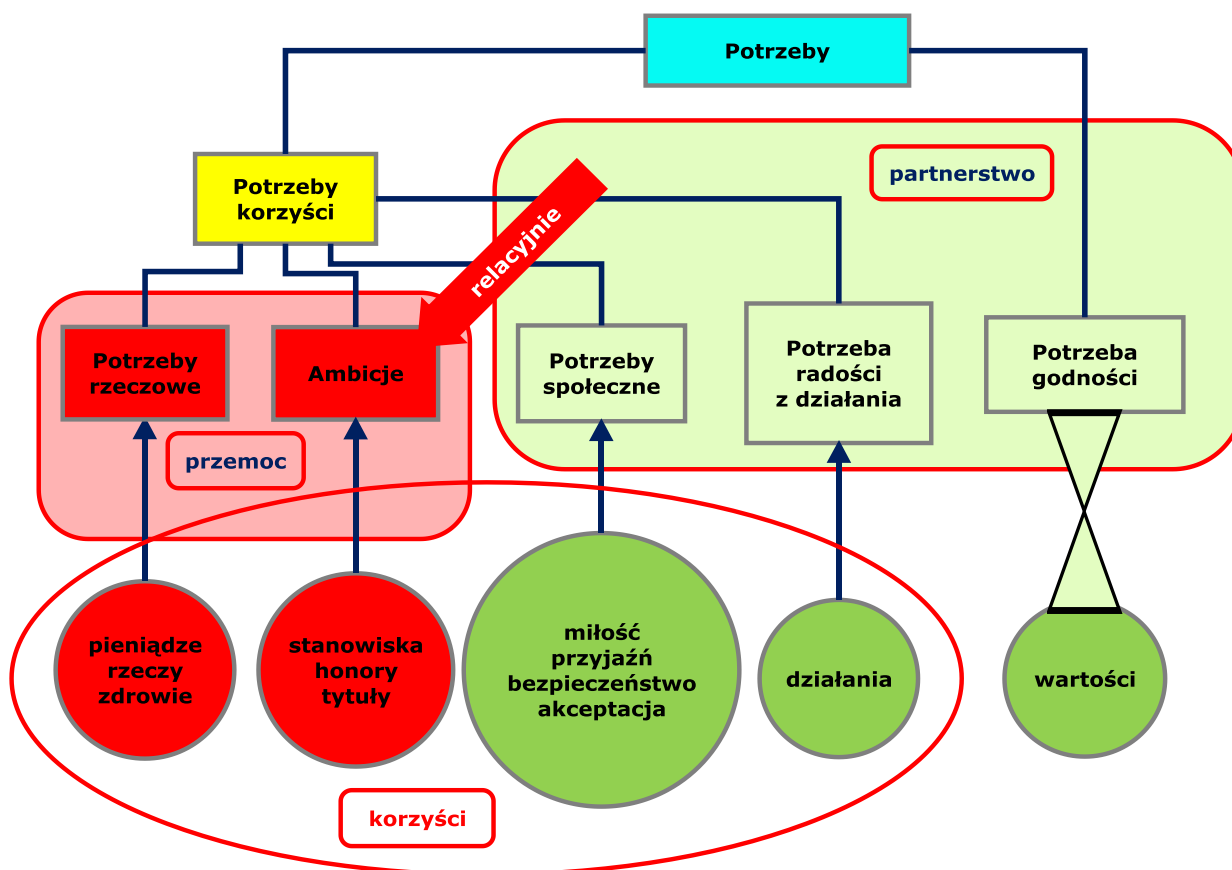
Wpierw podzielę potrzeby na dwie grupy: *potrzeby korzyści* i *potrzeby godności*. Te pierwsze zaspokajamy za pomocą pozyskiwania *korzyści*, te drugie — przez realizację *wartości* będących wzorcami godnego postępowania. Potrzeby korzyści dzielimy dalej na cztery rodzaje:

1. **Potrzeby korzyści rzeczowych**, które zaspokajamy przez **korzyści rzeczowe**, takie jak rzeczy i stany rzeczywistości spełniające podstawowe wymagania naszej biologii, a także przedmioty zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność. Na przykład, pozyskanie chleba zaspokaja podstawową dla organizmu potrzebę pożywienia, a samochód marki Porsche Cayenne — potrzebę zbytku. Mówiąc w pewnym uproszczeniu, potrzeby rzeczowe to pieniądze i wszystko, co można za nie kupić. Zaliczyłem do nich też zdrowie, gdyż przy dzisiejszym rozwoju medycyny leczenie staje się z jednej strony coraz skuteczniejsze, ale z drugiej też coraz droższe. Niestety coraz częstsze są więc sytuacje, gdy przeżycie zależy od zasobności portfela.
2. **Ambicje**, zwane niekiedy potrzebami miłości własnej, które zaspokajamy, osiągając stanowiska, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp. Lider przemocy często zaspokaja ambicje członków zespołu w sposób *relacyjny*, a więc przez porównywanie ludzi między sobą — nie mówi: „robisz to świetnie”, ale: „robisz to lepiej niż Wojtuś” (więcej na ten temat w Rozdz. 4.4).

---

<sup>37</sup> Pojęcia korzyści i wartości omawiane w tym i następnym rozdziale pochodzą od Marka Kosewskiego i są szczegółowo omówione w jego znakomitej książce *Wartość, godność i władza* [46]. Lektura tej książki oraz wielogodzinne rozmowy z jej autorem ukształtowały całkiem na nowo moje rozumienie mechanizmów motywacyjnych.

3. **Potrzeby społeczne** związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, a więc potrzeby miłości, przyjaźni, bezpieczeństwa, akceptacji..., które zaspokajamy przez pozytywne kontakty z innymi ludźmi.
4. **Potrzeba radości z działania**, np. potrzeba uprawiania ulubionego sportu, oddawania się ulubionej rozrywce, ale też ulubionej pracy, którą zaspokajamy, realizując pożądane działanie.



Rys. 4.1-1. Klasyfikacja potrzeb

Potrzebę każdego rodzaju korzyści zaspokajamy przez realne pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też przez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, np. zdrowia lub przyjemności z jazdy na nartach. Inaczej jest z potrzebą godności. Ją zaspokajamy przez porównanie naszego zachowania (wyborów) z powszechnie uznanymi wzorcami zachowania, takimi jak:

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność,
- wolność osobista.

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury JA, zwanej też *ego*. Jej zaspokojenie jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania JA, a tym samym dla utrzymania przez człowieka

właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Jest mu też potrzebne do życia, podobnie jak pożywienie i woda. Oto przykład na uzasadnienie tej tezy opisany w [56].

### **Koreańskie obozy jenieckie**

W koreańskich obozach dla amerykańskich jeńców wojennych więźniowie nie byli bici, nie pracowali zbyt ciężko, nie byli też głodzeni. Mimo tego poziom śmiertelności wynosił wśród nich 38% — największy, jaki zna historia wojen prowadzonych przez Amerykanów. Gdy po wyzwoleniu Czerwony Krzyż zaoferował im możliwość niezwłocznego skontaktowania się ze swoimi bliskimi, bardzo wielu z nich odmówiło. Jedno i drugie zjawisko było wynikiem psychologicznego prania mózgu, jakiemu byli poddawani więźniowie. Składał się na nie następujący program:

- nakłanianie do donosicielstwa w celu rozbicia więzów międzyludzkich — donosicielom oferowano drobne nagrody,
- samokrytyka w celu zrujnowania poczucia wartości własnej i godności — każdy musiał powiedzieć przed grupą, co zrobił w życiu złego i czego nie zrobił dobrego, choć mógł,
- niszczenie lojalności wobec dowódców i ojczyzny,
- usuwanie wszelkiego psychologicznego wsparcia — więźniom dostarczano jedynie te listy od rodzin, które zawierały złe wiadomości.

Częstą przyczyną śmierci żołnierzy stała się nowa choroba psychiczna polegająca na rezygnacji z życia. Zapadających na nią żołnierzy koledzy nazywali *rezygnantami* (ang. *give-up-ties*). Taki człowiek siadał w kącie, nakrywał głowę kocem i umierał w ciągu dwóch dni.

W tym miejscu warto też zacytować wyniki badań, o których pisze Russel E. Palmer ([53], s. 100). Badanie dotyczyło ustalenia, co amerykańscy menadżerowie uważają za sukces w życiu, i było przeprowadzone przez firmę badawczą Korn/Ferri International wspólnie z UCLA Graduate Scholl of Management. Wyniki badań były następujące:

- 35% respondentów uznało, że sukces wiąże się ze zdolnością do inspirowania i wywoływania zmian,
- 28% uznało za sukces osiągnięcie radości czerpanej z pracy,
- 13% uznało status,
- 12% uznało poczucie kontroli nad otoczeniem
- 10% uznało władzę
- 2% podało inne przyczyny.

Kolejne badania doprowadzają ich autorów do następującej konkluzji: *Pensja może wystarczyć do tego, żeby przyciągnąć pracowników do firmy, ale nie wystarcza do tego, aby ich zatrzymać, a co dopiero do tego, żeby zmienić ich w prawdziwych ambasadorów marki* (patrz [38] s. 58).

W innym badaniu ([38], s. 85) zidentyfikowano trzy czynniki motywacyjne ważniejsze od wynagrodzenia:

- 1) uznanie, docenianie,
- 2) niezależność,
- 3) wkład w rozwój firmy.

Z kolei Bruse Nordstrom ([38], s. 104) wymienia cztery powody, dla których ludzie chodzą do pracy:

- 1) możliwość rozwoju,

- 2) swoboda,
- 3) poczucie przynależności do czegoś, co ma znaczenie,
- 4) poczucie bycia docenianym jako człowiek.

#### **Radość z pracy w Google**

Google, jedna z najszybciej rozwijających się firm świata, a także laureat w konkursie Najlepsza Firma dla Pracowników (Best Company to Work For) magazynu „Fortune” stawia przede wszystkim na zdolność do inspirowania i radość z pracy (patrz [19]). Płynność kadr w tej firmie wynosi 2%, a przy zatrudnieniu na poziomie 5000 pracowników na bardzo nieliczne wakaty zgłasza się rocznie ponad 500.000 osób! A oto niektóre ze sposobów motywowania pracowników:

- Witryna Google Ideas, gdzie pracownicy mogą przedstawiać i dyskutować swoje nowe pomysły.
- Finansowanie rozwoju zawodowego pracowników przez indywidualne fundusze w wysokości 8000 \$ na pracownika.
- Urlop szkoleniowy, który może trwać nawet pięć lat, a na zwrot kosztów szkolenia można otrzymać do 150.000 \$.
- Każdy pracownik 20% swojego czasu pracy (jeden dzień w tygodniu) może poświęcić na projekty wykraczające poza jego bieżące obowiązki. Firma nie stawia żadnych ograniczeń co do tematyki tych projektów.
- Działalność społeczna firmy polegająca na promowaniu nauki przedmiotów technicznych dla kobiet i mniejszości etnicznych. Wartość tej pomocy do 90 mln \$.
- Wnętrza biur, w których królują psychodeliczne lampy, różowe kanapy, wiszące rowery, ogromne zestawy klocków lego, piłki do ćwiczeń, wysokiej jakości ekspresy do kawy.
- Korporacyjna kultura zwana „googlizmem” (googleyness) polegająca na umiejętności pracy w małych zespołach i w szybko zmieniającym się otoczeniu, nietypowe zainteresowania i zdolności, ciągła chęć doskonalenia świata. Misyjnym hasłem Google jest „Nie czyń zła” (*Don't be evil*).

Korzyści, poza tymi najbardziej podstawowymi — jak pożywienie, dach nad głową, ubranie itp. — wybieramy sobie sami, dla każdego z nas ich zbiór może więc być inny. My i tylko my oceniamy, która korzyść jest dla nas ważna, a która nie. Dla jednego ważna będzie jazda na nartach, dla drugiego wykwintna kolacja spożywana w eleganckiej restauracji. Jeden wybierze pieniądze, a ktoś inny tytuły i zaszczyty.

Z wartościami jest inaczej. One są zwykle wspólne dla zbiorowej kultury społecznej i często wykraczającej poza jeden kraj, a nawet jeden kontynent. Wartości też rzadko wybieramy. Najczęściej są one historycznym i kulturowym dziedzictwem społeczności, w której przyszło nam żyć. Dla tej społeczności stanowią powszechnie akceptowane kryteria służące do oceny, czy ktoś jest osobą godną, czy też niegodną. Dla każdego członka tej społeczności są więc niezwykle ważne, bowiem każdy jest według nich oceniany przez innych, a także ocenia sam siebie. A żaden człowiek — poza przypadkami patologii klinicznej — nie chce ani czuć się niegodny, ani też być tak postrzegany.

Fakt, że większość ludzi ceni te same wartości, nie oznacza jednak, że dla wszystkich mają jednakowy zasięg społeczny. Na przykład w grupach przestępczych uczciwość i rzetelność obowiązują jedynie wobec członków tej grupy i ich rodzin, nacjonałści ograniczają je do określonego narodu, a rasiści — do określonej rasy. Większość też ludzi uważa, że lojalność nie obowiązuje wobec przestępców.

Dążenie do korzyści wiąże się ze stanem braku. Gdy brakuje nam jedzenia, dachu nad głową czy ubrania, idziemy do pracy, by zarobić pieniądze na kupno tych rzeczy. Gdy brakuje nam sławy i popularności, podejmujemy działania, które prowadzą do ich zdobycia. Gdy brakująca korzyść zostanie osiągnięta, na jakiś czas przechodzimy w stan nasycenia, który w psychologii nazywa się *stanem latentnym*. Korzyść osiągnięta przestaje być pożądana, a więc nie prowokuje nas do działania.

Sięgnięcie po korzyść oznacza też najczęściej rezygnację z innej korzyści, bowiem korzyści rzadko dostajemy za darmo, raczej pozyskujemy je w drodze wymiany. Kupno korzyści za pieniądze jest właśnie przykładem takiej wymiany. Wykonywanie pracy za pieniądze jest innym przykładem. Przy wymianie „korzyść za korzyść” zawsze dochodzi do kalkulacji opłacalności. Jedna wymiana nam się opłaca, ale inna już nie.

Bywa też tak, że dla korzyści naruszamy jakąś wartość, np. przywłaszczając sobie cudzą rzecz, wskutek czego obniżamy poczucie godności własnej. W tym jednak przypadku nie mamy do czynienia z wymianą — okradziony nie czuje się lepiej przez to, że my czujemy się gorzej. Mamy natomiast do czynienia z tzw. *dysonansem godnościowym*, o którym w Rozdz.4.2.

Inaczej ma się sprawa z wartościami. Dążenie do nich jest związane z nigdy niewygasającą w nas potrzebą budowania poczucia godności własnej, potrzebą związaną z naszym *ego*. Po osiągnięciu wartości nie pojawia się więc zjawisko nasycenia. Jeżeli cenimy prawdomówność, to zrealizowanie tego wzorca nie powoduje, że przez jakiś czas jesteśmy gotowi kłamać. Godne postępowanie przynosi samoistną nagrodę w postaci „wewnętrznej satysfakcji”, a ta, jak stwierdzono, nigdy nie przechodzi w stan nasycenia. Gdy zachowamy się godnie, przeżywamy silne uczucie radości, które chcielibyśmy jak najszybciej przeżyć znowu. W tym sensie potrzeba godności jest niemożliwa do zaspokojenia.

Dobrym przykładem bezinteresowności działania z pobudek godnościowych — choć oczywiście jest to przykład negatywny — jest konflikt etniczny, w którym dwie społeczności niszczą siebie i swój dorobek mimo oczywistej nieracjonalności i nieopłacalności takiego działania.

Jako inny przykład, tym razem pozytywny, może posłużyć relacja współczesnego agenta niemieckiej policji Martina Leo [51], który werbował współpracowników w strukturach mafijnych. W swojej pracy nigdy nie posługiwał się przekupstwem, gdyż uważał, że ta metoda jest wysoce nieskuteczna. Odwoływał się wyłącznie do motywacji godnościowej.

Jest jeszcze jedna ważna różnica pomiędzy korzyściami a wartościami. Korzyści można człowiekowi dać lub zabrać. Ktoś dostatecznie silny może pozbawić nas pracy, dachu nad głową, poczucia bezpieczeństwa, a także władzy, sławy i dobrego imienia. Wartości dajemy sobie sami i w zasadzie nikt nie może nam ich odebrać. Może jedynie skłonić lub zmusić nas do ich porzucenia, wtedy jednak odczuwamy dysonans godnościowy.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy motywacją wywodzącą się z potrzeb korzyści a autonomiczną motywacją godnościową odpowiedzialną za realizację wartości.

Korzyści	Wartości
Określają, co mam.	Określają, jaki jestem.
Uzyskuję, gdy coś dostaję i konsumuję.	Uzyskuję, gdy coś komuś daję.
Można dać i odebrać.	Nie można ani dać, ani odebrać. Człowiek tworzy je sam dla siebie. Można jednak uniemożliwić lub utrudnić ich realizację.
Pojawiają się w wyniku wymiany: ktoś daje nam jakąś korzyść, za którą my dajemy mu inną.	Są tworzone niezależnie od innych i nie podlegają wymianie wartość za wartość. Może być jednak tak, że realizacja jakiejś wartości wymaga rezygnacji z jakiejś korzyści.
Podlegają ocenie „czy mi się to opłaca?”.	Nie podlegają takiej ocenie.
Korzyści wspólnych dla wszystkich ludzi jest stosunkowo niewiele, co oznacza, że zbiory korzyści dwóch różnych osób najczęściej mają stosunkowo niewielką część wspólną.	Zbiory wartości dwóch różnych osób na ogół mało różnią się od siebie (mają dużą część wspólną), a przynajmniej jest tak w obrębie każdej grupy kulturowej.



Wiążą się z zaspokajaniem braku.	Wiążą się z dążeniem do czegoś.
Ich osiągnięcie powoduje stan nasycenia, który demotywuje do dalszego działania, przynajmniej na jakiś czas.	Ich osiągnięcie silnie motywuje do dalszego ich osiągnięcia.
Naruszenie wartości dla osiągnięcia korzyści powoduje dysonans godnościowy (zob. rozdział 4.2), który jest „wewnętrzną karą” i wymaga redukcji.	Rezygnacja z korzyści dla osiągnięcia wartości powoduje konsonans godnościowy, który jest „wewnętrzną nagrodą” i pobudza nas do powtórzenia tego działania.

**Tab. 4.1-1 Różnice pomiędzy korzyściami i wartościami**

## 4.2 Dysonans godnościowy

Można — w pewnym uproszczeniu — powiedzieć, że korzyści służą biologicznemu przeżyciu, wartości zaś temu, aby nasze życie miało sens, aby warto było żyć, abyśmy mieli szacunek sami do siebie. Dążąc do pozyskania korzyści i osiągnięcia wartości, często stajemy jednak w tzw. *sytuacji pokusy* polegającej na konieczności dokonania wyboru pomiędzy jednym a drugim. Oto dwa przykłady takich sytuacji.

W sklepie u zegarmistrza oglądamy piękny zegarek, a sprzedawca właśnie oddalił się na zaplecze. Nie ukradniemy jednak tego zegarka, gdyż strata po stronie wartości byłaby większa niż zysk po stronie korzyści. Sytuacja pokusy, która właśnie powstała — korzyść czy wartość — została bez chwili wahania rozstrzygnięta na rzecz wartości. Nie mamy zegarka, ale nadal mamy szacunek do siebie.

A teraz przypuśćmy, że ten sam zegarek leży w piasku na dzikiej i pustej plaży. On oczywiście jest czyjś, ale gdzie szukać właściciela? Można by dać ogłoszenie w lokalnej gazecie, ale kto będzie szukał w gazecie wiadomości o zegarku zgubionym na dzikiej plaży? Bierzymy więc ten zegarek, choć oczywiście jedynie „na razie”. Przecież nie zostawimy go w piasku na plaży — gdyby znalazł go ktoś inny, pewnie przywłaszczyłby go bez skrępow. Jak się dalej potoczy ta historia, zależy w dużym stopniu od tego, w jakiej mierze nastąpi redukcja dysonansu godnościowego w drodze *społecznego uzgadniania usprawiedliwień*<sup>38</sup>. Jeżeli społeczność, z którą jesteśmy kulturowo związani, powie „daj sobie spokój z szukaniem właściciela; facet, który nosi taki zegarek, więcej zgubi przez dziurę w kieszeni, niż ty zarobisz przez rok!”, to może uznamy, że koszt wartości nie przekroczy pozyskanej korzyści. Jeżeli jednak powiedzą „nie możesz przywłaszczyć sobie cudzej własności; szukaj właściciela wszystkimi sposobami, a jeżeli go nie znajdziesz, oddaj zegarek na cel dobroczynny”, to pewnie tak właśnie postąpimy.

O tym zjawisku tak pisze Marek Kosewski w swojej znakomitej książce ([46] s.13):

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

Pamiętajmy o tej tezie, ilekroć będziemy chcieli określić kogokolwiek mianem człowieka pozbawionego wartości i godności, gdyż — poza patologiami — nie ma takich ludzi. Każdy człowiek ma biologicznie wrodzone poczucie godności własnej opartej na wartościach. Każdy, jeżeli z wartości rezygnuje, musi to jakoś uzasadnić. Jeżeli okradamy kogoś, to dla wyrównania naszych krzywd, jeżeli zdradzamy, to dlatego, że on nas zdradził pierwszy, jeżeli mówimy nie-

<sup>38</sup> To pojęcie, a także wiele innych powoływanych w mojej książce idei związanych ze zjawiskami motywacji, pochodzi ze znakomitej książki Marka Kosewskiego *Godność wartość i władza* [46]

prawdę, to dlatego, że przecież wszyscy tak postępują. Nie ma człowieka, który uznałby sam przed sobą, że jest zły i niegodny. Oto jak streszczają tę prawdę E. Aronson i G. Wieczorkowska ([2], s. 98):

*Jedną z najbardziej fascynujących cech nas samych jako istot społecznych jest nasza wzruszająca potrzeba uważania się za ludzi dobrych i rozsądnych i to, jak często potrzeba ta skłania nas do działań, które nie są ani dobre, ani rozsądne.*

Zjawisko dysonansu godnościowego wskazuje nam na jeszcze jedną bardzo ważną różnicę pomiędzy korzyścią i wartością. Wybór korzyści z naruszeniem wartości zawsze powoduje uczucie psychicznego dyskomfortu, które staramy się złagodzić na drodze społecznego uzgadniania usprawiedliwień, by w jakiejś mierze odzyskać utraconą wartość. Wybór wartości kosztem korzyści nie prowadzi do takiej sytuacji. Wręcz przeciwnie — jesteśmy z siebie dumni, że dokonaliśmy właściwego wyboru. Znajdujemy się w stanie ducha nazywanym *konsonansem godnościowym*. Jeśli przedkładamy wartości nad korzyść, jesteśmy suwerenem, gdyż takiego wyboru nie musimy z nikim uzgadniać.

I jeszcze jedna uwaga na temat dysonansu godnościowego. Jeżeli w zespole pracowników powtarzają się sytuacje pokusy przy jednoczesnym dostarczaniu przez firmę pretekstów do uzgodnień społecznych — np. przez niegodne, nieprzyjazne, nieuczciwe odnoszenie się firmy do pracowników, kontrahentów lub klientów — to może dojść do sytuacji zwanej przez Marka Kosewskiego *anomią pracowniczą*. To bardzo groźna choroba firmy polegająca na powszechnym uzgodnieniu przez pracowników repertuaru dopuszczalnych niegodziwości. Osoby, które nie akceptują takiego uzgodnienia, są traktowane jako obce, nielojalne lub jako frajerzy i są zwykle poddawane społecznemu ostracyzmowi. Anomię firmy można porównać do stanu sepsy (rozległego zakażenia) organizmu biologicznego. W obu przypadkach wyleczenie jest możliwe, ale z pewnością nie domowymi środkami. Proces leczenia musi być prowadzony przez specjalistów, jest długotrwały i kosztowny.

### 4.3 Motywacja wewnętrzna i zewnętrzna

Pod względem rodzaju motywatory dzielimy na korzyści i wartości. Pod względem źródła pochodzenia dzielimy je na wewnętrzne i zewnętrzne<sup>39</sup>:

*motywacja wewnętrzna*: zrobię **coś**, bo lubię to robić; osiągam korzyść w postaci radości z działania lub realizuję potrzebę godności (Rozdz. 4.1),

*motywacja zewnętrzna*: zrobię **coś**, bo w zamian otrzymam nagrodę w postaci korzyści lub — gdy tego nie zrobię — spotka mnie kara.

Oto kilka typowych przykładów działań z motywacji własnej i motywacji zewnętrznej.

Z motywacji wewnętrznej	Z motywacji zewnętrznej
<ul style="list-style-type: none"> <li>• seks</li> <li>• poznawanie prawdy o świecie</li> <li>• sport rekreacyjny</li> <li>• ciekawa praca</li> <li>• podzielenie się chlebem z głodnym</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prostytutka</li> <li>• nauka dla stopnia</li> <li>• sport zawodowy</li> <li>• praca jedynie dla wynagrodzenia</li> <li>• sprzedaż chleba głodnemu</li> </ul>

**Tab. 4.3-1** Przykłady działań z motywacji wewnętrznej i zewnętrznej

Działanie z motywacji własnej zawsze wzmaga chęć (głód) coraz lepszego działania. Jak mawiają Francuzi — apetyt rośnie w miarę jedzenia. Studenta fizyki pierwszego roku fascynują proste ćwiczenia laboratoryjne, później jednak chciałby wykonywać ćwiczenia coraz trudniejsze, a po ukończeniu studiów — prawdziwe eksperymenty naukowe. Początkujący narciarz znajduje sa-

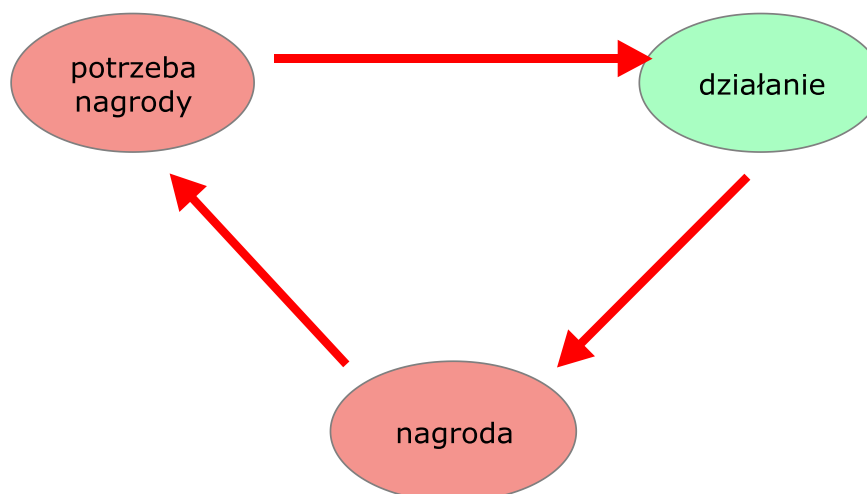
<sup>39</sup> Ten podział pochodzi od Alfie Kohna [44].

tysfakcję w zjazdach z małej góry, później jednak, dla osiągnięcia tego samego poziomu satysfakcji, potrzebuje góry coraz większej. Dzieje się tak, dlatego że powtarzanie się bodźca zmniejsza reakcję na ten bodziec. Utrzymywanie stałego poziomu reakcji wymaga więc ustawicznego zwiększania bodźca.



**Rys. 4.3-1. Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej**

Działanie z motywacji zewnętrznej w przypadku nagrody również wzmaga apetyt, ale nie na działanie, tylko na nagrodę. Nagroda powinna więc być nie tylko stale obecna, ale też stale uatrakcyjniana.



**Rys. 4.3-2. Sprzężenie zwrotne przy motywacji nagrodami**

Jeżeli mama oferuje swojemu dziecku lody za odrobienie lekcji, to za jakiś czas będzie musiała oferować lody i kino, później lody, kino i dyskotekę, później rower górski, komputer, motocykl... Oczekiwaniom nie będzie końca. Ponieważ jednak uatrakcyjnianie nagrody bez końca nie jest możliwe, zachęcanie do działania nagrodami nieuchronnie prowadzi do sytuacji, w której wobec znieczulenia na bodziec następuje najpierw osłabienie, a następnie całkowity zanik chęci do działania. Zwolennicy nagród wyciągają stąd jakże błędny wniosek, że są one niezbędnym sposobem motywowania ludzi do pracy.

Podobnie ma się sprawa z karami. Tu również występuje proces znieczulania, konieczna jest więc eskalacja kar. Pojawia się też niechęć do karzącego i tendencja do niewykonywania zadania „na złość”. Szuka się ścieżek obejścia pozwalających na niewykonanie zadania z jednoczesnym uniknięciem kary, a także sabotaż. Fałszowane są raporty dotyczące produktywności i jakości pracy. Jeżeli firma zachowuje się wobec nas w sposób wrogi, my nie poczuwamy się do lojalności wobec niej — mówią pracownicy. Jest to typowy przykład, kiedy firma sama — choć całkiem nieświadomie — dostarcza źródła społecznych usprawiedliwień redukujących dysonans godnościowy (por. rozdział 4.2).

#### **Fabryka wyrobów ze szkła**

W jednej z fabryk szkła gospodarczego wprowadzono rozróżnienie na dwie klasy jakości produktów — pierwszą i drugą. Produkty drugiej klasy, jako gorsze, były oczywiście sprzedawane taniej. Aby „zachęcić” pracowników do podnoszenia jakości, gdy udział w produkcji produktów drugiej klasy przekraczał pewien poziom, zmniejszano premie. W reakcji na taką politykę dyrekcji pracownicy niszczyli produkty

drugiej klasy, gdy było ich zbyt wiele. To pozwalało im zachować swoje premie, bo stłuczki i zużycie surowca nie miały na nie wpływu. Sprawa wyszła na jaw, gdy do firmy zgłosił się klient, który chciał kupować wyłącznie produkty drugiej klasy, bo produkty klasy pierwszej były dla niego za drogie.

O pracy z motywacji zewnętrznej można też powiedzieć, że wykonujemy ją, aby zaspokoić potrzeby czyjeś, a nie własne. Nasze potrzeby zaspokajają marchewka, którą otrzymamy w zamian za zaspokojenie potrzeb dysponenta marchewki (por. [19]).

## 4.4 Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe

Na gruncie przedstawionej powyżej skróconej teorii motywacji można pokusić się o zdefiniowanie dwóch paradygmatów przywództwa: *zarządzanie podmiotowe* (partnerstwo) i *zarządzanie przedmiotowe* (przemoc). Idea tych paradygmatów również pochodzi od Marka Kosewskiego, choć nie została jeszcze przez niego opisana w żadnej publikacji.

Na miano lidera zarządzania podmiotowego zasługuje szef, który buduje w zespole relacje respektujące godność drugiego człowieka, traktując każdego członka zespołu w sposób podmiotowy, a nie przedmiotowy, jako partnera, a nie przeciwnika:

- 1) powoduje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeby godności, zaspokajanej w sposób autonomiczny przez powiązanie wykonywanej pracy z cenionymi przez nich wartościami godnościowymi;
- 2) nie jest arbitralnym dysponentem korzyści materialnych, lecz tworzy reguły korzystania z nich i wspomaga członków zespołu w ich pozyskiwaniu;
- 3) potrzeby rzeczowe członków zespołu stara się zaspokoić „z góry”, np. ustalając ich wynagrodzenie, którego nie traktuje jako nagrody za **ich** dobrą pracę, ale jako spełnienie warunków kontraktu i **swój** obowiązek;
- 4) stara się nie dopuszczać do powstania wyścigu szczurów, podkreślając, że nie ma gorszych i lepszych, że każdy człowiek ma inny zbiór właściwych dla siebie talentów.

Lider zarządzania podmiotowego *zarządza godnościowo*, gdyż członkowie zespołu są w tym paradygmacie podmiotami wspólnie realizującymi wspólne cele, a nie zasobami ludzkimi — narzędziami — do realizowania zadań firmy.

Lider zarządzania przedmiotowego przede wszystkim posługuje się nadaną mu władzą karania i nagradzania:

- 1) powoduje zachowaniami członków zespołu, odwołując się przede wszystkim do ich potrzeb rzeczowych oraz potrzeby ambicji zaspokajanych w sposób relacyjny;
- 2) jest arbitralnym dysponentem korzyści, a więc to on decyduje, czy należy się nagroda, czy kara;
- 3) uruchamia w podległym mu zespole relacyjny wzorzec zaspokajania ambicji, porównuje członków zespołu, dzieli na lepszych i gorszych, np. przez organizowanie rankingów i konkursów, jednych stawia za wzór innym, uruchamiając w ten sposób „wyścig szczurów”.

Relacyjne zaspokajanie ambicji polega na porównywaniu się z otoczeniem i czerpaniu satysfakcji nie tyle z tego, że jesteśmy dobrzy, ale że jesteśmy lepsi od kogoś, a więc że inni są gorsi. Oto co pisze na ten temat Marek Kosewski<sup>40</sup>:

---

<sup>40</sup> Nieopublikowany rękopis.

Niedojrzały sposób zaspokajania potrzeby godności (relacyjność) polega na porównywaniu się z innymi na pewnych skalach „mierzących” godność osoby — wyższa od innego pozycja zaspokaja potrzebę godności, niższa jej zagraża. W zarządzaniu zespołami zadaniowymi relacyjność ma ogromne znaczenie i dlatego ten wątek rozwiniemy niżej.

Małe dziecko zaspokaja potrzebę godności i uzyskuje poczucie własnej wartości poprzez porównywanie się z innym dzieckiem (lub dziećmi) na jakiejś wybranej skali ocen i określanie własnej pozycji jako lepszej (wyższej). Dziecko nie potrafi odnaleźć swej wartości inaczej, jak tylko czyniąc te porównania. Nazwijmy ten sposób zaspokajania potrzeby godności relacyjnym. Mądrzy rodzice lub wychowawcy znają ten mechanizm i dla rywalizującego z sobą rodzeństwa lub grupy dzieci starają się znaleźć dużo różnorodnych skal do takich porównań, na których każde dziecko dostatecznie często ulokuje się na wyższych od innych pozycjach i zaspokoi w ten sposób potrzebę własnej godności. U dzieci porównania z innymi znajdują się z reguły pod wychowawczą kontrolą, toteż dziecko nie może swobodnie wybierać drogi „na skrót” do uzyskania wyższej lub lepszej pozycji w relacji z innymi. Niedozwolonym skrótem jest pomniejszanie drugiego, zepchnięcie go w dół na skali relacyjnych porównań, zamiast starań o podniesienie swojej pozycji poprzez rzeczywiste, własne osiągnięcia. Wystarczy potępić, ośmieszyć, pobić lub upokorzyć kogoś, aby tanim kosztem być od niego „lepszym”.

Ze stadium relacyjnego zwykle się wyrasta. U ludzi dorosłych i dojrzałych relacyjność na ogół przestaje pełnić funkcję najważniejszego sposobu zaspokajania potrzeby wartości i godności. Jeśli dalej porównują się (swoją pozycję społeczną, towarzyską, umiejętności) z innymi, inaczej wykorzystują wnioski wynikające z tych porównań. Potrzebują ich do potwierdzania posiadanej samooceny i uzyskanego w sposób autonomiczny poczucia własnej godności. Z przyczyn, które należałoby w przyszłości w badaniach określić, pewna część ludzi zatrzymuje się w rozwoju na etapie relacyjności i nie potrafi autonomicznie zaspokajać potrzeby godności. Relacyjność u człowieka dorosłego powoduje dwa niepożądane zjawiska:

1. **Zależność od opinii otoczenia.** Skale używane do relacyjnych porównań są proste tylko u małych dzieci (szybciej biegam, mam starszego brata etc.). Później liczą się już wartości i podobne do nich ogólne wzorce zachowania. Wyżej lub niżej na takiej skali lokuje człowieka nie konkretny wynik, lecz opinia otoczenia, grupy rówieśniczej, ludzi z autorytetem. Relacyjne zaspokajanie potrzeby godności przez ludzi dorosłych wytwarza pewien sposób funkcjonowania, który zgodnie z potoczną wiedzą, nazwać można „ważnością”. Ludzi relacyjnych różni od ludzi „godnych” zależność od innych w zaspokajaniu potrzeby godności. Charakterystyczna jest dla nich „ambicja” w dążeniu do wyższego stanowiska, większego gabinetu w pracy, lepszego od innych samochodu etc.
2. **Agresywne deprecjonowanie godności drugiego człowieka.** Dorosłego trudniej jest poddać tak ścisłej kontroli jak dziecko i zablokować mu dochodzenie agresywnym skrótem do poczucia własnej godności. Do pomniejszania i upokarzania drugiego używać może on wyszukanych technik intrygi, ukrywać napaść pod pozorem krytycznej analizy problemu, którym się ktoś zajmuje etc. Taka agresja jest instrumentem zaspokajania potrzeby godności w sposób relacyjny — w codziennych zdarzeniach często ją obserwujemy i określamy mianem „zawiści”. Ludzie relacyjni to ludzie zawistni, którzy swoją aktywność koncentrują na pomniejszaniu osiągnięć innych, a nie na mnożeniu osiągnięć własnych.

Relacyjność wśród dorosłych nie jest wcale zjawiskiem rzadkim. Dla przykładu, druga liga polityków składa się w większości z ludzi „ważnych”, którzy chcą się wszystkim podobać i energicznie zabiegają o swój społeczny i medialny wizerunek. Ludzie relacyjni to w codziennym życiu ludzie „ambitni”, którzy chcą się odróżnić od innych. Polityk autonomicznie kierujący się godnością tym się różni od „ambitnego”, że w najważniejszych momentach potrafi podejmować decyzje wynikające z własnych, a nie cudzych przekonań o tym, co właściwe i słuszne.

Podsumujmy teraz różnice pomiędzy zarządzaniem podmiotowym i przedmiotowym.

Zarządzanie przedmiotowe	Zarządzanie podmiotowe
1. człowiek jest wart tyle, ile dla firmy zarobi; zasoby ludzkie,	1. człowiek jest wartością samą w sobie; partnerzy,
2. przeciwnicy w walce o uzyskanie przewagi,	2. współpracujący partnerzy realizującej wspólne cele zespołu,
3. jak najmniej dawać pracownikom z góry, kary i nagrody, zawsze coś za coś, ludzie są leniwi i nieuczciwi,	3. pracownikowi daję z góry to, co mu się należy jako wynagrodzenie, daję mu także pewien kredyt zaufania, oczekuję, że będzie rzetelnie pracował,
4. swoim stosunkiem do pracownika podtrzymujemy wiarygodność usprawiedliwień,	

5. rośnie i utrwała się anomia pracownicza.	4. swoim stosunkiem do pracownika pozbawiam go argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i dostarczam powodów do tego, aby odczuwał dumę z przynależności do mojego zespołu, 5. rośnie i utrwała się etos pracowniczy.
---	---

Tab. 4.4-1 Zarządzanie przedmiotowe i podmiotowe

## 4.5 Organizacja zaangażowana

Nieco innymi słowami mówi o źródłach motywacji Emmanuel Gobillot (por. [27]). Wskazuje on mianowicie, że współcześni ekonomiści wymieniają trzy rodzaje bodźców motywacyjnych:

1. **bodźce ekonomiczne** — związane z korzyściami osobistymi każdego z nas,
2. **bodźce społeczne** — związane z oczekiwaniami społeczeństwa wobec nas,
3. **bodźce moralne** — wynikające z poczucia moralnego obowiązku.

Zdaniem Gobillot bodźce społeczne i moralne — innymi słowy, realizowanie wartości — stanowią w dzisiejszych społeczeństwach najważniejszy potencjał działań ludzi i organizacji. Co więcej — twierdzi on, że skupianie się na bodźcach ekonomicznych niszczy poczucie obowiązku społecznego i moralnego. Dzisiejsza organizacja nie może już budować swoich społeczności na osiągnięciu korzyści ekonomicznych, ale na poczuciu uczestnictwa, współtworzenia, samoaktualizacji i wzajemności<sup>41</sup>. Ta ostatnia dotyczy obowiązków społecznych i moralnych członków społeczności wobec siebie. I prawo to dotyczy nie tylko społeczności pracowników, ale też klientów.

Najważniejszym spoiwem każdej społeczności jest możliwość samorealizacji jej członków. Korzyści ekonomiczne — które były głównymi motywatorami jeszcze w pierwszej połowie XX wieku — ustępują dziś potrzebie zaangażowania we wspólne tworzenie pożytków społecznych i moralnych. Aby lider miał szansę na skuteczne zarządzanie organizacją, powinien więc charakteryzować się zdolnościami do:

- 1) przyjmowania na siebie odpowiedzialności za wytyczanie celów,
- 2) budowania pozytywnego zaangażowania członków zespołu w realizacji celów,
- 3) wzbudzania w innych woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

Do tego wszystkiego potrzebny jest oczywiście autorytet moralny. Lider bez takiego autorytetu może najwyżej wytyczać cele, ale nie wzbudzi koniecznego zaangażowania do ich realizacji.

To wszystko bardzo piękne — powie Czytelnik — ale mało realne. Gdzież są ci wysoce moralni liderzy, te zaangażowane organizacje?

W rzeczywistości jest ich na razie niewiele. Zjawiska, o których pisze Gobillot, mają już jednak charakter globalny. Nie da się zbudować trwale skutecznej, odnoszącej sukcesy organizacji bez wyłożonych tu zasad. Potwierdza to wynik badania Instytutu Gallupa opisany w Rozdz3.5.

### Włoski lekarz w Kabulu

Dnia 15 sierpnia 2009 kanał CNN nadał reportaż z przychodni Czerwonego Krzyża w Kabulu, gdzie tworzy się i montuje inwalidom protezy nóg, a także prowadzi ich rehabilitację i naukę poruszania się na protezach. Centralną postacią był (sądząc z akcentu) włoski lekarz nazywany tam przez pacjentów „Mr Alberto”. Jest w Kabulu od dwudziestu lat i — jak powiedział — nie byłby w stanie opuścić tego miejsca pracy, bo daje mu ono codzienne szczęście. Oto jego słowa, tak jak je zapamiętałem: „Nigdy nie zdarzyło mi się, abym rano nie chciał iść do pracy. Nie znam takiego uczucia. Zawsze idę do niej z radością.

<sup>41</sup> To samo, choć innymi słowami, głosi Peter Drucker, uważając, że dziś najskuteczniejszy styl zarządzania to zarządzanie ochotnikami (por. rozdział 6.1).

Nie opuszczę też tego miejsca nie tylko dla tego, że jestem tu potrzebny, ale też dla tego, że jest mi tu dobrze. Od moich pacjentów uczę się też cały czas czegoś nowego. To wspaniali ludzie”. Kamera pokazywała wewnątrz więcej niż skromnej przychodni, a później ruiny miasta, które umarło.

## 5 Przemoc

*Zaczynający pracę w biznesie bystrzy, dobrze wykształceni ludzie są pełni energii i pragnienia dokonywania zmian. Około trzydziestki nieliczni z nich szybko wspinają się po kolejnych szczeblach kariery, a pozostali po prostu tkwią w firmie, interesując się jedynie tym, co będą robić podczas weekendu. Gdzieś się ulatnia ich zaangażowanie, poczucie misji i zapał, z którymi zaczęli swoje kariery. Organizacja otrzymuje bardzo niewiele z ich energii, prawie nic z ich ducha.*

Peter Senge [61]

### 5.1 Archetyp kija i marchewki

Wielu menedżerów głęboko wierzy, że aby ludzie dobrze pracowali, trzeba ich umiejętnie nagradzać i karać. Wynika to z przekonania, o którym pisałem już w Rozdz. 2.3.2, że ludzie z natury są leniwi i nieuczciwi. Oczywiście tacy są „ludzie” — my nie, ale ludzie jak najbardziej. Ja np. jestem wyjątkowo pracowity i uczciwy. No ale ludzie — każdy wie, jacy są. A skoro tacy są, to do pracy trzeba ich zaganiać za pomocą kija i marchewki. Menedżerowie, którzy uważają się za światlejszych, czasami mówią, że wystarczy marchewka. Ale bez marchewki, to już na pewno nikt nie będzie pracował. Bo czemu — miałby pracować z własnej woli! A w życiu! Marchewka idzie więc w ruch, a do tego dołącza się równie niepostrzeżenie co nieodmiennie — kij.

Aby zająć się analizą obu tych „narzędzi motywowania”, zacznijmy od podania ich określeń. Mimo że brzmią nieco humorystycznie, są niezwykle istotne dla naszych dalszych rozważań.

***Marchewką** nazywamy każde takie **miłe** działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą marchewki jest fakt, że silniejszy ma ją w ręku i może nam ją dać albo też nie.*

***Kijem** nazywamy każde takie **niemiłe** działanie, które jest z góry zapowiedziane i podejmowane przez kogoś silniejszego od nas w celu zmiany naszego zachowania. Istotą kija jest fakt, że silniejszy ma go w ręku i może nam nim przyłożyć albo też nie.*

Zwróćmy uwagę na podobieństwo obu definicji. W zasadzie różnią się tylko jednym szczegółem. Marchewka jest miła, a kij jest niemiły. Reszta jest taka sama. Oba narzędzia służą do wymuszania działań za pomocą motywacji zewnętrznej. A oto typowe przykłady marchewek i kijów:

Marchewki	Kije
<ul style="list-style-type: none"> <li>wypłacenie premii</li> <li>publiczna pochwała</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>pozbawienie premii</li> <li>pub liczna nagana</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• awans na wyższe stanowisko</li> <li>• zwolnienie z przymusowej pracy</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozbawienie możliwości awansu</li> <li>• nakazanie przymusowej pracy</li> <li>• ...</li> </ul>
---	---

**Tab. 5.1-1** Przykłady typowych marchewek i kijów

Jak widzimy, z każdą marchewką wiąże się kij w postaci pozbawienia marchewki, a z każdym kijem wiąże się marchewka w postaci uniknięcia kija. I bardzo często tak są właśnie stosowane. Na przykład, nagroda na Dzień Nauczyciela w wielu szkołach działa wyłącznie jako kij, ponieważ z zasady dostają ją wszyscy, więc ten, który jej nie dostanie, czuje się publicznie napiętnowany. W radzieckich obozach zagłady na Kołymie — pisze o tym Warłam Szalamow w książce *Prokurator Judei* [64] — nadzorcy więźniów stosowali natomiast nagrodę w postaci skrócenia wyroku. Na przykład, kto miał do odsiedzenia 25 lat, mógł za donoszenie naczałstwu na współwięźniów otrzymać skrócenie wyroku o... trzy dni.

Te i inne przykłady pozwalają na sformułowanie następującego twierdzenia:

### **Prawo marchewki**

*Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij.*

Dowód tego prawa jest niezwykle prosty. Przecież całą istotą i siłą marchewki jest właśnie to, że **można jej nie dać**. Marchewka, której nie można nie dać, a więc którą zawsze trzeba dać, zawsze — a więc bez względu na okoliczności — nie byłaby już marchewką. Byłaby wyrazem uznania, sympatii, przyjaźni, solidarności, ale nie marchewką!

Marchewka to nagroda, którą pokazujemy komuś słabszemu od nas i wygłaszamy do niego taki oto *komunikat marchewkowy*:

*Widzisz, tu jest marchewka. Mam ją i mógłbym ci ją dać z góry, ale wtedy ty nie wykonasz swojej pracy. A dlaczego nie wykonasz, mimo że w umowie o pracę zobowiązałeś się do tego? A no dlatego, że jesteś leniwy i nieuczciwy. Dam ci ją więc, dopiero jak się postarasz.*

Oczywiście nie zawsze wygłaszamy komunikat w taki właśnie sposób, ale jest to jednak dokładnie to, co mamy na myśli, mówiąc o narzędziach motywacyjnych.

Skoro marchewka i kij to w gruncie rzeczy jedno i to samo narzędzie, tylko za każdym razem inaczej nazwane, to w dalszej części książki będę się niekiedy posługiwał pojęciem *marchewkija* na określenie obu postaci tego samego narzędzia.

Marchewkij stanowi typowe „narzędzie motywacyjne” stosowane przez wiele firm, instytucji, a także — niestety — w rodzinie. Często słyszy się opinię, że umiejętne stosowanie kar i nagród (czytaj: „marchewkija”) stanowi klucz do skutecznego motywowania ludzi. Nic bardziej mylnego. Jak twierdzi amerykański psycholog społeczny, Alfi Kohn [44]:

*Zarówno kary, jak i nagrody [marchewkij — przyp. mój]  
stanowią w każdej sytuacji czynnik  
silnie demotywujący do podejmowania działań.*

Najistotniejsze w definicjach kija i marchewki jest stwierdzenie, że jedno i drugie to jednostronnie narzucone działania, o których nagradzany (karany) wie, że mają doprowadzić do zmiany jego zachowania. Właśnie ta świadomość osoby, na którą chcemy wpłynąć za pomocą mar-

chewkija, czyni nasze działania nie tylko nieskutecznymi, ale wręcz przeciwnie. Marchewki przynosi bowiem skutek odwrotny do oczekiwanego.

### Nie będę sobie kolan zrywał

Moi słuchacze zadają mi często pytanie, czy jeżeli będziemy nagradzać kogoś za robienie czegoś, co i tak lubi robić, to przestanie to lubić. Wydaje się, że taka konstatacja byłaby absurdalna. A jednak...

W latach 80. byłem świadkiem rozmowy pomiędzy kilkunastoletnimi chłopcami w Zakopanem.

— W niedzielę jest slalom dla młodzików na Nosalu. Startujesz?

— A co ty... nie będę sobie kolan zrywał. Pierwsza nagroda to znowu telewizor. Mam już dwa.

W tym samym czasie ich rówieśnicy zrywali się o piątej rano, by od szóstej stać w Kuźnicach po miejscówkę na Kasprowy lub też — ci ambitniejsi — podchodzili do wyciągu na Hali Goryczkowej.

### Mobbing w szkole

Inny przykład narodził się w Stanach Zjednoczonych, ale dziś jest stosowany również w polskich szkołach. Jest to metoda ochrony dzieci przed mobbingiem klasowym. Jeżeli jakieś dziecko jest przedmiotem drwin ze strony kolegów i koleżanek, np. z powodu otyłości, zalecają mu, by zawsze miało w kieszeni cukierki lub coś innego, co dzieci szczególnie lubią. Ilekroć spotyka się z drwiną, natychmiast oferuje drwiącemu mały prezencik. Okazuje się, że to działa. Po krótkim czasie drwiny ustają.

W myśl naszych definicji nie jest marchewką pójście z dzieckiem na lody, aby mu sprawić przyjemność, marchewką jest umowa: „jak ładnie odrobisz lekcje, to pójdziemy na lody”. Nie jest kijem zwolnienie pracownika za pijaństwo (jest to skutek naruszenia dobrowolnie zawartej umowy pomiędzy pracodawcą a pracobiorcą), kijem jest natomiast pozbawienie pracownika części wynagrodzenia na skutek popełnienia błędu lub niewypracowania normy. Nie jest marchewką podniesienie wynagrodzenia grupie pracowników w związku z poprawą stanu finansowego firmy, jest nią indywidualnie przyznawana i z góry zapowiadana premia za wydajność lub jakość pracy. Te wszystkie przykłady omówię dokładniej w kolejnych rozdziałach.

Gdy mówimy o marchewkiju, bardzo ważna jest obserwacja, że jest on zastosowaniem jednostronnie narzuconej umowy oraz założenia o braku chęci do wykonania wymuszanego za jego pomocą zadania. W umyśle dziecka, któremu mama za odrobienie lekcji obiecuje lody, rodzi się natychmiast myśl, że zdaniem mamy odrabianie lekcji samo dla siebie musi być mało atrakcyjne. Osoby, które czytały *Przygody Tomka Sawyera* Marka Twaina, pamiętają zapewne, jakiego Tomek użył wybiegu, aby zachęcić swoich kolegów do wyręczenia go od odbycia narzuconej mu przez ciotkę kary w postaci malowania płotu. Miał oferować im za tę czynność wynagrodzenie (marchewkę), kazał im płacić za „przywilej malowania”. Tomek nie chciał malować płotu, bo miał to robić za karę. Jego koledzy byli gotowi za to płacić, choć przecież rzecz dotyczyła tej samej czynności.

A oto jaką anegdotę w tej sprawie przytacza Alfi Kohn ([44] s.71)

### Pisarz i chłopcy

Pewien amerykański pisarz miał zwyczaj pracować w gabinecie, którego otwarte okno wychodziło na cichą osiedlową uliczkę. Była ona drogą ze szkoły grupy urwisów, którzy raz na dzień urządzali pod oknem pisarza „koci koncert”. Nie ułatwiała mu to oczywiście pracy. Pewnego razu pisarz wyszedł do chłopców i powiedział: „Już się martwiłem, że dziś nie przyjdziecie, bardzo mi się podobają wasze kocie koncerty. Po nich lepiej mi się pracuje. Macie tu po dolarze na głowę i przyjdźcie jutro znowu pohałasować”. Nieco zdziwieni chłopcy zjawili się nazajutrz i znowu urządzili jazgot. Tym razem otrzymali jednak jedynie po pół dolara. „Nie jestem z was zadowolony — powiedział pisarz. — Żeby dostać dolara, musicie się lepiej starać”. Trzeciego dnia chłopcy dostali jedynie po ćwierć dolara. „To nie był żaden jazgot, zupełnie się nie staracie” — powiedział pisarz. „Za ćwierć dolara, to sam pan sobie jazgocz — odparli chłopcy. I więcej już nie wrócili.

Z punktu widzenia zarządzania, wychowywania i kształtowania stosunków międzyludzkich marchewki nie ma żadnych zalet, ma natomiast wiele wad. Oto one:

**1. Niszczy stosunki międzyludzkie:**

- a) jest postrzegany jako ograniczający autonomię mechanizm nadzoru (i w rzeczywistości taki właśnie jest),
- b) podkreśla niepartnerski stosunek między stronami,
- c) niszczy współpracę,
- d) towarzyszy mu poczucie, że otrzymanie marchewki lub uniknięcie kija zależy głównie od przyczyn pozamerytorycznych: łaska pańska na pstrym koniu jeździ (praca dla wskaźników, trzeba się przypodobać itp.),
- e) podwładni nie proszą przełożonych o radę i pomoc,
- f) wyrabia posłuszeństwo, a nie samodzielność,
- g) wyrabia lizusostwo.

**2. Prowadzi do ignorowania przyczyn:**

- a) ponieważ zwykle jest traktowany jako uniwersalny sposób rozwiązywania problemów, przełożeni najczęściej nie wnikają w przyczyny tych ostatnich,
- b) eliminuje konieczność racjonalnego działania ze strony przełożonego: jak się coś źle dzieje, to użyj kija i sprawę załatw; wypełniłem tym samym moją powinność przełożonego i nadzorcy.

**3. Zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka:**

- a) ci, którzy uważają, że nie mają szans na marchewkę, całkowicie rezygnują z wysiłku,
- b) popełnienie błędu może zagrozić otrzymaniu marchewki,
- c) pracując dla marchewki, ograniczamy nasze działanie wyłącznie do tego, co może mieć wpływ na jej otrzymanie.

**4. Niszczy bezpośrednią motywację wewnętrzną:**

- a) celem ostatecznym staje się marchewka, a nie sukces w realizacji zadania; nagrody motywują jedynie do starania się o nagrodę,
- b) sugeruje, że zadanie nie jest warte wykonania z własnej woli.

Nie jest prawdą, że marchewki stosowane z umiarem, w pewnych okolicznościach, w stosunku do pewnych osób itp. może odgrywać pozytywną rolę. Nie jest prawdą, że jeżeli nie pomoże, to na pewno nie zaszkodzi. Nie jest wreszcie prawdą, że stosowanie wyłącznie marchewki, bez kija (jakby to w ogóle było możliwe!), może być skuteczne. Zacytuję tu ponownie Alfie Kohna [44]:

*Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach  
destruktywny wpływ na człowieka,  
odbierają mu bowiem jego naturalną motywację do pozytywnego działania.*

Alfie Kohn przytacza w swojej książce bogatą literaturę naukową z opisami eksperymentów dotyczących stosowania nagród. We wszystkich opisanych przypadkach, bez względu na wiek, płeć, rasę i wykształcenie badanych, bez względu na ich środowisko pracy czy nauki, nagrody zawsze stanowiły czynnik silnie demotywujący. Ten sam autor formułuje również następującą konstatację:

*Ludzie z przewagą motywacji zewnętrznej nad własną są bardziej podatni na uczucia bezsilności i depresji, bowiem mają poczucie uzależnienia ich losu od czynników, na które nie mają wpływu.*

Skoro kij i marchewka są tak destruktywne, to dlaczego stosuje się je tak często? Odpowiedź na to pytanie jest prosta. Stosowanie marchewkija jest łatwe, nie wymaga żadnej wiedzy oraz uwalnia od konieczności analizowania przyczyn. Pozwala też na szybkie osiągnięcie prostych celów operacyjnych w myśl zasady, że za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze — by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego źródłem nie tylko oferowanych przez pracodawcę korzyści materialnych, ale też pozostałych trzech rodzajów korzyści oraz drogą realizowania wartości.

*Za pomocą marchewkija można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego, z wyjątkiem jednego by cokolwiek polubił, a w szczególności by polubił swoją pracę.*

A oto co napisała do mnie jedna z czytelniczek o własnych doświadczeniach dotyczących marchewki.

#### **Gorzka marchewka**

Firma, w której pracowałam, jest rynkowym liderem od dawna wdrażającym standardy wysokiej jakości. TQM był stosowany w tej firmie od wielu lat i koncentrował się głównie na produktach, usługach i kształtowaniu długotrwałej relacji z klientami. Choć firma ta jest uważana za jednego z lepszych pracodawców, w lokalnym oddziale zdarzały się okresy, gdy lawinowo odchodzili pracownicy. Otóż w odniesieniu do zespołów sprzedaży stosowano tam intensywnie marchewkę: konkursy na najlepszego sprzedawcę miesiąca/roku/regionu itp.

Mój przypadek dotyczy okresu, gdy po paru latach pracy z dużymi klientami zaczęłam zbierać żniwo w postaci wielkich kontraktów, a co za tym idzie, również owych nagród. Nie powiem, na początku „dla sportu” było to mobilizujące: gdy przez dwa miesiące z rzędu zdobyłam tytuł „sprzedawcy miesiąca” i przechodni puchar prezesa, zmobilizowałam się, aby w trzecim, kolejnym, również go zdobyć i przejąć na własność. Potem były egzotyczne wycieczki w ramach „Achievers Club” itp. Marchewka jednak szybko okazała się gorzka: Koledzy odwrócili się ode mnie, a kolejne laury i bonusy wręczane mi publicznie na forum firmy przyjmowałam z lekkim zażenowaniem, mając w świadomości, że nagroda jest niepodzielna, a na sukces pracował cały sztab ludzi, którym jedynie mogłam gorąco podziękować za zaangażowanie i dobrą współpracę.

Zresztą każdy z nas po prostu dobrze wykonywał swoją pracę, otrzymywał za nią godziwe wynagrodzenie i te dodatkowe nagrody w sumie przestawały mieć motywujące znaczenie.

Jeszcze jeden przykład takiej „karnej marchewki” to nagroda w formie „wypasionego” wyjazdu na wyścigi F1 w Monte Carlo, w ramach którego zapewnione było miejsce w łoży tuż nad trasą, mieszkanie w najdroższych hotelach, kolacje w najbardziej wykwintnych restauracjach — wszystko „w gronie zwycięzców z regionu” — czytaj: zostaw na parę dni bliskie osoby, które zaniedbujesz, pracując tak intensywnie dla korporacji, i baw się w gronie korporacyjnych wodzów, bo to teraz jest Twoja rodzina.

Właśnie wtedy zaczęłam szukać nowej, innej pracy. Takiej, w której znajdę równowagę w każdym z obszarów mojego życia. Zmieniłam dział i stanowisko. Motywująco podziałało na mnie nowe, bardziej odpowiedzialne zadanie oraz możliwość zdobywania nowych, odmiennych doświadczeń, nauka nowych umiejętności.

I relacja innego czytelnika:

### Gdy premia spada

Chciałbym poruszyć kwestię premii. Taki bowiem system funkcjonuje w mojej firmie. Ponieważ premia wynikała bezpośrednio z marży, w okresie przedświątecznym przekraczała ona wysokość wynagrodzenia. Niestety, stale rosnąca wysokość premii, aż do takiego poziomu, przyzwyczaiła pracowników do pokaźnych miesięcznych przychodów. Jednocześnie wspomniana wysokość premii była argumentem kontra w przypadku jakichkolwiek rozmów na temat ewentualnych podwyżek (bo premia).

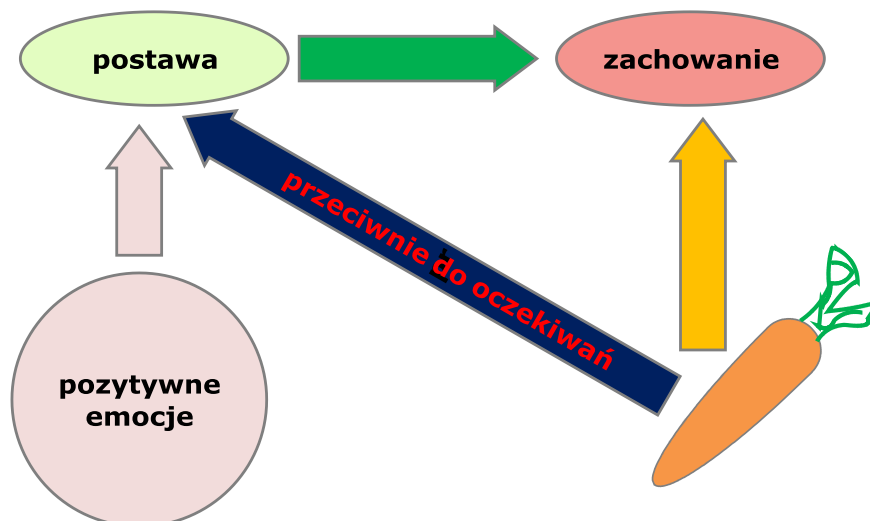
Niestety na początku roku 2008 firma rozpoczęła poważne, liczne i nie do końca przemyślane inwestycje. Sprawilo to, że wysokość premii spadła o 75% i stała się szokiem dla wszystkich. Mówi się, iż jest tworzony nowy system premiowy jako wypadkowa różnych wskaźników i współczynników, inna dla sprzedawcy, dla kierownika sprzedaży, jeszcze inna dla tzw. biura.

(...)

Przyznam szczerze, iż był okres głębokiego kryzysu w firmie ze względu na pracę zespołową, a człowiek czuł się niczym w klatce z lwami. Błędy były poruszane na forum, przez co każdy chciał znaleźć winnego, ale nie siebie, udowadniając tym samym swoją kompetencję. Ponieważ większość błędów „wychodzi” dopiero w dziale logistyki, postanowiłem wykorzystać tę przewagę. Dziś błędy staram się omawiać wspólnie z ich autorem, prywatnie, zrozumieć źródło i pomyśleć nad ich rozwiązaniem. Wprawdzie wciąż daleko nam do zgranego zespołu, to jednak na pewno wykonaliśmy jakiś postęp...

## 5.2 Postawa a zachowanie

Dlaczego tyle firm stosuje agresywne metody premii i prowizji, dlaczego rodzice „zachęcają” swoje dzieci do pożądanych zachowań obietnicą nagród lub kar? Otóż dzieje się tak dlatego, że kary i nagrody skutecznie i szybko zmieniają zachowanie człowieka, a więc to, co jest widoczne dla zewnętrznego obserwatora. Niestety zmieniają one również postawę, ale w kierunku przeciwnym do oczekiwanego. To zjawisko opisuje poglądowo Rys. 5.2-1.



Rys. 5.2-1. Postawa a zachowanie

Zachowanie człowieka jest najczęściej wynikiem jego postawy. Człowiek uczciwy nie kradnie, prawdomówny nie kłamie, dobry i odważny nie jest agresywny, mający zaufanie do ludzi okazuje im swój szacunek. Człowiek nieuczciwy natomiast kradnie i oszukuje, uważający się za lepszego okazuje ludziom pogardę, upatrujący w każdym wroga jest agresywny i podejrzliwy.

Tym, co w człowieku widzimy na pierwszy rzut oka, jest jego zachowanie. Jeżeli ono nam nie odpowiada — staramy się je zmienić. Wtedy często stosujemy marchewki. Za kradzież wsadzamy do więzienia, na agresję odpowiadamy większą agresją lub staramy się agresora przekupić. I to często przynosi skutek. Złodziej, który boi się kary, nie ukradnie, człowiek agresywny w stosunku do silniejszych zachowa się potulnie, przekupiony agresor da nam na jakiś czas spokój.

Niestety, tak wymuszona zmiana zachowania nie podlega utrwaleniu. Wręcz przeciwnie. Jak piszą w swojej znakomitej książce Elliot Aronson i Grażyna Wieczorkowska ([2] s.73):

Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że nastąpi jakakolwiek zmiana postawy.

Amerykański psycholog pracy Alfi Kohn ([44] s.50) wyraża to samo inaczej:

Kara i nagroda, to w rzeczywistości dwie strony tego samego medalu. Obie wywołują negatywne skutki, ponieważ są narzędziami manipulowania ludźmi.

i dalej:

Premie silnie motywują jedynie do zdobywania premii.

Pisze też, że:

kary i nagrody nie są po prostu nieskuteczne (*nonproductive*), ale przeciwnie (counterproductive), ponieważ przynoszą efekt przeciwny do zamierzonego.

Marchewka i kij są skuteczne w działaniu doraźnym — zmieniają zachowanie w pożądanym kierunku. Niestety, utrzymanie zmienionego zachowania wymaga nie tylko stałej obecności marchewki, ale też jego eskalacji, a to w wyniku zjawiska znieczulania na bodziec opisanego w Rozdz.4.3. Marchewki jednocześnie zmienia też postawę w kierunku przeciwnym do zmiany zachowania. To, co zabronione pod karą kija, staje się atrakcyjne. To, co wymuszane marchewką, staje się niemiłe.

Uczeń karany za rozmowy przez telefon komórkowy w czasie lekcji lub też nagradzany za powstrzymanie się od takich rozmów, powstrzyma się od użycia telefonu tylko wtedy, kiedy uzna, że ryzyko wymierzenia mu kary lub utraty nagrody jest zbyt wysokie. Jednocześnie jego „apetyt” na owe rozmowy będzie wzrastał. Skorzysta z telefonu przy pierwszej nadarżającej się okazji. Skorzysta nie tylko dlatego, że ma na to ochotę, ale też po to, by udowodnić sobie i innym swoją niezależność. Będzie rozmawiał przez telefon nie tylko dla osiągnięcia korzyści w postaci zastąpienia nudnej lekcji ciekawą rozmową, ale też dla budowania swojego *ego* jako człowieka wolnego i niezależnego. Ta potrzeba budowania poczucia niezależności jest u nastolatków szczególnie silna, a to za sprawą nas — rodziców i nauczycieli — którzy jakże często manifestujemy swoją przewagę.

#### **Madryt wziął się za szkoły**

W dzienniku „Rzeczpospolita” z 17/18 lutego 2007 znajdujemy następującą informację:

„Madryt wziął się za szkoły: ...za korzystanie z telefonu komórkowego w klasie grozi dodatkowa porcja lekcji do odrobienia po zajęciach”.

W moich szkolnych czasach stosowano podobne metody. Jeżeli klasa była niesforna, wychowawca ogłaszał, że zamiast gimnastyki będzie lekcja historii.

Pomysł władz oświatowych Hiszpanii to znakomity przykład realizacji dwóch celów w jednym: podniesiono atrakcyjność korzystania z telefonu i zdezaktywowano w oczach ucznia odrabianie lekcji. No bo skoro sama szkoła traktuje lekcje jako karę, to otwarcie przyznaje, że nie jest to zajęcie godne pożądania.

Jak więc ma sobie radzić nauczyciel z klasą, która w ciągu lekcji zajmuje się rozmowami przez telefon? Droga jest chyba tylko jedna. Należy uczynić lekcję atrakcyjniejszą od rozmów telefonicznych, a na to trzeba w pierwszej kolejności wyrobić w uczniach głód wiedzy. Wyrabianie apetytu na wiedzę to dziś najważniejsze zadanie nauczyciela. Nie jest on już dla ucznia, jak niegdyś, ani jedynym ani nawet najważniejszym źródłem wiedzy. Dziś tych źródeł jest więcej, niż uczeń może skosztować. Dużo więcej. Ucznia trzeba jedynie zachęcić do korzystania z nich i wskazać mu, jak to robić.

Lekcja matematyki zaczyna się najczęściej od wykładu pewnej porcji teorii, po której następują zadania wskazujące na jej zastosowania. A przecież można zacząć od zadań i pozwolić ucz-

niom pogłowić się nad ich rozwiązaniem, a dopiero później wskazać odpowiednią teorię. Można przejść z uczniami drogę, którą przeszli twórcy teorii. Oni też zaczynali od zadań, których nie potrafili rozwiązać. Poszukiwanie rozwiązań jest zawsze znacznie bardziej atrakcyjne od „dodatkowej porcji lekcji po zajęciach”.

Tradycyjna lekcja biologii zaczyna się od pokazania dżdżownicy i wykładu na temat jej budowy, zwyczajów i znaczenia dla rolnictwa. Dziś można to zrobić inaczej. Można pokazać tę samą dżdżownicę i zadać pytanie, co uczniowie już na jej temat wiedzą. Uczniowie mówią, co kto wie, a nauczyciel zapisuje to na dużych arkuszach papieru. Arkusze są wieszane na ścianach klasy. Po jakimś czasie okazuje się, że zbiorowa wiedza klasy na temat dżdżownicy jest całkiem spora. A przez jej zapisanie i powieszenie na ścianach staje się wiedzą każdego ucznia. Z takiego twórczego warsztatu wszyscy z pewnością zapamiętają więcej niż z tradycyjnej lekcji. Ale oczywiście nie jest to jeszcze wiedza pełna. Teraz nauczyciel pyta, co uczniowie chcieliby jeszcze wiedzieć. Powstaje lista pytań. I to jest zadanie domowe. Na następną lekcję dzieci mają się postarać znaleźć odpowiedzi. Mają szukać, gdzie kto może. W podręczniku też, ale nie tylko. Dobrym źródłem może być też Internet. Ten Internet, z którego przecież „nie wolno odpisywać”! Podczas następnej lekcji wiedza o dżdżownicy zostanie uzupełniona, a zapiski ponownie umieszczone na ścianach, żeby wszyscy widzieli.

We wrześniu 2008 brałem udział w konferencji Edukacyjne Oblężenie Malborka. Mówiono na niej m.in. o eksperymentalnej szkole przyszłości działającej w Anglii. Tradycyjne przechodzenie z klasy do klasy odbywa się w niej co trzy lata, a cała nauczana wiedza jest zdobywana przez uczniów podczas realizowania bardzo konkretnych projektów, takich jak np. zaprojektowanie i skonstruowanie roweru. Uczniowie przystępujący do projektu z zasady nie dysponują wiedzą niezbędną do jego realizacji. Zdobywają ją w trakcie projektu, mając świadomość jej praktycznego znaczenia. Rola nauczyciela to przede wszystkim wskazywanie źródeł pozyskiwania wiedzy<sup>42</sup>.

Jako anegdotę dodam jeszcze, że w tej szkole uczniowie i nauczyciel nie używają krzesel. W szkole w ogóle nie ma krzesel. Siedzi się na dużych piłkach. Jak się okazuje, ma to dwie ważne zalety: po pierwsze, na piłce zawsze siedzi się wyprostowanym, co robi dobrze i uczniom, i nauczycielom. Po drugie, dzieci kinestetyczne, tj. takie, które nie są w stanie skupić się w bezruchu, na piłkach skupiają się doskonale. A dodatkowo na piłkach można sobie znakomicie poskakać. No i na piłkach siedzą nie tylko w Anglii, ale i w Malborku. Ja też sobie taką kupiłem.

Kij i marchewka mogą być skutecznymi narzędziami w doraźnych działaniach policji. Zagrożenie karą może powstrzymać bandytę przed napadem, gdy policjant jest w pobliżu. Obiecana nagroda może skłonić tego samego bandytę do współpracy z policją, np. w charakterze świadka koronnego. Żadne z tych działań nie uczyni jednak z bandyty uczciwego człowieka. Co do tego nikt chyba nie ma wątpliwości.

Dlatego właśnie kije i marchewki nie są dobrym narzędziem w ręku rodziców, nauczycieli, przełożonych. One mogą tylko — i to jedynie na czas ich stosowania — zmienić zachowanie za cenę trwałej erozji postawy. Jeżeli chcemy zmienić postawę, musimy zapomnieć o kijach i marchewkach i zacząć myśleć o motywacjach wewnętrznych. O uczuciach i emocjach — własnych, tych, których sami doświadczamy, i drugiego człowieka, które staramy się wzbudzić.

W sytuacjach konfrontacyjnych w pierwszym rzędzie musimy ofiarować zaufanie, następnie empatię, a więc gotowość do słuchania i wczuwania się w problemy drugiej strony, wreszcie pozytywną komunikację. Nie musimy się ze wszystkim godzić, ale musimy być gotowi do słuchania i rozumienia. Musimy umieć powiedzieć drugiemu człowiekowi o naszych oczekiwaniach.

<sup>42</sup> Gdy mówiłem o tej szkole podczas mojego wykładu w lutym 2011, jedna ze słuchaczek opowiedziała o szkole (w Polsce!), do której chodzi jej syn. Tam projekty realizuje się już od pierwszej klasy szkoły podstawowej. Pierwszym projektem, jaki realizował jej synek, było przygotowanie prezentacji na temat elektryczności statycznej, a więc działania pól elektrostatycznego i elektromagnetycznego. Pierwszoklasista z pomocą nauczyciela przeprowadził proste eksperymenty z opilkami i magnesem, a następnie przygotował prezentację w PowerPoint (tak!), którą przedstawił w klasie.

niach co do jego postawy, i to powiedzieć tak, aby nie poczuł się ani urażony, ani manipulowany, ani lekceważony. Musimy wiedzieć coś na temat asertywnych wypowiedzi, rozwiązywania konfliktów, zachowywania się w sytuacjach konfrontacyjnych, radzenia sobie z agresją własną i rozmówcy. Więcej piszę o tym w rozdziałach 9, 10 i 11.

Gdy chcemy kogoś do czegoś zachęcić, np. ucznia do nauki, zamiast karać go za brak uwagi, musimy tę jego uwagę zdobyć ciekawym przedstawieniem tematu. Najpierw trzeba pokazać problem i zachęcić do jego rozwiązania, dopiero później wskazać narzędzia, bo uczeń musi poczuć radość z samodzielnego zdobywania potrzebnej mu wiedzy.

Oczywiście to wszystko nie jest łatwe. Nie od razu się udaje. może przynieść emocjonalne koszty. A ponieważ nikt nas nigdy tego wszystkiego nie uczył, wolimy stosować kij i marchewkę, bo to jest łatwe.

#### **Niegrzeczni piłkarze**

Dnia 12 stycznia 2009 roku posłyszałem w wiadomościach sportowych, że jeden z czołowych bramkarzy reprezentacji został ukarany (!) dodatkową porcją treningów za niewłaściwe zachowanie na boisku i poza nim.

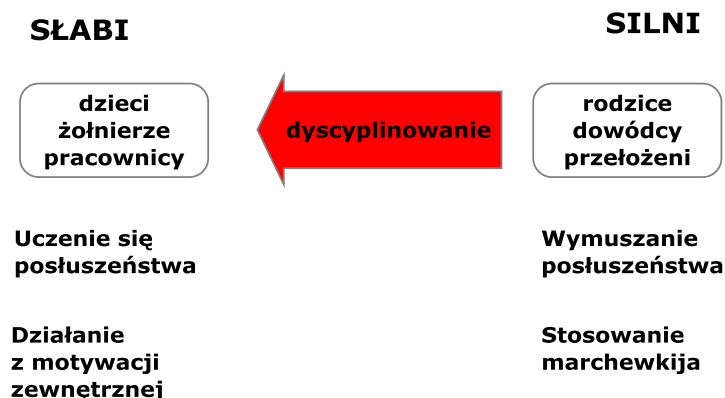
Jak widać, nasi trenerzy myślą podobnie jak oświatowcy w Hiszpanii. No i mamy tego skutki.

### **5.3 Słabi i silni — przeciwnicy**

W modelu przemocy stosunki pomiędzy przełożonym i podwładnym, nauczycielem i uczniem czy też rodzicem i dzieckiem kształtują się według zasady „słabszy słucha silnego”. Ta zasada z góry wyklucza partnerski stosunek pomiędzy stronami, a więc także porozumienie oraz działanie słabszego z własnej wewnętrznej motywacji. Dzieje się tak, gdyż wszelkie działanie narzucone jest niechciane i wewnętrznie odrzucone. Niestety nadal wiele firm szkoleniowych oferuje kursy „motywowania pracowników” odwołujące się właśnie do *paradygmatu słaby-silny* i przyjmujące w związku z tym najgorsze z możliwych rozwiązań — kij i marchewkę. Realizując ten program, firmy budują złożone systemy premiowe, prowizyjne i bonusowe, organizują rankingi pracowników, konkursy na najlepszego sprzedawcę itp. Ten styl nieuchronnie prowadzi do pojawienia się wszystkich zjawisk, którym w intencji jego zwolenników ma zapobiegać: braku motywacji do pracy, braku lojalności względem firmy, cynizmu, absencji, lizusostwa, faworyzmu, tworzenia się grup interesów i w rezultacie do obniżenia konkurencyjności firmy na rynku.

Na Rys. 5.3-1 przedstawiono typowe związki, jakie powstają w układzie pomiędzy silnym i słabym. Te związki to relacje podległości. Wszystkie istotne sygnały płyną od silnego do słabego. W przeciwną stronę płyną jedynie pytania o pozwolenie. W tym układzie akcentuje się obowiązki słabego względem silnego, na pierwszym miejscu stawiając posłuszeństwo. Słaby jest więc uczony posłuszeństwa, silny — sposobów jego wymuszania. Po stronie słabego pojawia się poczucie niższości, podległości, zależności i w rezultacie potrzeba kontestacji. Uczony posłuszeństwa przez przełożonych on sam rozwija mechanizmy przeciwstawiania się dominacji. Na poziomie rodziny i szkoły pojawia się zbuntowana młodzież, a na poziomie firmy — związki zawodowe.





Rys. 5.3-1. Archetyp przemocy: słabi i silni

**Tajemniczy klient**

Oto relacja jednej z uczestniczek kongresu KADRY, który zorganizowano w Warszawie kilka lat temu:

Pracuję w firmie handlowej (sprzedającej ubrania, kosmetyki, obuwie itd.) ze sklepami w całym kraju. Wskutek dużej presji ze strony szefa operacyjnego — bezpośrednio nadzorującego pracę kierowników sklepów — postanowiono wdrożyć system szczególnego premiowania dla tej grupy osób. Każda z nich mogła otrzymać dodatkową premię, pod warunkiem że w danym miesiącu uzyska określone wskaźniki związane z realizacją planu sprzedaży, kosztami pracy itd. Ale bezwzględny wymogiem był odpowiedni poziom obsługi nabywców produktów, badany metodą „tajemniczego klienta”. Wyszukani ankieterzy jeździli po Polsce, udawali klientów i sprawdzali przestrzeganie procedur w salonach sprzedaży. Sporządzany na koniec miesiąca raport zawierał informacje o stopniu realizacji tego poziomu przez poszczególnych sprzedawców, grupy handlowców, wszystkich pracowników danej placówki.

Cele były jasne: zmotywowanie kadry menedżerskiej do osiągnięcia wskaźników zgodnych z założeniami w całej firmie, niedopuszczenie do obniżenia poziomu obsługi klienta poprzez redukcję kosztów funkcjonowania sklepu (a zarazem zoptymalizowanie tych wydatków) i premiowanie wyróżniających się pracowników.

Okazało się, że standard obsługi klienta nie zawsze był taki jak trzeba, i kierownicy zaczęli pracować ze swoimi grupami, aby mógł być spełniony. Akceptując listę płac, zauważyłam, że wśród blisko ośmiuset naszych sprzedawców w Polsce, kilku ma co miesiąc pomniejszającą premię od obrotu, ale później było ich już kilkunastu. Dużo jeżdżę po kraju i w placówkach dowiedziałam się, co robią nasi kierownicy, którzy nie uzyskiwali zadowalających rezultatów przy zastosowaniu metody „tajemniczego klienta”. Otóż zaczęli realizować projekt — bez naszej (zarządu) wiedzy — który nazwałabym zarządzaniem strachem. Szczerza, bezpośrednia rozmowa z pracownikiem sprowadzała się do tego, że albo będzie on spełniał określone procedury, albo zostanie w pewnej części pozbawiony premii. W jednym przypadku dyrektor wywiesiła nawet w pomieszczeniu socjalnym listę tych sprzedawców, którzy w danym miesiącu będą mieli pomniejszającą premię z powodu słabych wyników wynikających z raportu „tajemniczego klienta”.

Można sobie wyobrazić, jaki był strach w skali całej naszej sieci sprzedaży. Co ciekawe, moja analiza raportów wskazywała, że poziomu obsługi klienta nie wzrastał. Powołałam więc specjalną grupę, w której skład weszli dwaj nasi najlepsi dyrektorzy sklepów oraz szkoleniowcy z działów: HR i operacyjnego. Mieliśmy do rozwiązania problem związany z przewyciężaniem ogromnego strachu sprzedawców przy podawaniu wyników raportów miesięcznych. Szczegółowa analiza ankiet wykazała, że niektóre z tych osób po prostu unikały klientów i obawiając się słabej oceny przez „tajemniczego klienta”, zajmowały się tzw. klepaniem towaru, czyli dokładaniem wyrobów, przewieszaniem, metkowaniem itd. Nie chcieliśmy — utrzymując motywację kierowników — wycofać się z projektu i postanowiliśmy podjąć działania naprawcze, modyfikujące ten program: odstąpienie od karania sprzedawców za słabe wyniki, nagradzanie najlepszych z nich, udzielenie pomocy kierownikom działów w szkoleniu podwładnych związanym z obsługą klienta. System istnieje do dziś, lecz efekt — jeszcze nie taki, jak powinien być. Mianowicie ci sprzedawcy, którzy mieli dobre wyniki przed poprawkami do projektu i byli aktywni — nadal osiągają satysfakcjonujące rezultaty. Natomiast ci, którzy byli karani, nie są do końca przekonani, że ponownie nie będzie wobec nich przeprowadzana jakaś niepożądana akcja. Aktywność sprzedawców została nieco uśpiona, właśnie przez ten system.

A oto co piszą na ten temat Petersem i Hillkirk [55] w książce poświęconej zarządzaniu w firmie Ford w latach 1990.:

*Nie można zmusić pracowników obsługi do uśmiechania się do klientów. Jeżeli wydamy takie polecenie, pracownik będzie szczerzył zęby w grymasie i sprawdzał, czy jest obserwowany* (str. 118).

*Odradza się stosowanie „tajemniczych kupujących”, naszych „tajnych inspektorów” do sprawdzania jakości pracy sprzedawców* (str. 119).

*Należy wybrać sobie stałą grupę klientów i zasięgać u niej opinii na temat naszych błędów i proponowanych ulepszeń* (str. 120).

*Chcąc liczyć na współpracę ludzi, należy okazać im zaufanie i zburzyć ścianę dzielącą pracowników od kierownictwa.* (str. 31)

Szefowie działów sprzedaży, których nie przekonały te argumenty, niech wyobrażą sobie, że prezes zarządu układa się z ich podwładnymi, aby dyskretnie obserwowali swojego szefa, a obserwacje przekazywali prezesowi. Paskudny pomysł. Prawda? Czy moglibyście pracować z takim prezesem? Chyba nie. To dlaczego oczekujecie, że podglądanie waszych podwładnych przez „tajemniczego klienta” jest czymś lepszym i skuteczniejszym od podglądania was przez „tajemniczego pracownika”? Dlaczego oczekujecie, że to będzie działać inaczej niż destrukcyjnie?

Co zatem powinna zrobić firma, która chce poprawić pracę sprzedawców? Po pierwsze powinna przeprowadzić spotkania ze sprzedawcami w celu identyfikacji ich wiedzy w zakresie aktywnej obsługi klienta, a także barier utrudniających im ich pracę, następnie zorganizować szkolenie i zamiast wysyłać tajnych inspektorów, postawić na jakiś czas w sklepach trenerów demonstrujących sprzedawcom właściwe techniki pracy. Powinni oni na bieżąco oceniać pracę sprzedawców — „to robisz dobrze, a to mógłbyś jeszcze poprawić tak a tak”. Ocena inspektorów nie może jednak w żaden sposób wpływać na wynagrodzenie pracowników. Dyrekcja powinna otrzymywać jedynie zbiorcze raporty o stanie wiedzy i umiejętności zespołu sprzedawców, a to dla podjęcia decyzji o dalszych fazach szkolenia. W podejmowaniu tych decyzji mają brać udział kierownicy sklepów po zasięgnięciu opinii swoich podopiecznych. Niezależnie od działań szkoleniowych należałoby też realizować postulaty sprzedawców związane ze wskazanymi przez nich barierami w ich pracy. Barięrami może być np. dostarczanie do sklepu nowego asortymentu bez odpowiedniego przeszkolenia sprzedawców w tym zakresie. Jak sprzedawca może skutecznie rekomendować klientowi nowy kosmetyk lub nowy sprzęt kuchenny, nie wiedząc nic o jego zaletach i ograniczeniach? O identyfikowaniu i usuwaniu barier piszę obszernie w Rozdz.21.11.

Ogólnie rzecz ujmując, w tej i w każdej innej sytuacji kierownictwo firmy wszystkich szczebli — od zarządu po kierowników sklepów — powinno dbać o wytworzenie partnerskich stosunków w zespołach, gdyż tylko partnerstwo zapewnia aktywny udział pracowników w budowaniu pozycji i konkurencyjności firmy. To zadanie nie jest jednak wcale proste. Szczerze mówiąc, jest ono bardzo trudne, wymaga bowiem wiedzy i umiejętności w zakresie budowania stosunków międzyludzkich, wiedzy, której najczęściej nie uczono nas ani w domu, ani w szkole, ani na uczelni. W tym zakresie większość z nas reprezentuje — nie z własnej zresztą winy — najniższy z możliwych poziom wiedzy: „nie wiem, że nie wiem”. Po dziesięciu latach nauki matematyki w szkole wiele osób ma świadomość swojej niewielkiej wiedzy w tym zakresie. Mogłyby one powiedzieć o sobie: „wiem, że nie wiem”. Natomiast w zakresie budowania stosunków w zespole, co jest domeną psychologii społecznej, nie wiemy nawet tego, że nie wiemy. Nie oznacza to jednak wcale, że nie możemy się nauczyć. I to jest właśnie nasza szansa!

## 5.4 Premia za jakość i wydajność

Zdaniem Edwardsa Deminga uzależnienie wynagrodzenia od jakkolwiek rozumianej jakości i wydajności pracy jest najpoważniejszym hamulcem zachodniej gospodarki<sup>43</sup>. Dzieje się tak, ponieważ:

1. Tylko najwyżej 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę jest odpowiedzialna organizacja pracy (por. rozdział 2.11). Jak można więc uzależniać wynagrodzenie od czegoś, na co pracownik nie ma wpływu?
2. Premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn. W przypadku problemów wystarczy zabrać premię, aby zrealizować swoją menedżerską powinność.
3. Nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę. Jeżeli komuś płacimy mniej, bo pracuje gorzej, to tym samym zgadzamy się na taki stan rzeczy. Rachunki pomiędzy firmą a pracownikiem są wyrównane. Gorzej pracuję, ale też mniej zarabiam i nic nikomu do tego. Czy wyobrażamy sobie szpital, który źle leczącym lekarzom jedynie obniża wynagrodzenie, ale godzi się na ich złą pracę?
4. Funkcjonuje prawo Pareto (Rozdz.5.5).
5. Funkcjonuje dźwignia premiowa (Rozdz.5.6).
6. W grze o wskaźniki pracownik najczęściej może bez trudu ograć firmę (rozdziały 5.6 i 5.7).

## 5.5 Premia a Prawo Pareto

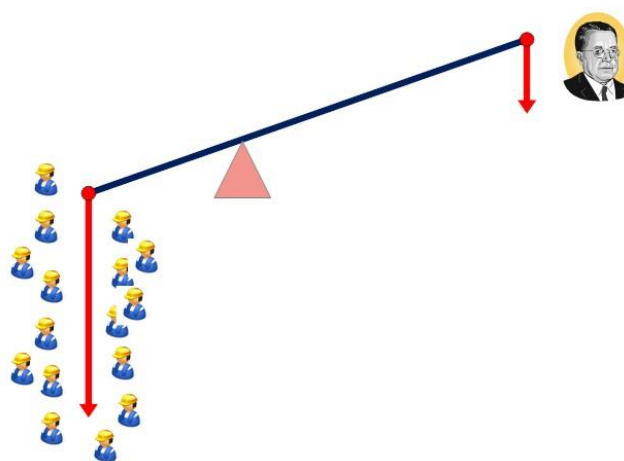
Prawo Pareto (rozdział 2.1.1) orzeka, że bardzo często 20% przyczyn wywołuje 80% skutków. W przypadku zespołu sprzedawców oznacza to, że 20% osób „zgarbia” 80% całej puli premiowej. W takiej sytuacji, jeżeli uznamy, że 20% sprzedawców jest silnie „zmotywowanych” pro wizjami, to bez wątplenia musimy też uznać, że pozostałe 80% jest silnie zdemotywowanych. No bo jeżeli mamy 100 sprzedawców, a roczna pula premiowa wynosi 100.000 zł, to ci lepsi dostają na głowę średnio po 4000 zł, a ci gorsi po 250 zł. I zapewne tak jest rok w rok, bo jak wynika z prawa Deminga (rozdział 2.11), jakość pracy pracownika zależy w 15% od jego wysiłku i pomysłowości, a w 85% od warunków, jakie temu pracownikowi zapewnia firma.

Oczywiście to prawo stosuje się do sytuacji, w których pracownik nie ma wpływu na organizację swojej pracy i swojego warsztatu pracy. Jeżeli ma taki wpływ, jeżeli może swój warsztat usprawniać, a kierownictwo w sposób twórczy i stały korzysta z jego wiedzy, to taki wpływ jest znacznie, znacznie większy. Wtedy poza zasięgiem pracownika pozostają jedynie czynniki zewnętrzne, na które ani on, ani jego firma nie mają wpływu: ustój polityczno-ekonomiczny państwa, przepisy prawa, dostępna technologia, klimat, położenie geograficzne, a czasami też losowość procesu, który realizuje (rozdziały od 12 do 15).

## 5.6 Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów

Jak być może pamiętamy z lekcji fizyki, „dźwignia to pręt sztywny podparty w jednym punkcie”. Zwykle pręt podpira się bliżej jednego krańca dźwigni, by przykładając niewielką siłę na ramieniu dłuższym, móc podnosić duże ciężary zawieszane na ramieniu krótszym. Dźwignia premiowa to takie urządzenie, które kierownikowi zespołu pozwala w pojedynkę manipulować zespołem.

<sup>43</sup> Tę tezę Deminga cytuje Alfi Kohn [44] na str.129, podając jako źródło innego jeszcze autora. Kohn pisze tak: W. Edwards Deming, with his characteristic gift for understatement, has called the system by which merit is appraised and rewarded „the most powerful inhibitor to quality and productivity in the Western world”. Podobne tezy Deming formułował też wielokrotnie w swojej książce [8] np. na str.102, a także w innych książkach.



**Rys. 5.6-1. Dźwignia premiowa**

Obrazowo przedstawia to Rys. 5.6-1. Jeden kierownik manipuluje za pomocą tej dźwigni licznym zespołem. Skoro jednak raz zainstalujemy dźwignię, to kto kim będzie manipulował, dopiero się okaże. Wszak o tym prawa fizyki nie stanowią. Jeżeli na krótszym ramieniu przyłożymy dostatecznie dużą siłę, to siła na dłuższym może okazać się za słaba. I tak się też najczęściej dzieje w przypadku dźwigni premiowej. Ilustrują to niżej opisane historyjki.

### Dopych

Brałem kiedyś udział w seminarium ekonomicznym poświęconym polskiej gospodarce po roku 2000. Dwóch profesorów ekonomii referowało wynik swoich badań, z których wynikało, że co roku w grudniu sprzedaż wszystkich towarów gwałtownie rośnie, a w styczniu spada. Dotyczy to wszystkich towarów, a nie tylko sezonowych. Grono ekonomistów zastanawiało się nad tym niewytłumaczalnym zjawiskiem. Jego wyjaśnienie jest tymczasem proste dla każdego, kto pracował w handlu hurtowym (ja nie pracowałem, ale mam swoje kontakty). Za to zjawisko odpowiedzialny jest tzw. *dopych*. Dopych to metoda wirtualnego osiągnięcia wysokiej sprzedaży pod koniec okresu premiowego (np. roku), koniecznej do otrzymania premii. Jest ona stosowana przez działy handlu i polega na ofiarowaniu klientom korzystnych warunków płatności za dostawę w zamian za to, że na koniec okresu zgodzą się przyjąć dużą fakturę dostawy. Zapłacicie, kiedy będzie Wam najwygodniej, tylko przyjmijcie naszą fakturę w grudniu. No bo premia liczy się od wystawionych faktur, a nie od gotówki w kasie.

Gdy w grudniu 2010 opowiadałem o dopychu na jednym z moich wykładów, słuchacze powiedzieli mi, że niektóre firmy już się zorientowały, w czym rzecz, i premię wypłacają nie od faktur, ale od wpływu gotówki do kasy. Powiedziałem wtedy: „chłopcy pewnie i na to znajdą sposób”. I wtedy ktoś podniósł rękę: „Już znaleźli — gotówka wpływa do kasy, a później po wypłacie premii wystawia się fakturę korygującą i zwraca pieniądze klientowi”.

Jednakże dopych jest nie tylko techniką sprzedawców. Korzystają z tego efektu również kupujący. Jak doniosła kolejna grupa moich słuchaczy, zaopatrzeniowcy wstrzymują się z zakupami do końca miesiąca (lub też kwartału, czy też roku), bo wtedy sprzedawcy „wymiękają” i łatwiej jest wynegocjować dobrą cenę.

Dopych jest bardzo skuteczną metodą zapewniania sobie premii rocznej, ma jednak pewną wadę. Aby dała się zastosować, klient musi w ogóle chcieć kupić. Jeżeli natomiast klient nie chce kupować — bo np. jest kryzys, taki jak ten, który zaczął się w roku 2008 — możemy zastosować inną metodę.

### Nie płacimy żadnych faktur

W grudniu 2008 do polskiego oddziału dużej międzynarodowej korporacji centrala wysłała polecenie, aby do końca roku nie płacić za żadne faktury, bez względu na konsekwencje. Nie liczą się ani kary umowne, ani utrata wiarygodności, ani procesy sądowe. Nie płacimy i koniec. Tylko tak zapewnimy sobie premię roczną przyznawaną przez radę nadzorczą.

Inną, znacznie subtelniejszą metodę manipulowania dyrekcją za pomocą dźwigni premiowej zastosowali niemieccy dealerzy amerykańskich samochodów.

### Dealerzy samochodów

Jeden z moich bliskich przyjaciół był w latach 80. w Niemczech Zachodnich szefem zespołu sprzedawców pewnej amerykańskiej marki samochodowej. W jego relacji co roku powtarzała się ta sama gra pomiędzy dyrektorem niemieckiego oddziału a jego sprzedawcami:

**Dnia 2 stycznia** (słaba koniunktura na rynku, trzeba ograniczać koszty)

**Dyrektor:** Musimy ciąć koszty. W tym roku premię od sprzedaży ograniczamy do 5%.

**Sprzedawcy:** Uuuuuu!!

**Sprzedaż:** Spada

**Dnia 1 czerwca** (Już wiadomo, że 1 sierpnia „stary” jedzie do Detroit spowiadać się w centrali. Jak pokaże taką sprzedaż, to będzie miał kłopoty).

**Dyrektor:** No to niech będzie 7%, ale nie więcej niż 1000 \$ na głowę.

**Lepsi sprzedawcy** (te 20% sprzedawców, którzy sprzedają za 80%): Eeeeeeeeeeee!

**Gorsi sprzedawcy** (pozostałe 80%, którzy sprzedają za 20%): Zabierają się do pracy. To dla nich jedyna szansa.

**Sprzedaż:** Lekko wzrasta.

**Dnia 15 sierpnia** (W centrali powiedzieli staremu — mamy tam swoje kontakty — że jak nie zwiększy sprzedaży, to wyleci).

**Dyrektor** (stosuje tę samą regułę do sprzedawców): Jak nie zwiększycie sprzedaży, to wyleciecie. Dyrektor jednak jakoś zapomniał, że jego można zwolnić, następcę zawsze się znajdzie. Co innego zwolnić wszystkich sprzedawców.

**Lepsi sprzedawcy:** liiiiiiiiiiiiiiii!!

**Gorsi sprzedawcy:** Pracują, jak umieją, ale i tak to tylko 20% sprzedaży.

**Sprzedaż:** Bez zmian.

**Dnia 15 września** (Z punktu widzenia dyrektora sprawy zaczynają wyglądać bardzo źle)

**Dyrektor:** Macie 15% bez górnego limitu!

**Lepsi sprzedawcy:** Aaaaaaaaaaaaa! (zabierają się do pracy)

**Gorsi sprzedawcy:** Nadal pracują, ale czują się głupio, że do tej pory pracowali za 7%.

**Sprzedaż:** Gwałtownie rośnie.

„Wszystko pięknie — zapytałem mojego przyjaciela — ale jak to możliwe, żeby ci lepsi naraz zaczęli sprzedawać? Przecież liczą się jeszcze klienci, którzy muszą chcieć kupić”. Oczywiście — odparł mój przyjaciel.— We wrześniu klienci muszą być na zawołanie. Temu służy technika »trzymania nagrzanego klienta«. Na przykład, dzwoni w lutym Hans i mówi: cześć Helmut, chciałbym kupić sobie nowy model, bo stary już mi się trochę znudził. Co mi proponujesz? To ja wtedy mówię: oczywiście, mamy nowe modele, ale one mają problem z hamulcami. Firma tego nie rozgłasza, sam rozumiesz dlaczego, ale takiemu staremu klientowi jak ty muszę to powiedzieć. Tylko błagam nie powtórz tego nikomu, bo wylecę z pracy. No i oczywiście zadzwonię, jak tylko hamulce zostaną poprawione”.

Kolejny przykład to historia kupca w hipermarkecie, z którym spotkał się mój przedstawiciel sprzedający surowe mrożone ciasto francuskie ze znakiem „A. Blikle”.

### Kupiec w hipermarkecie

Kupiec w hipermarkecie to nie robiący zakupy klient, ale pracownik hipermarketu odpowiedzialny za kupowanie towarów od dostawców. Taki kupiec też ma wynagrodzenie prowizyjne (bo jego dyrekcja oczywiście uważa, że jest leniwy i nieuczciwy), ale — rzecz jasna — nie od wartości zakupów, tylko od rabatu, jaki dostawca udziela danej sieci. Rabat liczony jest od ceny cennikowej stosowanej do małych odbiorców. Kupiec, który rozmawiał z moim przedstawicielem, otrzymał od swojej dyrekcji dodatkowe zadanie: od każdego dostawcy musi uzyskać rabat lepszy niż do tej pory i na dodatek lepszy niż otrzymuje konkurencja. Zażądał więc dodatkowych 5% rabatu. To nie jest możliwe — powiedział mój przedstawiciel — żeby dać taki rabat, musielibyśmy podnieść cenę. A na to kupiec: a podnoś pan, mnie nie

interesuje cena, tylko rabat.

Jak się okazuje, nie tylko kupiec może oszukiwać firmę. Zdarzają się też sytuacje odwrotne, w których firma oszukuje kupca.

#### **Firma oszukuje kupca**

Dla firmy prowizja kupca jest oczywiście kosztem, a przełożony kupca ma premię za zmniejszenie kosztów handlowych. Aby więc zmniejszyć ten koszt, stosuje się zabieg zwany **upustem retrospektywnym**. Firma umawia się z dostawcą, że na fakturze będzie widoczna jedynie część upustu. Tę część widzi kupiec i otrzymuje od niej prowizję. Później dostawca wystawia fakturę korygującą. Tej faktury kupiec nie widzi i, rzecz jasna, nie dostaje od niej prowizji. Moja firma spotkała się z taką właśnie propozycją, gdy pewien duży hotel zamawiał u nas partię tortów na przyjęcie weselne.

I jeszcze dwa przykłady, choć mogłoby ich być znacznie więcej:

#### **Broker ubezpieczeniowy**

Kiedyś postanowiłem kupić polisy ubezpieczeniowe na życie dla piętnastu moich pracowników. Zaprosiłem więc znajomego brokera i zaproponowałem kupno polis. Broker nieco się stropił i powiedział: „Mam do pana serdeczną prośbę: na początek sprzedałbym panu jedenaście”. „Dlaczego? — zdziwiłem się. — Zabrakło panu?” „No nie, nie zabrakło, ale my mamy wynagrodzenie prowizyjne”. „No to od piętnastu polis będzie większa prowizja niż od jedenastu?” „A właśnie że nie. Tak rzeczywiście było kiedyś, ale dyrekcja doszła do wniosku, że niektórzy z nas sprzedają bardzo dużo, bo mają lepszy region sprzedaży, a inni znacznie mniej, bo mają ten region gorszy, więc wprowadziła zasadę, że im kto więcej sprzedaje, tym ma mniejszą stopę prowizji. Jeżeli ja sprzedam panu piętnaście polis, to wpadam w niższą prowizję, a ponieważ do końca roku zostały jedynie trzy tygodnie (był początek grudnia), nie zdążę już tej obniżki wyrównać. Więc dziś chciałbym sprzedaż jedenaście, a te pozostałe zaraz na początku nowego roku”.

Po wysłuchaniu tej historii powiedziałem, że w ogóle rezygnuję z zakupu polis. I w odpowiedzi usłyszałem: „Przykro mi, że tak to wyszło, ale prawdę mówiąc dla mnie to nawet lepiej, bo nawet sprzedając jedenaście polis musiałbym strasznie kombinować, by do końca roku nic nie sprzedać”.

#### **Sprzedawca okularów**

Do tej sytuacji doszło w sieciowej firmie sprzedającej okulary w sklepach z dostępem klienta do półek z oprawkami. W każdym sklepie pracowało kilku sprzedawców. Mieli oni prowizję od indywidualnie osiągniętej sprzedaży. W jednym z nich dyrekcja zauważyła sprzedawcę, który wyraźnie wyróżniał się wysoką sprzedażą, nie chciał jednak zdradzić sekretu swojego sukcesu. Zaczęto go więc dyskretnie obserwować. Wtedy okazało się, że ten sprzedawca ustawia się blisko wejścia do sklepu i przechwytyuje klientów wyglądających na zamożnych. Resztę pozostawia kolegom.

Oczywiście sprzedawca osiągał swoje cele premiowe, ale sprzedaż całego sklepu od tego nie rosła. Co więcej, mogła na tym ucierpieć, bowiem część klientów z pewnością poczuła się przez sprzedawcę zlekceważona.

W powyższym przykładzie sprzedawca działa w pierwszym rzędzie na niekorzyść swoich kolegów. On zarabia o tyle więcej, o ile oni zarabiają mniej. Tak dzieje się jedynie na początku. Jednakże trudno oczekiwać, aby tego, co zauważyło kierownictwo, nie zauważyli pozostali sprzedawcy. Wtedy zaczyna się konkurencja o lepszego klienta prowadzona kosztem klienta, który być może nie jest gorszy, ale na takiego wygląda. Niechciany klient będzie zlekceważony, co w prostej linii prowadzi do poważnego naruszenia renomy firmy.

Wnioski, jakie nasuwają się z przytoczonych powyżej przykładów, można sformułować w postaci następującego twierdzenia:

***Prawo dźwigni premiowej***

*Dźwignia premiowa zainstalowana przez silnych jest często wykorzystywana przeciwko nim.*

Kto ustanawia premiowe zasady wynagradzania, stawia się w pozycji silnego (Rozdz.5.3), który chce powodować zachowaniami słabego za pomocą premii. Narzuca tym samym słabemu pewną grę, w której wygraną jest premia, a także sposób myślenia kategoriami wymiany korzyści nieodmiennie prowadzący do pytania „czy mi się to opłaca” (Rozdz.4.1). Motywy godnościowe w rodzaju „tak się nie godzi”, „to byłoby nieuczciwe” itp. odchodzą na dalszy plan. Liczy się wygrana. W tym stanie rzeczy nie oczekujemy, aby pracownik myślał o interesie firmy. On będzie grał w grę, którą myśmy mu zaproponowali, i to, że my ją zaproponowaliśmy, będzie znakomitą argumentem do społecznego uzgadniania niegodziwości (Rozdz.4.2).

Kto odwołuje się do przemocy, powinien też pamiętać, że służy ona jedynie temu, aby ludzie robili to, czego bez przymusu nie chcieliby robić. Bo przecież gdyby chcieli, a więc działali z motywacji wewnętrznej, to przymus nie byłby potrzebny. Wystarczyłoby umożliwić im działanie zgodne z ich wolą i potrzebą. Przymus w postaci kija lub marchewki kojarzy się więc zawsze z utratą suwerenności i poczuciem, że tego, co robię, nie robię z własnej woli. A jeżeli robię coś pod przymusem, to nawet jeżeli początkowo kierowałem się motywacją wewnętrzną, po jakimś czasie oczekuję motywacji zewnętrznej i być może też tracę uczucie radości z danego działania. Ilustracje takich sytuacji zostały opisane w przykładach o młodych narciarzach i o walce z mobbingiem w szkole w Rozdz.5.1. Inna bardzo pouczająca historia pochodzi od Emmanuela Gobillot (por. [27] s.63). Oto czego nauczył się on od swojej kilkuletniej córki:

**Interesowna Charlotte**

Kilka miesięcy temu Charlotte stwierdziła, że powinna zacząć dostawać kieszonkowe. Wszyscy w domu zawsze skrupulatnie wykorzystują każdą nadarzącą się okazję, by naszą córkę nauczyć czegoś nowego w życiu. W wyniku wspólnej dyskusji z jej udziałem ustaliliśmy, że będzie dostawała pieniądze na własne wydatki, jeżeli na nie zapracuje, po czym starannie opracowaliśmy system środków zachęcających.

Za samodzielne, codzienne szczotkowanie włosów i mycie zębów Charlotte dostanie 10 pensów. Za odrabianie lekcji — 40 pensów (oczywiście można polemizować, dlaczego utrzymanie higieny zębów ma być tańsze od edukacji). Za sprzątanie pokoju otrzyma 10 pensów, za grzeczne odnoszenie się do brata (obowiązkowy cel perspektywiczny) zarobi 10 pensów itd.

Pewnej soboty (wieczorem w przeddzień wypłaty) przypomniałem córce, że powinna posprzątać pokój. Poszła na górę. Minęło piętnaście minut, a z jej pokoju nie dochodziły żadne odgłosy. Każde z rodziców wie, że piętnaście minut ciszy w pokoju dziecka nigdy nie wróży nic dobrego. Zaniepokojony postanowiłem sprawdzić postęp prac. Otworzyłem drzwi do jej pokoju i stwierdziłem, że panuje w nim taki sam bałagan jak i przedtem, zanim Charlotte udała się do siebie. Moja córka leżała na łóżku i malowała paznokcie ulubionym lakierem Barbie.

Podczas konfrontacji starałem się zachować spokój i tylko zapytałem: „Kiedy masz zamiar posprzątać pokój?”. Jej odpowiedź zawierała kwintesencję tego, co powinienem wiedzieć o problemach ze środkami zachęcającymi. „Wiesz tato, uważam, że za 10 pensów nie warto się wysilać!”. Jeżeli celem miało być nauczenie Charlotte, co znaczy wartość pieniędzy, byłby on osiągnięty z nawiązką — oto targowałem się z własną córką. Zacząłem nawet nabierać przekonania, że byłaby gotowa poskarżyć się na mnie przedstawicielowi swojego związku zawodowego!

(...) Charlotte w przyszłości nie będzie chciała wykonać żadnego zadania, jeżeli nie znajdzie się ono na liście objętej programem wynagrodzeń.

Swoje wnioski z tego i wielu innych przykładów Gobillot podsumowuje w postaci, którą nazwiemy prawem reakcji na premię (por. [27], s. 64):

### **Prawo reakcji na premię**

Bodźce ekonomiczne przyczyniają się do zniszczenia poczucia obowiązku moralnego i społecznego.

A oto kolejna ilustracja tej tezy:

#### **Biegli sądowi**

Mówił mi pewien znany warszawski adwokat specjalizujący się w sprawach karnych, że biegli sądowi często piszą nieprawdziwe opinie, bo oparte na niewystarczających danych. Gdy dane nie wystarczają do oceny wydarzenia, nie napiszą tego w opinii, bo taka ekspertyza byłaby bardzo krótka, a oni są płaceni od wiersza.

Obowiązki moralne i społeczne to oczywiście nic innego jak wartości opisane w Rozdz.4.1, a bodźce ekonomiczne to korzyści rzeczowe również opisane w tym rozdziale. Na gruncie bogatszego aparatu pojęciowego i nowszej wiedzy (por. M. Kosewski [46]) możemy prawo reakcji na premię znacznie uogólnić i wzmocnić:

### **Prawo reakcji na korzyść**

Bodźce odwołujące się do korzyści tłumią potrzebę realizowania wartości.

Okazuje się, że prawdziwa jest również przyczynowość odwrotna: im silniej odczuwana jest radość z realizowania wartości przy wykonywaniu zadania, tym słabszą rolę motywacyjną odgrywają bodźce odwołujące się do korzyści. Działający w czarnej Afryce lekarze bez granic zapewne z radością powitają przeniesienie ich z ciekących namiotów do wygodnych pawilonów, jednakże dla ich zaangażowania w realizowaną misję będzie to miało stosunkowo niewielkie znaczenie. Możemy więc sformułować następujące prawo reakcji na wartość:

### **Prawo reakcji na wartość**

Bodźce odwołujące się do wartości tłumią potrzebę osiągnięcia korzyści.

Na koniec jeszcze dwa znamienne cytaty z książki Jamesa Surowieckiego [64]:

str.241 (...) *wynagrodzenie menadżera często opiera się nie na jego rzeczywistych osiągnięciach, ale na tym, jak wypada na tle oczekiwań firmy. Wiele systemów premii przyznaje kierownictwu nieproporcjonalnie wysokie nagrody na przykład wtedy, gdy wyniki w określonym obszarze przekroczą określony poziom. W ten sposób przedsiębiorstwa próbują mobilizować menadżerów i zachęcać ich do osiągnięcia celów, które wydają się nierealne. Tymczasem prawdziwym skutkiem takiego systemu jest zachęcanie ludzi do stwarzania pozorów.*

str.243 *Zdaniem Michaele C. Jensena, profesora z Harvard Business School, wystarczy powiedzieć menadżerowi, że jeżeli osiągnie cele, to otrzyma premie — wówczas na pewno zdarzą się dwie rzeczy. Po pierwsze, kierownicy będą starali się wyznaczyć łatwe cele, zaniżając swoje szacunki na rok naprzód oraz odnosząc się krytycznie do swoich perspektyw. Po drugie, gdy poręczki zostaną ustawione, menadżerowie zrobią wszystko, co w ich mocy, aby je przekroczyć — w tym sięgając po tanie chwytły finansowe, które wywindują wyniki bieżącego roku kosztem ich przyszłości. W rezultacie, zdaniem Jensena, firmy „płacą ludziom za to, aby kłamali”.* Przed-



siębiorstwa, w celu opracowania planów na przyszłość, potrzebują właściwych informacji. Tymczasem korporacje zbyt często są zorganizowane tak, że właściwe informacje są właśnie tym, czego nie mają szans otrzymać. (...) Odgórnie zarządzanie korporacje motywują ludzi raczej do ukrywania informacji i do milczenia.

## 5.7 Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna

Niekiedy firmy hołdujące metodzie kija i marchewki wprowadzają jako mechanizm motywowania modnie i nowocześnie z angielska brzmiącą metodę *management by objectives*, w skrócie MBO. Jest to recepta na spektakularną klęskę. Poniżej przedstawiam czytelnikowi studium przypadku w postaci relacji z wdrożenia tej metody w fikcyjnej firmie. Moje opowiadanie nie jest jednak zmyślane, opisuje bowiem prawdziwe zdarzenia, które miałem okazję obserwować osobiście w różnych firmach. Oczywiście nazwy firm i nazwiska osób zostały zmienione.

### 5.7.1 Stan wyjściowy

Bohaterem naszej opowieści jest prywatna firma „Jutrznia SA” powstała w procesie sprywatyzowania firmy działającej uprzednio przez wiele lat w PRL. Po prywatyzacji zatrudniała około dwóch tys. osób, miała poważnie zdekapitalizowany majątek trwały (maszyny i budynki) i silnie zdemotywowaną załogę. Miała jednak wyrobiony rynek krajowy na swój masowy produkt i nieco eksportu. Kondycja firmy nie była jednak dobra. Przed prywatyzacją pracownicy otrzymywali jedynie zaliczki, a nie całe pensje. Po prywatyzacji panowała apatia wzmagana jeszcze lękiem po przeprowadzonej reformie. Spodziewano się bowiem — i słusznie — znacznych redukcji personelu.

Zaraz po objęciu udziałów przez nowego właściciela powołano nową radę nadzorczą i nowy zarząd, a rada postawiła przed zarządem pierwsze zadania do wykonania. W pierwszym rządzie inwestycje w nowe linie technologiczne i budynki na poziomie około 100 mln dolarów. Następnie, w związku z nowymi technologiami, trzeba będzie zwolnić (na początek) około 400 najniższej wykwalifikowanych pracowników i zatrudnić kilkudziesięciu nowych, głównie na stanowiska kierownicze. Należy też zorganizować kursy języka angielskiego dla wyższego kierownictwa, bo firma zatrudnia kilku menedżerów cudzoziemców. W sferze „miękkiej” niezbędne jest wprowadzenie nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych dla załogi.

### 5.7.2 Motywacja — pierwsza próba

Zgodnie z dość rozpowszechnioną praktyką zarząd przyjął model motywowania za pomocą premii. Ustalono fundusz premiowy na poziomie do 30% funduszu wynagrodzenia podstawowego. O przyznaniu premii decydują bezpośredni przełożeni, a jej wysokość zależy od jakości i wydajności pracy oraz od dyspozycyjności pracownika. Fundusz premiowy jest wyznaczany co sześć miesięcy przez radę nadzorczą, w zależności od wyników firmy, i rozdzielany przez zarząd. Premie są wypłacane co miesiąc (szybkie motywowanie). O premiach dla zarządu decyduje rada nadzorczą. Postanowiono też, że co kwartał będzie przeprowadzana ocena skuteczności przyjętego modelu motywacyjnego. Koniec z socjalistyczną zasadą „czy się stoi, czy się leży, dwa tysiące się należy”!

Po pierwszych trzech miesiącach funkcjonowania nowych zasad ich ocena nie wypadła najlepiej. Okazało się, że metody stosowane przez bezpośrednich przełożonych przy przyznawaniu premii sprowadzają się do wyboru jednej spośród czterech tradycyjnych opcji (tzw. złotej czwórki):

- 1) **sprawiedliwie** — sprawiedliwość to ja, twój przełożony; masz pracować tak, żeby mnie się podobało, a twoja głowa w tym, żebyś wiedział, co mi się podoba,

- 2) **proporcjonalnie do płacy podstawowej** — wszyscy rozumieją tę zasadę, a ja mam kłopot z głowy, bo nikt mi nie zarzuci, że rozdzielam premię według osobistych sympatii,
- 3) **nagrodzić najlepszych** — premię dostają jedynie najlepsi, reszta jest sama sobie winna,
- 4) **ukarać najgorszych** — premię dostają wszyscy proporcjonalnie do wynagrodzenia, z wyjątkiem kilku najgorszych; niech ci najgorsi będą publicznie napiętnowani.

Ujawniły się też sytuacje nieprzewidziane w systemie. Z jednej strony, jeśli kierownik wie, że jeden z jego podwładnych ma być zwolniony (ma trudny charakter, rozkłada pracę w zespole), to nie może dostać wysokiej premii, mimo że dobrze pracował. Jak by to wyglądało, gdyby ten człowiek po zwolnieniu udał się do sądu pracy wykazując, że był świetnym pracownikiem (nawet dostał premię!), a został wyrzucony. Jeszcze trzeba byłoby go do pracy przywrócić.

Na drugim biegunie znalazł się przykład podwładnego, który co prawda pracuje fatalnie, ale jest (na razie) jedynym fachowcem obsługującym pewien typ urządzeń i konkurencja może chcieć go podkupić. Oczywiście temu pracownikowi trzeba dać premię, by nie pomyślał o odejściu.

Najważniejsze jednak, że opinie pracowników na temat nowego modelu wynagradzania były jednoznacznie negatywne. Powszechnie uważano, że premie są w firmie rozdzielane niesprawiedliwie. Ich przełożeni bronili się co prawda, że i tak nikt nigdy nie będzie w stanie wszystkim dogodzić (i oczywiście mieli w tym przypadku rację), zarząd przyznał jednak, że system funkcjonuje nie do końca zgodnie z oczekiwaniami. W szczególności, wprowadzenie systemu premiowego nie doprowadziło do podniesienia jakości i wydajności pracy. Realizacje zadań miały wiele opóźnień, pracownicy nie zawsze zajmowali się tym, co trzeba, szwankował przepływ informacji. Należy podkreślić, że te wszystkie problemy dotyczyły nie tylko pracowników szeregowych, ale też kierownictwa wszystkich szczebli z zarządem włącznie.

### 5.7.3 Potrzebny konsultant

Po takiej ocenie wdrożonego modelu rada nadzorcza spółki „Jutrznia SA” postanowiła zatrudnić zewnętrznego konsultanta do spraw zarządzania kadrami specjalizującego się we wdrażaniu systemów motywacyjnych. Wybór padł na dużą firmę doradczą „Wilson & Brandt Polska”, mającą oddziały w 70 krajach świata. Jak zwykle w takich przypadkach uznano, że wynajęcie dużej i drogiej firmy, jeżeli nawet nie gwarantuje sukcesu (któż to może zagwarantować?!), to przynajmniej eliminuje na przyszłość zarzut, że problem nie został potraktowany poważnie. Programowa oferta firmy „W&B Polska” dla „Jutrznia SA” była następująca:

Etap 0: seminarium dla zarządu,

Etap 1: ocena potrzeb firmy,

Etap 2: wypracowanie wraz z zarządem systemu motywacji,

Etap 3: wdrożenie systemu do poziomu średniego szczebla kierowniczego, szkolenia,

Etap 4: ocena systemu po pierwszym kwartale stosowania, dokonanie koniecznych korekt.

Oferta została przyjęta. Zdecydowano, że konsultant wprowadzi w firmie metodę zarządzania przez cele — MBO.

### 5.7.4 MBO w „Jutrzni SA”

Podstawowe założenia nowego systemu bezwzględnie zrywały z autorytarną oceną pracy przez przełożonych: koniec z premiowaniem „na oko”, według uznania, czy też proporcjonalnie do płacy zasadniczej. Zasady premiowania mają być jasne i oparte na wskaźnikach liczbowych, aby każdy nie tylko mógł sobie wyliczyć wysokość spodziewanej premii, ale też optymalizować swoje działanie pod kątem maksymalizowania premii. Na każdym stanowisku wysokość premii

będzie zależała od realizacji najważniejszych celów (priorytetów) związanych z tym stanowiskiem. System zakładał też dynamiczne sterowanie celami. Nie będą one ustalone raz na zawsze, ale zmieniane w sposób kroczący — nowe cele po zrealizowaniu poprzednich. Cele powinny spełniać zasadę SMART<sup>44</sup> opisaną w Rozdz.2.14.1.

Liczba celów wyznaczonych dla jednej osoby powinna się zawierać w przedziale między 3 a 7. Przed ich ustaleniem i przydzieleniem cele należy uzgodnić z zainteresowanym. Jako hasło mające dopingować załogę do dobrej pracy wybrano slogan historycznie związany z firmą Motorola i rozpowszechnioną dzięki niej metodą „metodą sześć sigma” (patrz Rozdz.23.3.1)<sup>45</sup>:

„Zrób to dobrze za pierwszym razem”.

Ustalono też, że premie będą wypłacane raz na kwartał, gdyż w okresie miesiąca trudno ocenić realizację celów, oraz że ocena pracy podwładnego pozostanie w gestii jego bezpośredniego przełożonego, co w języku korporacji nazywane jest zasadą *one level up*. Przełożony miał wyliczać i przyznawać premię, biorąc pod uwagę zarówno to, co podwładny zrealizował, jak i to, w jaki sposób osiągnął postawione mu cele. Miał też uwzględniać, jak praca ocenianego wpływa na relacje z przełożonymi, podwładnymi i współpracownikami. Zgodnie z zasadą *one level up*, prezesa zarządu ocenia prezes rady nadzorczej, członków zarządu ocenia prezes zarządu, dyrektorów pionów oceniają właściciwi dla nich członkowie zarządu itd.

Aby spełnić warunek, że wysokość premii nie może zależeć od czyjejkolwiek arbitralnej oceny, przyjęto, że dla każdego pracownika jego premia będzie wyliczana według następującego wzoru:

$$\text{premia} = (w_1 \cdot sr_1 + \dots + w_n \cdot sr_n) p \cdot q$$

gdzie:

- $w_i$  oznacza procentową wagę (stopień istotności)  $i$ -tego celu, a więc procentowy maksymalny udział tegoż celu w premii; suma wag powinna wynosić 100%
- $sr_i$  oznacza stopień realizacji  $i$ -tego celu; przyjęto skalę realizacji od 0% do 150% dla umożliwienia odnotowania przekroczeń, dla niektórych jednakże celów dopuszcza się dwupoziomą skalę skokową — 0% lub 100% jako jedyne możliwe wartości
- $p$  oznacza maksymalną premię, jaką może osiągnąć dany pracownik
- $q$  oznacza współczynnik określający procentową ocenę osiągnięcia celów przez firmę; ten współczynnik jest wyliczany dla całej firmy, podobnie jak premia dla załogi.

**Tab. 5.7-1 Parametry służące do wyliczenia premii**

Na pierwszy kwartał funkcjonowania systemu MBO rada nadzorcza wprowadziła dla całej firmy następujące cele wraz z przypisanymi im wagami:

Cel	Waga
Wzrost zysku brutto o 5 mln zł	30%
Spadek kapitału obrotowego o 10 mln zł	20%

<sup>44</sup> Z ang. ‘mądry’, ‘sprytny’. Metoda SMART jest dobrą metodą. Fakt, że została zastosowana w kontekście MBO w niczym nie umniejsza jej zalet jako takiej.

<sup>45</sup> Taka sama uwaga jak w przypadku SMART.

Sprzedaż nowych produktów 7 mln zł	15%
Wzrost sprzedaży o 30 mln zł	35%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>

**Tab. 5.7-2 Wagi przypisane zadaniom globalnym firmy**

Stopień realizacji każdego z celów firmy był wyliczany proporcjonalnie do osiągniętego wyniku. Na przykład jeżeli wzrost zysku brutto wyniósł 2,5 mln zł, to stopień realizacji tego celu oraz odpowiadający mu składnik premii wyniosłyby:

$$sr_1 = 2,5 / 5 = 50\%$$

$$w_1 sr_1 = 30\% \times 50\% = 15\%$$

Całej firmie z tytułu wzrostu zysku należałoby się więc 15% jej premii maksymalnej. W przypadku stuprocentowej realizacji wszystkich celów firmy współczynnik  $q$  osiąga oczywiście maksymalną wartość 100%:

$$q = 30\% \times 100\% + 20\% \times 100\% + 15\% \times 100\% + 35\% \times 100\% = 100\%$$

Przyjęto jednakże, że jeżeli współczynnik  $q$  wypadłby poniżej 50%, to premia dla załogi nie zostałaby przyznana w ogóle. No bo jak przyznawać premię, jeżeli zadania nie zostały wykonane nawet w połowie.

### 5.7.5 Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

W dalszej części studium naszego przypadku prześledzimy losy jednego z dyrektorów, członka zarządu. Od zarządu bowiem rozpoczęto wprowadzanie systemu MBO. Nazwijmy naszego bohatera Janem Kowalskim. W arkuszu MBO stworzonym dla dyrektora Kowalskiego przez prezesa zarządu i zatwierdzonym przez radę nadzorczą znalazły się następujące cele i wagi:

Cel	Waga
1. Działania restrukturyzacyjne: 1.1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. 1.2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br.	50%
2. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych	
3. Zapewnienie dostawy pary technicznej (nie określono, jak oceniane)	10%
4. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
5. Zapewnienie spokoju społecznego (skala 0% lub 100%)	10%
6. Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)	5%
<b>Razem</b>	<b>100%</b>

**Tab. 5.7-3 Cele dyrektora Kowalskiego**

W przypadku spokoju społecznego przyjęto skalę skokową, bo jak mierzyć poziom spokoju społecznego? On albo jest, albo go nie ma. A jak nie ma spokoju, to nie ma premii za spokój. Uniknięcie strajków i innych niepokojów firma uważa za istotne przy wprowadzanych zmianach, tym bardziej że wcześniej zdarzały się już protesty.

Za jedną z jego głównych zalet systemu MBO jego zwolennicy uważają możliwość optymalizowania przez pracownika swojego działania dla osiągnięcia jak najwyższej premii. Możliwość — należy podkreślić — ograniczona co do wyboru kierunku interesem firmy. Wyobraźmy sobie więc, jak wygląda optymalna strategia działania dyrektora Kowalskiego z jego punktu widzenia.

Zgodnie z regułami gry dyrektor Kowalski uznał restrukturyzację za najwyższy priorytet (do 50% premii), a w ramach tego priorytetu — terminowość wykonania zadania. Zauważył też, że ani przekazanie zasobów do wydzielanych spółek, ani wynegocjowanie korzystnych cen przyszłych usług nie miały mieć wpływu na jego premię. Było to o tyle zaskakujące, że sprzedawane spółki miały nadal świadczyć firmie te same usługi co dotychczas, a wobec braku konkurencji w regionie uzyskiwały pozycję monopolisty. Twórcy arkusza MBO dla dyrektora uznali jednak, że nie da się w sposób mierzalny (M ze SMART) określić, jak byłaby oceniana jakość zawartych transakcji z punktu widzenia interesu firmy. W ten sposób wpadli w pierwszą pułapkę MBO polegającą na tym, że:

W bardzo wielu sytuacjach nie daje się w żaden sensowny sposób z góry zadać parametrów, jakie miałyby być przez pracownika osiągnięte.

Jan Kowalski wyliczył sobie również, że zmniejszenie dostawy pary technicznej o 30% spowoduje obniżkę kosztów o 5%, a więc jemu się to opłaca, bo zapewnienie dostaw pary nie jest premiowane wysoko — na dodatek nie wiadomo, jak będzie oceniane w procentach — a zmniejszenie kosztów jest. Od razu też zorientował się, że premii za spokój społeczny i tak nie dostanie, bo na początku kwartału był dwugodzinny strajk. Mimo że strajki na jego wydziale powodują straty na innych wydziałach, u niego wiążą się z obniżką kosztów, bo strajkujący nie otrzymują wynagrodzenia. I choć redukcja zatrudnienia spowoduje dalsze protesty, to przyniesie mu premię za zmniejszanie kosztów. Wobec powyższego dyrektor Kowalski stwierdził, że za restrukturyzację i obniżkę kosztów ma zapewnione 75% premii. Za naukę angielskiego postanowił zabrać się pod koniec kwartału, gdy już skończy wydzielanie spółek. O te marne 5% nie warto specjalnie walczyć, bo gra idzie o znacznie większą stawkę.

Zwróćmy uwagę, że dyrektor Kowalski optymalizował strategię z punktu widzenia swojego interesu, a nie interesu firmy. Metoda MBO ma bowiem to do siebie, że:

*MBO całkowicie uwalnia pracownika  
i to nie tylko w kategoriach dyscyplinarnych, ale też godnościowych  
od myślenia o interesie firmy.*

Mam do zrealizowania pięć zadań, a o resztę niech się martwią inni. To nie ja wymyśliłem tę grę. O przestawianiu się ludzi z myślenia w kategoriach godnościowych na odnoszące się do korzyści pisałem w Rozdz.4.1.

## 5.7.6 Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego

Po niedługim czasie prezes zarządu zorientował się, że choć Kowalski realizuje wyznaczone mu cele zgodnie z arkuszem MBO, to jednak ich realizacja nie jest zgodna z interesem firmy. Posta-

nowił więc przededefiniować cele i zmienić wagi. Nowy arkusz dla dyrektora Kowalskiego wyglądał następująco:

Cel	Waga
1. Działania restrukturyzacyjne: 1.1. Sprzedaż spółki A1 do 11 czerwca br. (15%) 1.2. Sprzedaż spółki B4 do 15 listopada br. (25%) 2. Opóźnienie o każdy miesiąc powoduje obniżenie stopnia realizacji o 10 punktów procentowych. Stopień wykonania zadania można ponadto obniżyć nawet do 0%, gdy sprzedaż spółek okaże się niekorzystna dla firmy.	40%
3. Zapewnienie dostawy pary technicznej jest bezwzględnym obowiązkiem dyrektora, za jego realizację nie należy się więc żadna premia. Gdyby natomiast braki w dostawie pary spowodowały straty w fabryce, całościowa premia zostanie pomniejszona o te straty.	0%
4. Obniżka kosztów o 7,5% (proporcjonalnie do wyniku)	25%
5. Zapewnienie spokoju społecznego (skala ciągła od 0% do 100%)	30%
6. Opanowanie języka angielskiego (według oceny lektora)	5%
<b>Razem</b>	100%

**Tab. 5.7-4 Skorygowane cele dyrektora Kowalskiego**

Zauważmy, że wprowadzone zmiany oznaczają rezygnację z pierwszych trzech kryteriów zasady SMART:

1. Cele przestają być konkretne (*Specific*). W przypadku pierwszego zadania cóż to za konkret, że sprzedaż spółek ma być korzystna dla firmy. Nie określono przecież, na czym ta korzyść ma polegać, a więc pozostawiono ją arbitralnej ocenie przełożonego. Poza sytuacjami ekstremalnymi zawsze będzie tak, że pewne parametry transakcji okażą się dla firmy korzystne, a inne nie. Jedne będą korzystne w krótkiej perspektywie, a niekorzystne w długiej, inne na odwrót. Decyzja, czy korzyści przeważają straty, będzie więc zawsze arbitralna, a więc odbierana przez beneficjenta premii jako niemerytoryczna. W przypadku drugiego zadania nie jest do przewidzenia, którym stratom firmy przypisze się jako przyczynę brak pary, z pewnością natomiast wielu odpowiedzialnych za straty w swoich wydziałach będzie się starało zrzucić winę na brak pary. W przypadku czwartego zadania, skoro zapewnienie spokoju społecznego ma być mierzone w procentach, też staje się mało konkretne.
2. Cele przestają być mierzalne (*Mesurable*) i to nie tylko w przypadku restrukturyzacji, ale również w przypadku spokoju społecznego i dostawy pary. Jak np. ocenić, o ile w procentach należy pomniejszyć premię z tytułu niekorzystnej restrukturyzacji?
3. Cele przestają być osiągalne (*Achievable*), bo jak osiągnąć cel, który nie został jasno określony.

Oczywiście wraz ze zmianą arkusza MBO dyrektor Kowalski postanowił zmienić swoją strategię. W pierwszym rzędzie postanowił zapewnić dostawy pary technologicznej, i to bez względu na koszty. Jakikolwiek zakłócenia w pracy innych wydziałów mogłyby spowodować, że te obciążą go odpowiedzialnością, nawet jeśli ich straty nie będą bezpośrednio wynikały z braku pary (co zawsze trudno udowodnić). A straty w fabryce mogą z łatwością pochłonąć całą premię. Ry-

zyko związane z celem 2) jest więc ogromne. Po drugie, dla zapewnienia spokoju społecznego postanowił wstrzymać zwolnienia i podniósł wynagrodzenia. Ze względu na parę i spokój społeczny sprawa obniżki kosztów przestaje być tak decydująca dla przyszłej premii.

Szczególny przypadek stanowi w nowej liście celów przeddefiniowana restrukturyzacja. W tym wypadku nie zostały sformułowane żadne kryteria powodujące uznanie podejmowanych działań za korzystne bądź niekorzystne dla firmy. Jedyną drogą staje się więc zapewnienie sobie przychylności osoby oceniającej. Trzeba się przyjrzeć, co szef lubi, kogo lubi i za co lubi. No i podjąć odpowiednie działania. Na początek można by mu powiedzieć, że Malinowski prowadzi prywatne rozmowy przez służbowy telefon.

### 5.7.7 Ocena systemu po roku

Po roku funkcjonowania nowego systemu zarząd krytycznie ocenił jego walory. Uznano, że pracownicy zamiast dbać o interes firmy, „grają” o największą premię. Powrócił też problem, który występował przed wprowadzeniem MBO — system nie pozwala dać premii osobie, która nie pracuje dobrze, ale na której firmie szczególnie zależy. Pojawiły się również dwie całkiem nie przewidziane sytuacje.

Pierwsza sytuacja była związana z otwarciem oddziału w Rosji, co spowodowało wzrost sprzedaży o 15% z jednoczesnym ponadproporcjonalnym wzrostem kosztów rozruchu tego oddziału i ponadproporcjonalnym wzrostem zatrudnienia (przejęcie istniejącego bankruta z gwarancją zatrudnienia dla jego pracowników przez 18 miesięcy). Ten wzrost sprzedaży spowodował ustalenie się wartości współczynnika  $q$  na poziomie 140%. Firma musiała dać bardzo duże premie, mając relatywnie mniej pieniędzy na wynagrodzenia.

Druga sytuacja również była związana z nowym oddziałem. Przejął on cały dotychczasowy eksport spółki w Rzeszowie, co spowodowało konieczność jej przebranżowienia. Chwilowo — prawdopodobnie stan utrzyma się przez rok — spadek sprzedaży i zysków tej spółki spowodował współczynnik  $q$  do wartości 0%. A to oznacza brak premii dla załogi, która w okresie przebranżowienia musi pracować szczególnie ofiarnie. Trzeba się liczyć z niepokojami społecznymi.

W dyskusji nad efektywnością MBO podkreślono również następujące fakty:

- 1) kierownicy wysokiego szczebla uprawiają „prywatne gry” zamiast dbać o rozwój firmy,
- 2) rozdzielanie odpowiedzialności jest niejasne, co wywołuje spory kompetencyjne i powstawanie „obszarów niczyich”,
- 3) proces decyzyjny jest nieefektywny — skoro cele stają się coraz mniej jasne, trudno o podejmowanie prawidłowych decyzji,
- 4) występują trudności w uzgadnianiu działań według ustalonej wizji rozwoju, dla każdego bowiem ważniejsza jest premia dziś niż rozwój jutro,
- 5) brak determinacji do podejmowania decyzji związanych z rosnącą konkurencyjnością rynku *ad hoc*; nikt nie chce podjąć decyzji, która w razie powodzenia nie przyniesie punktów premiowych, może natomiast obniżyć premię w przypadku niepowodzenia,
- 6) rosną koszty zarządzania,
- 7) w pogoni za zwiększeniem sprzedaży i zmniejszeniem kosztów wszyscy zapomnieli o konieczności rozwoju nowych produktów.

W wyniku dokonanej oceny zarząd „Jutrzeni SA” uznał za konieczne modyfikacje systemu MBO dla całej firmy, gdyż przyjęte zasady były zbyt sztywne, aby mogły sprostać wymaganiom rzeczywistości. Przede wszystkim postanowiono uelastyczyć współczynnik  $q$  (stopień osiągnięcia celów przez firmę jako całość), aby móc nim swobodnie manipulować. Górną granicę współczynnika ograniczono do 120%, ale przyjęto, że w uzasadnionych przypadkach rada nadzorcza może wartość współczynnika „ręcznie” obniżyć — np. w sytuacji takiej jak z oddziałem w Rosji.

Prezes rady nadzorczej otrzymał też fundusz nagród specjalnych przyznawanych poza systemem, np. w sytuacjach takich jak w Rzeszowie. O nagrody z tej puli będą też mogli występować kierownicy niższych szczebli, a o ich przyznaniu będzie decydować kapituła ds. nagród specjalnych. Po raz kolejny tzw. życie wymuszało powrót do ręcznego sterowania premiami. Potwierdzała się też obserwacja Alfie Kohna, że premie bardzo silnie motywują, ale jedynie do starania się o premie (rozdział 5.1).

*Premie bardzo silnie motywują...  
do starania się o premie.*

### 5.7.8 Czy można było uniknąć tych problemów?

Opisana historia spółki „Jutrznia SA” to typowa droga, jaką przechodzi firma wprowadzająca metodę MBO. Bez względu na to, jak — coraz bardziej sprytnie i wymyślnie — stawiane są cele i określone metody premiowania, firma coraz boleśniej odczuwa związane z MBO problemy. A dzieje się tak nie dlatego, że tę metodę stosuje źle, że źle dobiera cele i algorytmy liczenia premii, ale dlatego że w samej istocie MBO leżą zjawiska, których nie da się wyeliminować inaczej, niż eliminując tę metodę w całości. Oto te zjawiska:

1. Pracownicy czują się uwolnieni od perspektywicznego myślenia o interesie firmy na rzecz myślenia o interesie własnym. Co więcej, czują się do tego zmuszeni!
2. Pracownicy otrzymują od firmy silnie demotywujący sygnał: nie możemy wam po prostu zawierzyć, że będziecie pracować najlepiej, jak potraficie. Jeżeli nie „zmotywowujemy” was premią, będziecie się lenić i pracować byle jak. Taki sygnał wzmacnia determinację myślenia o interesie własnym.
3. Premia każdego pracownika zależy od kilku parametrów firmy, których wartość zawsze można optymalizować kosztem tych kilkudziesięciu, od których premia nie zależy. MBO jest grą nierównych szans — firma manipuluje kilkoma lewarkami, pracownik kilkudziesięcioma. W takiej grze firma zawsze przegra (zob. Rozdz. 5.7.11)
4. System MBO to system kija i marchewki ze wszystkimi wcześniej już opisanymi wadami tego systemu.

### 5.7.9 Premia dla rady nadzorczej

Dobrym komentarzem do pkt. 2 w Rozdz. 5.7.8 może być następująca hipotetyczna dyskusja. Przypuśćmy, że „Jutrznia SA” zatrudnia nową firmę doradcą — powiedzmy „TQM Polska” której zadaniem ma być zaproponowanie innego systemu motywacyjnego dla pracowników. Firma zaczyna od zadania właścicielom spółki następującego pytania: „Skoro wprowadziliście system MBO dla zarządu, to dlaczego nie wprowadziliście go również dla rady nadzorczej?”. Takie pytanie w każdej firmie wywołałoby zapewne konsternację. Premie dla rady nadzorczej to chyba byłoby niestosowne! Przecież członkowie rady nadzorczej są:

- kompetentni — to właśnie oni mają wiedzieć, co jest dla firmy najważniejsze,
- uczciwi — powiedzą nam, co jest dla firmy najważniejsze, wytyczą kierunki jej rozwoju,
- odpowiedzialni — będą dbali o prawidłową realizację wytyczonych zadań taktycznych przez zarząd.

Inaczej nigdy byśmy ich do rady nadzorczej nie powołali!



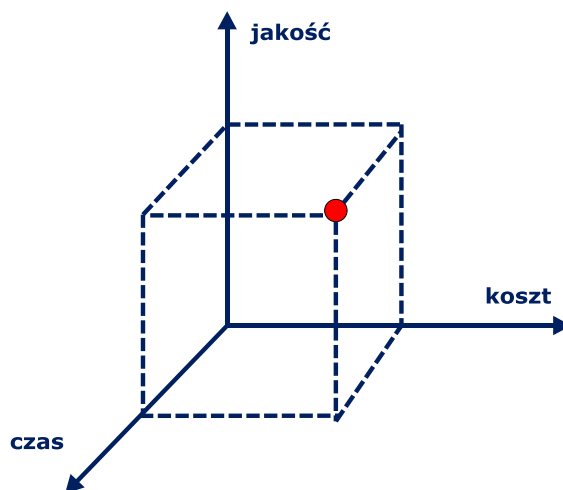
Skoro tak, powiada „TQM Polska”, to stąd wprost wynika, że dla zarządu wprowadziliście MBO, bo jego członków uznaliście za niekompetentnych, nieuczciwych i nieodpowiedzialnych. Przecież gdyby było inaczej, postąpilibyście z nimi tak jak i z radą nadzorczą. To w ręce takich ludzi oddaliście więc cały majątek i całą przyszłość firmy? Jeżeli tak rzeczywiście sądzicie, to należy niezwłocznie zmienić cały zarząd. A jeżeli się z tym nie zgadzacie, to zacznijcie go traktować tak samo jak radę nadzorczą, czyli poważnie.

### 5.7.10 Nierówne szanse w grze

Są oczywiście menedżerowie, którzy uważają, że ludzi („ludzie” to ci poniżej nas, obok nas są „koledzy”, a powyżej „szefowie”) należy zawsze traktować z odpowiednią dozą nieufności. Skoro tak uważają, to niech wezmą pod uwagę argument z zakresu teorii sterowania złożonymi systemami. Teoria ta uczy, że w systemach o wielu parametrach stosunkowo łatwo jest zoptymalizować kilka wybranych parametrów systemu, jeżeli tylko możemy zmieniać większość pozostałych. By zilustrować tę zasadę, wyobraźmy sobie uproszczoną sytuację, w której wykonanie jakiegoś produktu jest oceniane na trzech osiach współrzędnych, jak na Rys. 5.7-1, a więc pod kątem czasu, kosztu i jakości wykonania.

Nikt nie ma chyba wątpliwości, że stosunkowo łatwo można osiągnąć wysoką jakość, nie dbając o cenę i czas, dobrą cenę — rezygnując z jakości i pośpiechu, oraz krótki czas wykonania — nie troszcząc się ani o jakość, ani o cenę.

W typowym systemie MBO stawiamy pracownikowi zadanie zoptymalizowania trzech do pięciu parametrów, godząc się, aby dowolnie manipulował kilkudziesięcioma pozostałymi. W naszym przykładzie aż jedną trzecią parametrów objęto systemem MBO, a i tak pracownik zawsze będzie mógł zrealizować swój cel premii kosztem interesu firmy. Jeżeli więc nie ufamy ludziom, to tym bardziej nie proponujemy im MBO, bo nas z pewnością ograżą. My w tej grze nie mamy żadnych szans.



Rys. 5.7-1. MBO: w tej grze firma jest bez szans

Szczególnym przypadkiem zarządzania przez cele jest ustanawianie dla sprzedawców tzw. celów sprzedażowych i wiązanie ich z premią. To również prowadzi do gry niemożliwej do wygrania dla firmy. Taką sytuację ilustruje poniższy przykład.

#### Cel sprzedażowy

Do pewnej firmy zgłosił się pod koniec roku klient pragnący dokonać bardzo dużego zakupu. Dział sprzedaży tej firmy manipulował klientem w ten sposób, aby przenieść zakup na rok następny. Powód tego pozornie tylko dziwnego zachowania był bardzo prosty: wysoka wartość sprzedaży w danym roku spowodowałaby podniesienie celu sprzedażowego przyszły na rok, a więc utrudniłaby osiągnięcie premii w następnym roku. Sprzedaż udało się zrealizować po Nowym Roku, po czym postanowiono przez pierwszy kwartał sprzedawać jak najmniej, aby nie podnieść celu sprzedażowego na kolejny kwartał.

Czy z tego przykładu wynika, że nie należy stawiać sprzedawcom celów sprzedażowych? Oczywiście, że nie. Nie należy tylko wiązać realizacji tych celów z premią i pamiętać, że sprzedaż to proces losowy, który należy zbadać pod względem stabilności i zmienności, zanim określi się oczekiwany zakres jego zmiany (patrz rozdziały od 12 do 15).

A oto co piszą o zarządzaniu przez cele S.A.Coulbert i L.Rout w swojej książce, „Skończ z okresową oceną pracowników” ([9] s.21):

*Oceny pracownicze są reliktem okresu po zakończeniu II wojny światowej, kiedy to w modzie było unowocześnianie zarządzania. W szczególności stanowią gorzki posmak teorii zwanej „zarządzanie przez cele” — koncepcji, która zawsze doskonale wyglądała na prezentacjach, ale nigdy nie sprawdzała się w praktyce. (...) Menadżerowie mogą sobie pozwolić na rezygnację z codziennego zaangażowania w pracę podwładnych — mają system, dzięki któremu mogą ich rozliczać z dotrzymywania zobowiązań, osiągania założonych poziomów mierników i dążenia do konkretnych rezultatów. Zachowując dystans, nie tylko nie biorą aktywnego udziału w funkcjonowaniu swoich jednostek organizacyjnych, ale i zyskują wymówkę na wypadek ewentualnych niepowodzeń.*

### 5.7.11 Opinia niezależnego eksperta

Historia spółki „Jutrznia SA” była przedstawiona w odcinkach w czasopiśmie „Personel”. Na koniec każdego odcinka zamieszczano opinie praktyków i teoretyków związane z tą historią. Poniżej opublikowana tam opinia Helmuta V. Gläsera, trenera i konsultanta dużych międzynarodowych firm w Polsce, Rosji, Niemczech i Hiszpanii.

Zarząd „Jutrznia SA” od początku zmian po prywatyzacji wybrał złą drogę. Pierwszym błędem było wprowadzenie systemu premiowego. Jeżeli zadaniem dla zarządu miało być wprowadzanie nowych metod zarządzania i nowoczesnych mechanizmów motywacyjnych, zdumiewać może wybór tak anachronicznej metody. Również zarządzanie poprzez cele trudno uznać za metodę nowoczesną.

#### Anachronizm premiowania

Motywowanie za pomocą premii nie tylko nie jest nowoczesną metodą zarządzania, ale oznacza wręcz klęskę zarządzania. W początkowym okresie zmian w „Jutrznia SA” przyjęto uznaniowy sposób przyznawania premii, co w efekcie budziło u pracowników poczucie niesprawiedliwości. Najnowsze badania na zwierzętach dowodzą, że poczucie sprawiedliwości nie jest kompetencją społeczną, którą można kształtować – mamy je zapisane w genach<sup>46</sup>. Nie znam systemu premiowego, który byłby sprawiedliwy. A to oznacza frustrację i spadek motywacji.

Patologiczny jest też sam mechanizm premii. Kiedy pracujemy w firmach, w których „zarządza się poprzez motywowanie”, jesteśmy zorientowani na wynik i za ten wynik jesteśmy wynagradzani. „Zarządzanie przez motywowanie” powoduje pominięcie punktu „orientacja na wynik firmy”. Pracownicy od razu otrzymują komunikat, że nie chodzi o wynik, ale o dodatkowe wynagrodzenie. Ten mechanizm najlepiej ujawnił się w opisanym przypadku dyrektora Jana Kowalskiego. Po wprowadzeniu premii przestał być istotny wynik firmy — ważna była możliwość uzyskania premii. Dlatego część jego działań (np. oszczędności jego wydziału) szkodziła firmie, obniżając wyniki innych wydziałów.

#### Anachronizm MBO

Nowoczesne zarządzanie polega na podejściu procesowym. Zarządzanie poprzez cele (MBO) jest metodą utrwalającą anachroniczny, pionowy model kierowania. Aby wyraźniej ukazać niebezpieczeństwa tkwiące w zarządzaniu poprzez cele, warto zilustrować je przedstawionym przez Edwardsa Deminga w Tab. 5.7-5 porównaniem MBO z metodą zarządzania kompleksową jakością (TQM).

W MBO cele są kaskadowane hierarchicznie w dół. W TQM zarząd ustala cele strategiczne i przekazuje je do poszczególnych wydziałów. Tu następuje weryfikacja pozioma — cele określone przez zarząd konfrontowane są z oczekiwaniami klientów (zewnętrznych i wewnętrznych) oraz możliwościami dostawców. Wydziały określają także swoje własne potrzeby związane z realizacją celów. Następuje komunika-

<sup>46</sup> Źródło: Sarah F. Brosnan, Frans B.M. de Waal, *Monkeys reject unequal pay*, „Nature”, vol. 425, 18, August 2003, s. 297 i nast.

cja z dołu do góry. Zarząd formułuje ostateczne cele znając życzenia klientów i uwarunkowania realizacji tych celów.

Po przeczytaniu tego zestawienia widzimy od razu, że problemy „Jutrzni” z dyrektorem Kowalskim (i prawdopodobnie z pozostałymi pracownikami) związane są zarówno z zastosowaniem systemu premiowego, jak i nienowoczesnego systemu zarządzania (MBO). Dodatkowo w „Jutrzni” nastąpiło powiązanie obu tych metod w jedną — z jednej strony antymotywacyjną, z drugiej — wspierającą ręczny (kiedyś mówiliśmy „socjalistyczny”) styl zarządzania.

## WNIOSEK

Sugerowałbym „Jutrzni SA” wprowadzenie prawdziwych zmian w zarządzaniu, czyli zmian drugiego rzędu, a nie kosmetycznych ulepszeń. Jeśli ktoś musi szybko odbyć daleką podróż, a porusza się wolnym autem, powinien od razu przesiąść się do samolotu. Zarząd „Jutrzni SA” wybrał zmiany pierwszego rzędu, co przypomina naciskanie gazu „do dechy” w zdezelowanym samochodzie, który i tak już szybciej nie pojedzie. MBO nie jest w stanie sprostać wymaganiom, jakie dziś przed firmami stawia rynek. Trzeba się w końcu zdecydować na kupno nowego samochodu, czyli zarządzanie wg standardów TQM.

### 5.7.12 MBO w oczach Edwardsa Deminga

Metoda MBO nie jest nowa. Znana była już Demingowi (zob. [14]), który tak porównuje ją z TQM:

MBO	TQM
Podejście jest nastawione na wyniki, nie uwzględnia jednak sposobu ich uzyskania. Dobór metody ustala sam zainteresowany.	Podejście uwzględnia wyniki i metody ich osiągnięcia.
Każdy odpowiada jedynie za własne wyniki.	Na pierwszym miejscu stawia się ulepszenie całego procesu — często poza granicami własnej funkcji.
Cele są uzgadniane pomiędzy przełożonym i podwładnym — nie są ujawniane wszystkim innym pracownikom.	Cele wyznaczane poszczególnym pracownikom są jawne i powszechnie udostępniane.
Ocena służy do znajdowania zasłużonych dla sukcesu oraz winnych niedociągnięć i nagradzania pierwszych, a karania drugich.	W TQM nie szuka się winnych i zasłużonych. Jeśli wyniki różnią się od zakładanych, analizuje się przyczyny i szuka dróg ulepszeń.
Osiągnięcie numerycznych celów (SMART) jest głównym miernikiem oceny sukcesów.	Uznanie osiągnięcia za sukces zależy od adekwatności metod użytych do osiągnięcia celów. Ważne jest nie tylko „ile”, ale i „w jaki sposób”.
W centrum uwagi jest przełożony, który wyznacza cele i rozlicza wyniki.	W centrum uwagi są wewnętrzni i zewnętrzni klienci, których należy usatysfakcjonować.
MBO może prowadzić do optymalizacji podrzędnych procesów.	TQM zmierza do optymalizacji działania całej firmy.

**Tab. 5.7-5 Porównanie MBO i TQM przez Edwardsa Deminga**

W tym kontekście warto też przypomnieć pkt 11 z czternastu zasad Edwardsa Deminga omawianych w Rozdz. 2.13:

Eliminuj normy produktywności na poziomie produkcji. Zastąp je przywództwem. **Eliminuj zarządzanie przez cele (MBO)**. Eliminuj zarządzanie przez liczby i cele numeryczne. Zastąp je przywództwem.

## 5.8 Zarządzanie przez cele a cele w zarządzaniu

Czy wobec krytyki zarządzania przez cele należy odejść od wszelkiego stawiania celów firmom i zespołom? Oczywiście, że nie. Cele są konieczne dla realizacji strategii firmy. Bez celów firma jest jak okręt bez busoli. Rzecz jednak w tym, aby stawianie celów nie eliminowało myślenia i odpowiedzialności, aby nie uniemożliwiało też korekt kursu niezbędnych przy każdej nawigacji. Jak więc należy je przeprowadzić?

Pierwszą rzeczą jest określenie misji i wizji firmy. Zwykle misja określa wartości, jakie firma chce chronić, a wizja — obraz firmy w bliższej i dalszej przyszłości. Misję mogą określać takie wartości, jak np. rzetelność wobec klienta, życzliwość wobec ludzi i użyteczność społeczna. Wizja może ukazywać firmę za 10 lat jako europejskiego lidera w swojej dziedzinie z przedstawicielstwami we wszystkich stolicach Unii Europejskiej. Po ustaleniu misji i wizji, co jest najczęściej funkcją właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy), zarząd przystępuje do określenia wytycznych działania na najbliższy okres, np. na przyszły rok:

- 1) **kierunków strategicznych**, jakie wybieramy, aby realizować misję i wizję firmy,
- 2) **celów taktycznych** określających cele do osiągnięcia na drodze wyznaczonej przez kierunki strategiczne,
- 3) **zadań operacyjnych** określających czynności do wykonania realizujące zadania taktyczne.

Te trzy grupy wytycznych powinny być tworzone głównie przez ich przyszłych realizatorów. W tym przypadku chodzi nie tylko o możliwie najpełniejsze wykorzystanie wiedzy i doświadczenia pracowników — co jest oczywiście bardzo ważne — ale też o zbudowanie w nich autentycznego przekonania, że wybrane drogi są rzeczywiście ich drogami. Droga wybrana przez zespół podczas wielodniowej warsztatowej dyskusji będzie w przyszłości przez ten zespół broniona i realizowana z zupełnie innym nastawieniem niż droga narzucona przez kierownictwo. Każda przeszkoda na drodze narzuconej przez kierownictwo zostanie potraktowana przez pracowników jako dowód, że decyzje kierownictwa były błędne. Każda taka przeszkoda na drodze wytyczonej przez zespół stanie się wyzwaniem, okazją do nauki, a często też impulsem do innowacji. Bardzo piękny przykład takiego działania to brazylijska firma Semco opisana w książce *Na przekór stereotypom* [57].

Z organizacyjnego punktu widzenia kierunki strategiczne mają charakter najbardziej ogólny. Są to rzeczywiście kierunki, a nie miejsca, w które chcemy dotrzeć. Na przykład rozwój naszych nowych produktów A i B.

Cele taktyczne określają miejsca, do których dążymy, np. wprowadzenie produktów A i B na rynek niemiecki i francuski.

Zadania operacyjne wyznaczają zadania do wykonania. Te powinny być już bardzo konkretne. Najlepiej, jeżeli spełniają zasadę SMART (Rozdz. 2.14.1). No i oczywiście nie wiążemy ani celów taktycznych, ani też zadań operacyjnych z premiami za ich wykonanie. Gdybyśmy to uczynili, natychmiast wpadamy w pułapkę zastawioną przez MBO. Pracownicy przestaną się czuć odpowiedzialni za firmę i ograniczą do wykonania zadań jedynie we własnym interesie.

## 5.9 Wina czy przyczyna

Gdy coś dzieje się źle, pojawiają się wady w produkcie, firma poniosła stratę, nie są przestrzegane procedury, tradycyjnie myślący menadżer zadaje pytanie, „kto jest za to odpowiedzialny”, lub też wprost — „kto jest winien”. Jak jednak wykazali Deming i Juran (Rozdz.2.11), jedynie w co najwyżej 15 przypadkach na 100 przyczyna zjawiska leży po stronie „sprawcy”. W pozostałych — „winny” jest system. Zamiast więc szukać winnego, zastanówmy się, gdzie leży przyczyna.

Gdy znajdziemy winnego, możemy jedynie go ukarać. Gdy znajdziemy przyczynę, mamy szansę ją usunąć, a więc trwale wyeliminować zjawisko.

### Katastrofa promu morskiego

W roku 1987 głośnym echem w europejskich mediach odbiła się katastrofa promu Herald of Free Enterprise, który wypłynął z belgijskiego portu Zeebrugge. Zginęło 150 pasażerów i 38 członków załogi. Jak ustalono, prom zatonął, gdyż nie zamknięto bramy, przez którą wjeżdżają nań samochody. Prom wypłynął więc w morze z otwartą bramą. Odpowiedzialny za bramę marynarz zeznał w śledztwie, że bramy nie zamknął, gdyż spał. Spał na służbie, mając tak ważne zadanie do wykonania! Wydawało się więc, że sprawca nieszczęścia i jego wina są oczywiste. A jednak sąd uniewinnił oskarżonego. Jak to możliwe?

Po pierwsze, sędziowie zadali pytanie, dlaczego marynarz spał? Przecież prom odpływał w środku dnia. Okazało się, że spał, bo pracował już 36 godzin bez przerwy i miał pracować przez dalszych 12. Miał kilkadziesiąt minut na odpoczynek, gdy samochody wjeżdżały na prom, i oczywiście nie obudził się na czas.

Dalsze pytania sądu dotyczyły dwóch aspektów: Czy na mostku kapitańskim wiedziano, że brama była niezamknięta, i dlaczego marynarz został zmuszony do 48-godzinnej wachty.

Odpowiedź na pierwsze pytanie brzmiała „nie wiedziano”. Na statku nie było instalacji ostrzegającej o niezamkniętej bramie ani też procedury sprawdzania, czy brama jest zamknięta. W odpowiedzi na drugie pytania sąd dowiedział się, że armator promu prowadził akcję promocyjną, w ramach której wprowadzono dodatkowe rejsy, by obsłużyć wszystkich amatorów tanich przepraw. Nie zatrudniono jednak dodatkowych pracowników, zmuszając dotychczasowych do ponadwymiarowej pracy.

Na koniec sąd zapytał, czy konstrukcja promu nie pozwalała na jego bezpieczny rejs z otwartą bramą. I znów zaskoczenie! Tak, pozwalała, ale przy normalnej podróźnej prędkości. Tymczasem prom — w pogoni za zyskiem armatora — płynął z maksymalną prędkością (18 węzłów), na jaką pozwalała moc maszyny. Przy tej prędkości woda musiała się wedrzeć do ładowni.

Sąd uznał więc, że główna wina leży po stronie armatora i kapitana promu.

Deming i Juran uzasadniali swoją tezę na gruncie badań statystycznych, nie wyjaśniali jednak mechanizmu zjawiska. Nieco później uczynił to psycholog społeczny Philip Zimbardo, autor słynnego eksperymentu stanfordzkiego. W tym przeprowadzonym w roku 1971 eksperymencie Zimbardo postanowił zbadać mechanizm kształtowania się postaw więźnia i więziennego strażnika. Do eksperymentu zaprosił młodych ochotników wywodzących się w przeważającej mierze spośród studentów i asystentów Uniwersytetu Stanforda w Kalifornii. Wybrał ten właśnie uniwersytet, gdyż przeprowadzone wcześniej inne badanie pokazało stosunkowo wysoki poziom odporności jego środowiska na pokusę czynienia zła.

W starannie zainscenizowanym eksperymencie ochotników podzielono na dwie grupy: więźniów i strażników. Ukryte kamery i mikrofony przez całą dobę rejestrowały zachowania i rozmowy obu grup. Eksperyment, który według założeń miał trwać dwa tygodnie, przerwano po tygodniu, gdyż strażnicy rozwinęli niewyobrażalny poziom okrucieństwa wobec więźniów. Mimo że doskonale wiedzieli, iż to tylko eksperyment naukowy, a więźniowie nie są kryminalistami, ale często ich kolegami ze studiów, zaczęli poddawać tych ostatnich wymyślnym torturom psychicznym i fizycznym. W ponad trzydzieści lat później identyczne zachowania rozwinęli żandarmi w wojskowym więzieniu w Abu Ghraib<sup>47</sup> podczas wojny w Iraku.

Zdaniem Zimbardo w obu przypadkach o zachowaniu strażników zadecydowały nie ich predyspozycje charakterologiczne, ale warunki zewnętrzne. W swojej książce *Efekt Lucyfera* [75] (s. 30) pisze:

Osoby pochodzące z kultur zorientowanych indywidualistycznie tradycyjnie szukają odpowiedzi w ludzkim wnętrzu — w patologii lub w bohaterstwie. Współczesna psychiatria zorientowana jest **dyspocytynie** (wyróżnienie moje). Podobnie psychologia kliniczna i psychologia osobowości oraz metody jej pomiaru. Większość naszych instytucji przyjmuje taki punkt widzenia, włączając prawo, medycynę i religię. Według tych założeń, winy, choroby oraz grzechu należy szukać w osobie winnej, chorej bądź grzesznej. Swoją podróż ku zrozumieniu zaczynają od pytania „Kto?”. „Kto jest za to odpowiedzialny?”, „Kto się do tego przyczynił?”, „Kto jest temu winny?” oraz „Komu należy przypisać zasługi?”.

<sup>47</sup> Philip Zimbardo był ekspertem obrony w procesie strażników z Abu Ghraib.

Psychologowie społeczni (do których się zaliczam), dążąc do zrozumienia przyczyny niezwykłych zachowań, wolą unikać dokonywania atrybucji wewnętrznych. Preferują rozpoczęcie swoich poszukiwań od zadania pytania „Jak?”: „Jakie warunki mogły przyczynić się do danych reakcji?”, „Jakie okoliczności mogły mieć wpływ na dane zachowanie?”, „Jak wyglądała sytuacja z perspektywy osób w niej działających?”. Psychologowie społeczni pytają: „Do jakiego stopnia działania jednostki mogą wynikać z czynników zewnętrznych w stosunku do osoby działającej, w **zmiennych sytuacyjnych** (wyróżnienie moje) oraz procesów środowiskowych specyficznych dla danej sytuacji.

Podejście dyspozycyjne ma się tak do sytuacyjnego, jak medyczny model zdrowia do modelu zdrowia publicznego. Medyczny model każe poszukiwać źródła choroby, dolegliwości lub niesprawności wewnątrz osoby nią dotkniętej. Odwrotnie twierdzą badacze zdrowia publicznego, którzy zakładają, że nosiciele chorób wywodzą się ze środowiska stwarzającego warunki sprzyjające rozprzestrzenianiu choroby. Czasami osoba chora stanowi produkt końcowy patologii środowiskowej, która, jeżeli nie zostanie powstrzymana, będzie przenosić się na innych, niezależnie od prób poprawy zdrowia jednostki.

Zjawisko opisane w eksperymencie stanfordzkim Zimbardo nazywa *efektem Lucyfera*. W ostatnich czasach spotkaliśmy się z nim w związku z kryzysem finansowym przełomu lat 2008 i 2009. Jednym z głównych źródeł tego kryzysu było wprowadzenie przez niektóre banki na rynek finansowy bezwartościowych produktów, np. kredytów hipotecznych, o których było wiadomo, że nie zostaną spłacone. Te produkty sprzedawano niczego niepodważającym klientom, wśród których były też wielkie instytucje zaufania publicznego, takie jak fundusze emerytalne i emerytalne. Że bankowcy wiedzieli o swojej nieuczciwości, świadczy ujawniona później korespondencja (e-maile), którą prowadzili między sobą, naigrawając się z naiwnych klientów. Zachowywali się więc podobnie jak strażnicy z więzienia w Abu Ghraib, którzy tworzyli fotograficzną dokumentację swoich przestępstw.

W rzeczywistości źródeł obu zjawisk należy poszukiwać w systemie. Zarówno w więzieniach, jak i w bankach postawiono na skuteczność w krótkiej perspektywie (więzień musi pod się porządkować dyscyplinie, a klient banku musi kupić oferowany mu produkt), przytykając oko na drogę osiągnięcia tej skuteczności. Jednocześnie skuteczność była wysoko premiowana, a brak skuteczności — karany. Oba środowiska wytworzyły więc mechanizmy społecznego uzgadniania usprawiedliwień, o których pisze Kosewski (por. Rozdz.4.2).

Czy to oznacza, że strażnicy i bankowcy zachowywali się poza pracą równie nieuczciwie? Ogromna większość z nich z pewnością nie, co potwierdzają liczne badania. Nie torturowali swoich dzieci, nie kradli, nie usiłowali sprzedać sąsiadowi zepsutej kosiarki do trawy. Byli ludźmi „na co dzień” uczciwymi. Swoim dzieciom przekazywali powszechnie uznawane normy uczciwości. Oburzali się na oszustów i ludzi okrutnych. A gdy przyszło do rozliczenia, gdy pękła zmowa milczenia, ukarano jedynie ich, a nie architektów systemu, w którym przyszło im działać.

### **Nieci bankowcy**

Pod tym tytułem w „Gazecie Wyborczej” z dnia 9 kwietnia 2009 czytamy: Co siódmy pracownik banku (...) został ukarany za naciąganie wyników sprzedaży w nieetyczny sposób. — Wciskanie klientom kart kredytowych, funduszy i kredytów to rynkowy standard wymuszany naciskami przełożonych — mówią pracownicy wielu banków. (...) Premie miesięczne i roczne straciło aż 650 z 4 tys. pracowników (...). Także ci, którzy tolerowali łamanie zasad.

Jeden z byłych szefów placówki kolejnego banku z irytacją wspomina szkolenie jak „przywiązać” klienta. — Nie dajcie klientowi uciec, gdy wziął już pierwszą pożyczkę. Proponujcie mu kolejną, do tego kartę kredytową, kredyt w koncie. Jak będzie spłacał już kilka kredytów, dokładnie monitorujcie spłatę rat. Gdy tylko będą opóźnienia, proponujcie kredyt konsolidacyjny. Klient, który go weźmie, jest wasz! Nie uwolni się od banku przez długie lata — relacjonuje szkoleniowe instrukcje.

Pracownik innego banku opisuje, jak uczono pracowników sprzedaży krzyżowej: — każdemu klientowi mieliśmy wciskać konto oszczędnościowe, ubezpieczenie, informacje SMS-owe. Taki zestaw kosztował około 10 zł miesięcznie, ale o tym mieliśmy nie mówić. Jeżeli ktoś przyszedłby z pretensjami, to mieliśmy oddać pieniądze. Ale wiadomo: na dwustu klientów dwóch się zorientuje, a pozostali będą te 10 zł co miesiąc płacić.

## 5.10 Podsumowanie modelu przemocy

### 5.10.1 Samosprawdzająca się przepowiednia

Jak przekonaliśmy się, model przemocy charakteryzują następujące zjawiska:

1. Pracownicy działają z motywacji zewnętrznej, a ich przełożeni odwołują się głównie lub wręcz jedynie do tej motywacji.
2. Oznacza to, że przełożeni posługują się kijem i marchewką jako podstawowymi narzędziami „motywowania” swoich podwładnych do pracy.
3. Marchewkij kształtuje oczekiwane zachowania, ale jednocześnie buduje i utrwala postawy przeciwdziałające tym zachowaniom. Gdy marchewkij zniknie lub też gdy osiągnie swój kres eskalacji, postawa spowoduje zachowania sprzeczne z oczekiwanymi.
4. Pomiędzy przełożonymi a podwładnymi wyrasta coraz większy mur milczenia, nieufności, a często też wrogości. Przełożeni nie dowiadują się od swoich podwładnych o tym, co czyni pracę tych ostatnich uciążliwą, a przez to mało skuteczną. Nie dowiadują się, jak mogliby zwiększyć jakość i wydajność pracy zespołu. Nie dowiadują się, jakie sami popełniają błędy.
5. Miejsce motywacji godnościowej zajmuje motywacja odwołująca się przede wszystkim do korzyści, a to niezmiennie prowadzi do syndromu optymalizowania przez pracownika interesu własnego, bez oglądania się na interes firmy.
6. Nieprzyjazne zachowania firmy w stosunku do pracowników dostarczają argumentów do społecznego uzgadniania usprawiedliwień i w konsekwencji anomii firmy (por. Rozdz.4.2).
7. W reakcji na marchewkij i wynikający stąd brak porozumienia z przełożonymi, podwładni zaczynają manipulować marchewkijem dla osiągnięcia swoich indywidualnych celów, co najczęściej dokonuje się z naruszeniem interesu firmy.

W ten to właśnie sposób założenie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi, staje się samosprawdzającą się przepowiednią. Trzeba też wiedzieć, że

*Ludzie pozbawieni możliwości zaspokajania swoich potrzeb godnościowych reagują jedynie na kij i marchewkę.*

I w tym właśnie przyczyna niezwyklej, choć całkowicie nieracjonalnej, popularności tej metody.

### 5.10.2 Gry wojenne

Niektórzy słuchacze i czytelnicy zadają mi pytanie, jak twierdzenie, że ludzie są z natury pracowici i uczciwi, ma się do tych wszystkich przykładów wykorzystywania marchewkija przez pracowników przeciwko ich szefom lub firmom. Przecież nie sposób nazwać takich działań uczciwymi, skoro są sprzeczne z interesem firmy.

Rzeczywiście, z takich działań pracownicy nie bardzo mogą być dumni, radzą więc sobie z tym problemem przy pomocy uzgodnień społecznych, o których była mowa w Rozdz. 4.2. W przypadku gry o premię jest to stosunkowo łatwe, gdyż wszystkie opisane działania stanowią strategię w grze wymyślonej i narzuconej nie przez nich, ale przez firmę. A dla każdej ze stron ta gra, to gra o przetrwanie — firmy na rynku, a pracownika w firmie. W tej grze nie ma miejsca na

zaufać po żadnej ze stron. Zresztą wzięła się ona właśnie z braku zaufania do pracownika ze strony firmy.

Obecność marchewkija manifestuje stosunek do pracowników, który trudno nazwać przyjaznym i pełnym zaufania. A kto nie okazuje nam zaufania, nie może też na nie liczyć. Kto nas dyscyplinuje marchewkijem, nie może liczyć, że my będziemy dbali o jego interes. Skoro nas nie traktuje się z szacunkiem, to my czujemy się zwolnieni od lojalności wobec takiej osoby lub instytucji. Dysonans godnościowy, który wystąpiłby w innych warunkach (Rozdz.4.2), w tej sytuacji znajduje usprawiedliwienie w działaniu firmy, co prostą drogą prowadzi do anomii pracowniczej. Przecież my, pracownicy, musimy się bronić. Skoro oni tak, to my nie możemy inaczej.

Obecność gry wojennej jest immanentną konsekwencją rezygnacji z zaufania i partnerstwa na rzecz przemocy. Skoro bowiem nie ufamy ludziom, to musimy ich nieustannie kontrolować. Skoro musimy ich kontrolować, to musimy ustalić ścisłe reguły postępowania dla kontrolowanych i kontrolujących. Te reguły muszą być nie tylko ścisłe, ale też proste, aby obie strony się w nich nie pogubiły. Ustalamy więc kilka prostych celów do realizacji, od których jest uzależniona wypłata. No i mamy MBO w czystej postaci.

I wojna trwa. Wojna pomiędzy pracownikiem a firmą. Jej bardzo częstą formą jest okradanie firmy przez pracowników. Oto kilka medialnych informacji w tej sprawie.

#### **„Gazeta Prawna” 2009, 2 listopada**

(...) Jak Polska długa i szeroka pracownicy okradają swoje firmy, a kryzys gospodarczy jeszcze zwiększył liczbę takich przestępstw. Według przygotowywanego przez firmę konsultingową Euler Hermes raportu do strat przyznaje się aż 92 proc. ankiетowanych przedsiębiorców. Tymczasem w podobnym badaniu przeprowadzonym jesienią ubiegłego roku poszkodowana była zaledwie połowa firm.

#### **Poszukiwanie winnego**

— Pracownicy okradający firmę to ogromny i wstydlivy problem – opowiada szef kadr w jednej z największych polskich firm doradczych, który nie zgodził się podać swojego nazwiska. — Ostatnio musieliśmy o 1500 złotych zmniejszyć pensje kilku naszych kierowców. Ci w ramach zemsty zaczęli odlewać benzynę z firmowych aut. Sprawa oczywiście się wydała i pożegnaliśmy się z tymi pracownikami. Nie zgłosiliśmy sprawy na policję tylko dlatego, że zaszкодziłoby to wizerunkowi naszej firmy. Bo przecież to my zatrudniliśmy na tyle złych pracowników, że wpadli na pomysł oszustwa — mówi.

Kradzieże w polskich przedsiębiorstwach to codzienność, choć trudna do odkrycia. Kierownicy w jednej z firm papierniczych spostrzegli, że dzieje się coś złego dopiero po kolejnym przegrany przetargu. Co ciekawe, konkursy przegrywali zawsze z tym samym konkurentem. Zaś różnica w cenie, którą proponowano klientowi, była zawsze niewielka. Kierownictwo firmy zaczęło podejrzewać, że konkurencja musi mieć w ich firmie kreta, który przekazuje ceny ofert przetargowych. Wynajęli więc informatyków śledczych, by wytropić nielojalnego pracownika. Udało się to dzięki fragmentom stron internetowych, jakie pozostały na dysku twardym komputera jednego z pracowników. — Działał bardzo sprytnie. Był zapalonym graczem gry sieciowej Ogame. Ale z pozoru niewinne kontakty z innymi graczami służyły mu do przekazywania ważnych dla firmy danych – opowiada Zbigniew Engiel z Mediarecovery, firmy zajmującej się informatyką śledczą. On sam pamięta też przypadek, gdy w jednej z firm ktoś wykradł całą bazę klientów i przekazał ją konkurencji. Przeczesując komputery, informatycy zorientowali się, że baza danych została zgrana na CD. Udało im się też ustalić, z czyjego komputera. Pracownika zwolniono. — Takich przypadków jest coraz więcej, a kradzież przestała się już kojarzyć z wynoszeniem sprzętu. Ale najgorzej jest, gdy dochodzi do kradzieży wiedzy czy poufnych danych. Wtedy straty mogą iść w miliony — mówi Bartosz Piкуła, kierownik biura ubezpieczeń ryzyka sprzeniewierzeń z Euler Hermes.

#### **„Gazeta Prawna” 2010, 14 października**

90 proc. polskich firm przyznaje, że złapało swoich pracowników na kradzieży, oszustwie albo załatwianiu prywatnych spraw w godzinach pracy — wynika z raportu firmy Euler Hermes. Najczęstszym nadużyciem polskich pracowników jest kradzież.

45 proc. naszych przedsiębiorców w ciągu ostatnich dwóch lat złapała takiego złodzieja na gorącym uczynku. Kradną zarówno szeregowi pracownicy supermarketów, jak i bankowcy. Choć w porównaniu do innych krajów u nas rzadziej dochodzi do wielomilionowych kradzieży z udziałem białych kołnierzyków.



Jednak już przykładów drobnych przestępstw jest więcej. W zeszłym miesiącu policjanci z komendy powiatowej w Świdnicy zatrzymali ekspedientkę supermarketu, która przez kilka dni, wychodząc ze sklepu do domu, pakowała do torby artykuły spożywcze, kosmetyki i alkohol. Wyniosła towar wart 3 tys. zł. W tym samym czasie w Szczecinie przed sądem stanął administrator bankomatów w PKO BP. W ciągu roku ukraść ponad 470 tys. zł.

Kradzież to nie jedyne przewinienie polskich pracowników. W co szóstej firmie dochodzi do przypadków oszustwa, a co dziesiąty szef musi sobie radzić z nadużyciami fałszerzy, oszustów komputerowych lub złodziei danych osobowych. Firmy rzadko informują o tego rodzaju przestępstwach. Zdarza się, że upubliczniają jedynie zdarzenia związane z kradzieżą towarów. Zatają zaś straty finansowe, które mogłyby wywołać niepokój wśród akcjonariuszy.

Nagminne są uchybienia, których kodeks karny nie uwzględnia. Pracownicy notorycznie spóźniają się do pracy, korzystają ze służbowego telefonu, faksu czy papieru w celach prywatnych lub dorabiają do pensji w godzinach pracy. Rzadziej zdarzają się przypadki picia alkoholu w pracy albo ucieczek na lewe zwolnienia lekarskie. Eksperci wobec takich radzą stosować zasadę zero tolerancji. – Przymykanie oka na niewielkie sprawy to pierwszy krok do bardziej poważnych ubytków – ostrzega Jakub Bojanowski z firmy Deloitte.

Opisane sytuacje to klasyczne przypadki anomii pracowniczej. Niestety ogromna większość firm nie wie, jak radzić sobie z tym problemem. W odpowiedzi na zjawisko będące reakcją na przymoc potrafi jedynie eskalować tę ostatnią.

#### **Radio TOKFM, 6 października 2010**

W serwisie informacyjnym, w którym donoszono, że w Polsce notujemy ostatnio masowe zjawisko okradania firm przez pracowników, wystąpił ekspert specjalizujący się w doradztwie, jak firmy powinny rozwiązywać ten problem. Wymienił on cztery najważniejsze sposoby:

- 1) firmy ochroniarskie pilnujące i sprawdzające pracowników,
- 2) telewizja przemysłowa podglądająca pracowników,
- 3) programy śledzące działania użytkownika komputera (ochrona przed kradzieżą danych),
- 4) donosicielstwo pracownicze.

Ten ostatni sposób ocenił jako szczególnie godny polecenia, ze względu na jego wysoką skuteczność i niski koszt. Stwierdził też, że około 60% firm ucieka się właśnie do tego sposobu.

W tym kontekście warto też zacytować Meredith Belbin [5]

*Z długookresowych badań prowadzonych w Stanach Zjednoczonych przez Harvard Business School (patrz The Economist, 7 sierpnia 1999) wylania się obraz odmienny, ale — nota bene — zgodny z obserwacjami, które udało się poczynić w Wielkiej Brytanii. Tam, gdzie menadżerowie nagradzani byli opcjami terminowymi kupna akcji firm, w których pracowali, dość powszechnie odnotowywano w dłuższym czasie spadek rentowności w porównaniu z firmami niestosującymi takiego systemu wynagradzania. Zjawisko to tłumaczy się tym, że wyższa kadra zarządzająca, na ogół zbliżająca się do emerytury, dysponuje wieloma praktycznymi środkami do manipulowania wynikami firmy w taki sposób, by wykazywała ona imponujące krótkoterminowe zyski. Sprzedaż środków trwałych, redukcja lub przewartościowanie zapasów, zmniejszanie nakładów na badanie i rozwój stanowią dobrze znane środki do tego celu. Następująca potem zyskowna sprzedaż nabytych po atrakcyjnych cenach akcji umożliwia im zainwestowanie uzyskanych w ten sposób środków w bezpieczniejsze papiery, na przykład annuitety funduszy emerytalnych. Sposób nagradzania, który miał być silnym motywatorem, przynosi po dłuższym czasie rezultaty odwrotne do zamierzonych. Stosowanie takiej formuły może mieć dla firmy katastrofalne skutki.*

*(...) Powiązanie płacy z wynikami jest coraz powszechniej stosowane zarówno w odniesieniu do średniej, jak i wyższej kadry menadżerskiej. (...) Za kryterium oceny przyjmuje się najczęściej jakiś łatwo mierzalny element wyników finansowych, jednak i to może prowadzić na manowce. Za przykład niech posłuży program nagradzania kierowników w jednym z dużych banków, którym powiązano ich wynagrodzenia z liczbą powiązanych transakcji. Ponieważ jedną z podstawowych transakcji są kredyty, gwałtownemu wzrostowi ich liczby, jaki nastąpił po przyjęciu nowego systemu, towarzyszył również gwałtowny wzrost długów niespłacalnych.*

(...) Zjawiskiem pokrewnym z powiązaniem indywidualnej płacy z efektywnością jest uzależnienie budżetu organizacji sektora publicznego od osiąganych przez nie wyników. Za przykład niech posłuży brytyjska służba zdrowia. Kolejne rządy Wielkiej Brytanii próbowały manipulować jej wynikami przez zmniejszanie lub zwiększanie jej budżetu. Jedno z wybranych kryteriów uwzględniało liczbę pacjentów poddawanych hospitalizacji i koszt ich leczenia (biorąc pod uwagę standardowy koszt wykorzystanego szpitalnego łóżka. Zarządzający służbą zdrowia szybko donieśli o spektakularnej poprawie efektywności: odnotowano wzrost liczby hospitalizowanych pacjentów przy jednoczesnym skróceniu czasu indywidualnego pobytu w szpitalu. Po bliższym zbadaniu okazało się jednak, że pacjenci, którzy byli wypisywani ze szpitala, po jakimś czasie do niego wracali, gdyż zbyt szybko wypuszczano ich do domów. W statystykach ich powrót liczony był jako osobna hospitalizacja, zupełnie jakby dotyczyło to nowych chorych.

Innym wartym odnotowania przykładem jest oczekiwanie pacjenta na hospitalizację. (...) Niektóre szpitale stworzyły stanowisko pielęgniarki-recepcjonistki. Zatrudniona na tym stanowisku osoba spotykała się z oczekującym pacjentem i odbywała z nim sympatyczną a zarazem relaksującą rozmowę, która jednak w żaden sposób nie przybliżała go do momentu rozpoczęcia rzeczywistego leczenia. Celem tego zabiegu było skrócenie oficjalnie odnotowanego czasu oczekiwania, dzięki czemu szpital zdobywał dodatkowe punkty.

(...) Szkoły, które mogą pochwalić się dobrymi wynikami egzaminów odzwierciedlonymi dobrymi stopniami, otrzymują dodatkowe fundusze. Naturalnym skutkiem tego mechanizmu jest zniechęcanie uczniów do wybierania egzaminów, o których wiadomo, że z reguły obniżają średnią. Innym następstwem stało się ograniczanie liczby przedmiot egzaminacyjnych wynikające z założenia, że rozszerzenie zainteresowań w nieunikniony sposób prowadzi do obniżenia średniej.

(...) Indywidualna skuteczność pracy nauczycieli jest obecnie oceniana na podstawie stopni uzyskiwanych na egzaminach przez uczniów. Wyrywkowe kontrole wizytatorów ujawniły, że jednym ze skutków tego systemu bywa wcześniejsze otwieranie przez niektórych nauczycieli testów egzaminacyjnych i zapoznavanie z nimi uczniów.

Wojna pomiędzy pracownikami a firmą to wojna partyzancka, polegająca na atakach z ukrycia, stałym nękanii wroga, drobnych potyczkach. To wojna, którą wygrać jest jeszcze trudniej niż wojnę partyzancką, bo partyzantów można w ostateczności fizycznie zlikwidować, a pracowników nie. Można, rzecz jasna, zarządzić masowe zwolnienia skutecznych graczy, ale następnie zapewne wejdą w buty poprzedników. Bo problem leży nie w pracownikach, ale w firmie. To ją trzeba leczyć, i to nie objawowo, ale systemowo. Konieczna jest daleko idąca zmiana myślenia najpierw w najwyższym kierownictwie, później w kierownictwie średniego i niższego szczebla, wreszcie na poziomie pracowników szeregowych. Potrzebna jest wola zmiany po stronie firmy wsparta terapią grupową prowadzoną przez doświadczonych trenerów z psychologicznym przygotowaniem. Niestety, to musi potrwać i to będzie kosztować. Ale innej drogi nie ma.

### 5.10.3 Trzy prawa dualności

W modelu przemocy spełnione są trzy prawa o dualności, które poznaliśmy już pod innymi nazwami — prawa o marchewce (rozdział 5.1), prawa o dźwigni premiowej (rozdział 5.6) i prawa reakcji na korzyść (tamże). Warto je jednak przedstawić raz jeszcze w nieco innych sformułowaniach:

#### ***Pierwsze prawo dualności — kij i marchewka***

*Kij i marchewka nie mogą istnieć bez siebie. Stworzenie jednego z nich nieodwrotnie prowadzi do powstania drugiego.*

***Drugie prawo dualności — słaby i silny***

*Kto instaluje mechanizm dający mu pozycję silnego, może w każdej chwili znaleźć się w sytuacji słabego.*

***Trzecie prawo dualności — korzyści i wartości***

*Motywatory odwołujące się do korzyści osłabiają działanie motywatorów godnościowych (wartości), a odwoływanie się do wartości osłabia potrzebę osiągnięcia korzyści, a więc i siłę sprawczą tej metody.*

Czy z tego ostatniego prawa wynika, że pobieranie wynagrodzenia nieuchronnie prowadzi do zniechęcenia do pracy? Niekoniecznie, choć może być i tak. Odpowiedź na to pytanie zależy od tego, czy nasza praca przynosi nam satysfakcję społeczną i godnościową, czy czujemy się w niej dobrze, czy jesteśmy otoczeni gronem przyjaciół, czy realizujemy nasze ambicje, czy możemy się rozwijać... Krótko mówiąc, zależy od tego, czy nasza firma spełnia test Q12. Więcej na ten temat w Rozdz.6.

## 6 Partnerstwo

*Cywilizacja zaczyna się, gdy człowiek w dążeniu do swoich celów może wykorzystać więcej wiedzy, niż sam zdobył i gdy przekracza granice swojej ignorancji, korzystając z wiedzy, której sam nie posiada.*

Friedrich A. von Hayek,  
*Konstytucja wolności*

### 6.1 Jeżeli nie marchewki to co?

Gdy słuchacze i czytelnicy oswoją się już z myślą, że marchewki nie jest skutecznym narzędziem „zarządzania zasobami ludzkimi”, wówczas nieodmiennie pada pytanie, jak w takim razie organizować pracę zespołu, co zrobić, aby pracował najlepiej, jak potrafi. Jak zespół „zmotywować” do pracy?

Alfie Kohn [44] mówi:

*Na początek przestań ludzi demotywować.*

Demotywować kijem i marchewką, konkursami na najlepszego sprzedawcę, porównywaniem między sobą, uzależnianiem wynagrodzenia od czynników, na które pracownik nie ma wpływu, brakiem jasno postawionych celów. Przestań ich demotywować swoją władzą, ustawiczną kontrolą, odbieraniem poczucia, że są istotami myślącymi, że o czymś mogą wiedzieć więcej niż ty.

Peter Drucker [16] radzi:

*Zarządzaj ludźmi tak, jakby to byli ochotnicy.*

Ochotnikowi nie mówi się: „zrób to i to, bo jak nie...”. Z ochotnikiem trzeba rozmawiać jak z partnerem, bo inaczej odwróci się na pięcie i odejdzie. Ale za to ochotnika nie trzeba pilnować, namawiać, sprawdzać i zawsze można liczyć na jego dodatkowy wysiłek, bez pytania: „a co ja z tego będę miał?”.

Wreszcie Frederick Herzberg mówi:

*Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę,  
daj im dobrą pracę do wykonania.*

Twierdzi on także, że:

*Brak produktywności, zaangażowania i odpowiedzialności  
są naturalną i zdrową reakcją na wykonywanie absurdalnej pracy.*

Co zatem należy uczynić, aby zrealizować hasło „daj pracownikowi dobrą pracę do wykonania”? Odpowiedź na to proste pytanie wcale nie jest prosta. Mieści się w niej cała sztuka, nauka i praktyka zarządzania, mieszczą się zdolności przywódcze i osobowość przełożonego. Zawiera się w niej też recepta na sukces firmy.

## 6.2 Zasada 4W

Dobra praca to praca, która w całości spełnia test Gallupa Q12 (Rozdz.3.50, to też praca, która pozwala na zaspokojenie wszystkich potrzeb człowieka, o których była mowa w Rozdz.4.1. Inna wykładnia pojęcia *dobrej pracy*, pochodząca z czasów sprzed Q12 i klasyfikacji potrzeb, jest zasada „4W”<sup>48</sup>.

# ZASADA „4W”

wynagrodzenie  
współpraca  
wartość  
wybór

Ponieważ wynagrodzeniom poświęcony jest cały Rozdz.7, tutaj omówię jedynie trzy pozostałe składniki 4W.

### 6.2.1 Współpraca

*Nikt nie potrafi zawrzeć umowy tak dobrej jak dwoje  
uczciwych ludzi, którzy razem pracują.*

Jim Walter ([53]. s. 127)

Potrzeby współpracy nikt rozsądny dziś nie neguje. Niewielu menedżerów zdaje sobie jednak sprawę z faktu, że

*Podstawowym zagrożeniem dla współpracy  
jest współzawodnictwo.*

Jak już pisałem w rozdziale 2.10, nawet najbardziej szlachetne, wzniosłe i zgodne z zasadami *fair play* współzawodnictwo zawsze niszczy współpracę, bo jest tej współpracy przeciwieństwem — ustawia ludzi przeciwko sobie. W swojej istocie bowiem współzawodnictwo polega nie na tym, aby być dobrym, bardzo dobrym lub coraz lepszym, ale na tym, aby **być lepszym od**

<sup>48</sup> W literaturze anglosaskiej dobrze znana jest zasada 3C — *Cooperation, Content, Choice* (współpraca, wartość, wybór), np. ([44] s.187). Ja uzupełniłem ją jeszcze o „wynagrodzenie”, a idąc za sugestią Marka Kosewskiego, do hasła „wartość” dodałem wyjaśnienie „sens działania”, o czym nieco dalej.

**innych.** A aby być lepszym od innych, nie trzeba być nawet dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi! Jakże często współzawodnictwo prowadzi do wyboru takiej właśnie strategii.

Pierwszym zadaniem położonego na drodze do budowania współpracy jest więc eliminacja wszelkich aktualnych i potencjalnych źródeł współzawodnictwa:

1. porównywania między sobą pracowników, zespołów, wydziałów,
2. organizowania rankingów i konkursów,
3. kar i nagród,
4. premii za wydajność.

Drugie zadanie to uczenie i wdrażanie technik wspomagających współpracę, w tym m.in.:

1. ustalanie operacyjnych zasad współpracy między współpracującymi stronami: zasad dotyczących komunikacji, podziału obowiązków i uprawnień, zasad podejmowania decyzji wspólnych, ustalania harmonogramów zadań,
2. wspólne analizowanie i rozwiązywanie problemów, czyli praca kół jakości (rozdziały 20 i 21);
3. budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (Rozdz.8),
4. budowanie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, ale też z zewnętrznymi kontrahentami,
5. asertywna komunikacja (Rozdz.10.1.2)
6. rozwiązywania konfliktów metodą wygrał-wygrał (Rozdz.10.2.1)

O tym, jak ważny jest proceduralny aspekt współpracy, świadczy następujący dramatyczny przykład:

#### **Współpraca w kabinie pilotów pod Smoleńskiem**

Jak stwierdzono w *Raporcie końcowym w sprawie ustalenia okoliczności i przyczyn katastrofy samolotu TU-154M Nr 101 pod Smoleńskiem* ogłoszonym w dniu 29 lipca 2011, jedną z poważniejszych przyczyn katastrofy był brak procedury współpracy w kabinie pilotów pomiędzy kapitanem, drugim pilotem, nawigatorem i inżynierem pokładowym. W związku z tym w czasie ostatnich dramatycznych sekund przed katastrofą pomiędzy tymi osobami nie było prawidłowej wymiany informacji o dynamicznie pojawiających się zagrożeniach. Spowodowało to m.in., że kapitan w ostatnich sekundach lotu zaczął wykonywać zbyt wiele czynności osobiście, nie wiedząc, jak załoga zareaguje na jego polecenia.

A oto inna ilustracja związana ze zjawiskiem współpracy, tym razem pozytywna<sup>49</sup>.

#### **Trener drużyny piłkarskiej „Barcelona”**

Młody i stosunkowo nieznany trener został zaangażowany dla podniesienia sprawności drużyny. Postawił przede wszystkim na współpracę pomiędzy zawodnikami, co spowodowało spektakularny wzrost liczby podań pomiędzy członkami drużyny w czasie meczu (500 w porównaniu do średniej 180 w innych drużynach) i w rezultacie do wzrostu liczby wygranych meczy. Oto niektóre z jego zasad:

- Najlepsi trenerzy nie stawiają celów typu „musimy wygrać ten mecz” ale „musimy grać jak najlepiej”, mierząc to np. liczbą podań. Nie możemy rezygnować z jakości gry nawet za cenę przegranej meczu. Również Małysz w okresie, gdy odnosił zwycięstwa, myślał nie o wygranej, ale o dobrze oddanym skoku.
- Szanujemy przeciwnika.
- Każdy zawodnik musi wiedzieć wiele o umiejętnościach i predyspozycjach swoich kolegów. Ta zasada obowiązuje również z zespołach amerykańskich strażaków.
- Spotkania integracyjne budują sympatię, ale nie wiedzę o sobie.

<sup>49</sup> Źródło: wykład Victora Wekselberga, *FC Barcelona jako laboratorium współpracy i motywacji – lekcja dla biznesu*, Kongres Kadry 23-25 kwi 2012

Niezależnie od aspektów proceduralnych, współpraca ma też bardzo ważne znaczenie dla budowania relacji międzyludzkich opartych na partnerstwie i zaufaniu. Więcej na ten temat w Rozdz.6.10

## 6.2.2 Wartość

Pracownik musi znać i doceniać wartość, jaką wnosi jego praca. Musi rozumieć jej sens. Inaczej praca jest postrzegana jako uciążliwość, której poddajemy się z musu jedynie po to, aby zarobić na chleb.

### Przerwać projekt

Mój kolega, bardzo zdolny informatyk, opowiadał mi kiedyś o swojej pracy w europejskim oddziale dużej amerykańskiej firmy komputerowej w latach 70. Jego zespół wykonywał ambitne zadanie polegające na zaprojektowaniu i napisaniu złożonego systemu oprogramowania. Praca była ciekawa i bardzo dobrze płatna. Programiści zarabiali dwukrotnie więcej niż profesorowie informatyki na uniwersytetach. Projekt był obliczony na trzy lata. Niestety po dwóch latach przyszło z amerykańskiej centrali polecenie przerwania projektu. Tak po prostu „zamknąć projekt” — bez słowa wyjaśnienia. „Nawet nie wiedzieliśmy, jak wygląda ten drań, który wysłał polecenie teleksem” — wspominał mój kolega.

Opisana decyzja miała fatalne skutki dla bardzo dobrego i zgranego zespołu. Część ludzi odeszła do innych firm. Z pozostałych uszła cała „para”. A przecież zarabiali bardzo dobrze, pracowali w pięknym budynku położonym w starej dzielnicy Wiednia, a kolejny projekt byłby pewnie równie ciekawy jak poprzedni. Nie chcieli jednak wykonywać pracy, która być może znów wyląduje w koszu. Woleli pracować gdzie indziej, za mniejsze pieniądze, ale ze świadomością, że tworzą coś trwałego i pożytecznego.

Jak pokazują doświadczenia zebrane przez ludzkość w ciągu tysiącleci

*Najmniej wydajna jest praca niewolnika,  
a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.*

Peter F. Drucker w swojej znakomitej książce *Zarządzanie w XXI wieku* [16] potwierdza tezę, że najlepiej pracują organizacje zatrudniające ochotników, bowiem motorem działania tych ostatnich jest realizacja pewnej jasno określonej misji. Misji, czyli posłannictwa — ważnego, odpowiedzialnego zadania do wykonania. Ochotnicy pracują tak dobrze, bowiem są przekonani o wartości tego, co robią, i dlatego, że za to, co robią, spotyka ich miłość, szacunek i uznanie. Ochotnicy z międzynarodowej organizacji Lekarze bez Granic jadą do czarnej Afryki pracować i żyć w warunkach nieznanymi obywatelom bogatych społeczeństw. A mimo to jadą i pracują tam za symboliczną łyżkę stawy i dach nad głową, bo ich wynagrodzeniem jest ogromne poczucie tworzonej wartości. Mają też poczucie, że odnoszą sukces, i jest ono najsilniejszym czynnikiem motywującym do pracy.

*Poczucie sukcesu  
jest najsilniejszym czynnikiem motywującym do dobrej pracy.*

Jak więc powinien postępować szef zespołu czy też całej firmy, aby jego podopieczni mieli poczucie wartości wykonywanej pracy? Oto kilka podstawowych rad praktycznych:

1. Zadbaj o to, aby twoi podopieczni znali, rozumieli i podzielali misję firmy, a jeżeli taka misja nie została w firmie stworzona, bądź jej stworzenia inicjatorem.

2. Wyjaśnij podopiecznym, na czym polega ich osobisty wkład w realizację misji. Im niższe stanowisko pracownika, tym poczucie współrealizowania misji może być słabsze. Może, choć nie powinno. Na każdym stanowisku musi się znaleźć miejsce na realizowanie misji. W przeciwnym wypadku misja nie jest misją całej firmy, a wtedy przestaje spełniać swoją funkcję.
3. Daj pracownikowi szansę nauki, a następnie przydzielaj zadania i stanowiska, biorąc pod uwagę, co dany pracownik najbardziej **lubi** i **potrafi** robić. Pracownik robiący to, czego robić nie umie, nie będzie miał poczucia tworzenia użytecznej wartości.

I jeszcze jedna bardzo ważna uwaga. Jeżeli pracownik ma mieć poczucie wartości swojej pracy, nie może być zmuszany do czynności, które uznaje za nieetyczne. Wykonywanie ich, np. w stosunku do klientów, kontrahentów czy też współpracowników, bezpowrotnie rujnuje poczucie wartości pracy. Jeżeli pojawia się taka sytuacja, zapomnijmy o autentycznej, wewnętrznej motywacji do pracy. Pozostaje nam kij i marchewka. I niczym nieuzasadniona wiara, że to będzie działać. Bo pracownik będzie miał gotowe argumenty, by dokonać społecznych uzgodnień dla niegodziwości wobec firmy (por. Rozdz.4.2).

### 6.2.3 Wybór

Brak możliwości decydowania, co robić i jak to robić, niszczy kreatywność człowieka. Jak wykazały liczne badania:

- zgorzkniali i „wewnętrznie wypaleni” są nie ci, którzy pracowali zbyt ciężko, ale ci, którzy czuli się permanentnie kontrolowani i ubezwłasnowolnieni,
- stanowiska stresogenne to nie te, które są związane z częstym podejmowaniem decyzji, ale te, które wypracowują w człowieku poczucie braku wpływu na własny los,
- na stanowiskach uprawniających pracownika do podejmowania istotnych decyzji absencja jest na ogół bardzo niska.

Pierwszym krokiem do realizacji zasady wolnego wyboru jest dokładne opisanie wszystkich stanowisk w zespole i przypisanie im zakresów podejmowania decyzji. Wolny wybór nie może bowiem oznaczać pojawiania się nieskoordynowanych i sprzecznych z sobą decyzji. Dobrze jest też, aby w realizacji tego zadania wzięli udział sami zainteresowani. Wtedy wypracowane zasady będą traktowali jako swoje, a nie narzucone przez kierownictwo. Przy określaniu zakresów podejmowania decyzji dobrze jest przyjąć zasadę, że wszystko, co nie jest zakazane, jest dozwolone. W takim przypadku w opisie stanowiska podajemy listę decyzji zarezerwowanych dla przełożonych, z komentarzem, że wszystkie pozostałe podejmuje osoba zatrudniona na danym stanowisku. Oczywiście im wyższe stanowisko, tym szerszy zasięg decyzji.

Jedną z ważniejszych grup decyzji stanowią decyzje o ponoszeniu wydatków. Aby pracownicy, a w szczególności kierownicy zespołów, wiedzieli, jaka jest ich swoboda podejmowania decyzji w tym zakresie, zespołom należy przypisać budżety z podziałem na grupy wydatków.

Po opisie stanowisk należy określić procedury dotyczące wykonywania wszystkich rutynowych, tj. powtarzalnych, czynności. Procedury są zresztą elementem podstawowym w realizowaniu zasady stałego doskonalenia. Należy je pisać wraz z zainteresowanymi lub wręcz postawić im to zadanie do samodzielnego wykonania. Należy też wyjaśnić, że obecność procedur nie stoi w sprzeczności z zasadą wolnego wyboru. Procedur nie wolno łamać, ale można i należy je zmieniać, gdy tylko widzimy możliwość ich ulepszenia. Na tym właśnie polega stałe doskonalenie.

Kolejny krok do realizacji zasady wolnego wyboru to powstrzymanie się przełożonego od pokusy ręcznego sterowania podopiecznymi, nawet wtedy, kiedy oni sami proszą o podjęcie decyzji za nich. Szef zespołu, w którym wprowadzana jest zasada wolnego wyboru, powinien



być przygotowany na to, że w początkowym okresie jego podopieczni będą zapewne oczekiwali stałego potwierdzenia ich decyzji. To nawyk, który pozostał im z okresu, gdy byli jedynie wykonawcami poleceń. W takim przypadku można im służyć radą, podkreślając jednak, że decyzja będzie należeć do nich i że to oni biorą za nią odpowiedzialność.

Ostatnia sprawa to właściwe rozumienie słowa „odpowiedzialność”. W firmach zarządzanych metodą kija i marchewki „odpowiedzialność” często oznacza konieczność poddania się karze w przypadku popełnienia błędu. „Kto jest za to odpowiedzialny?” — pyta szef, gdy stanie się coś złego, i ma na myśli osobę, której zaraz odbierze pół premii, albo i całą. Oczywiście, przy tak rozumianej odpowiedzialności pracownicy, szczególnie ci szeregowi, będą unikali podejmowania decyzji. W firmie zarządzanej prawidłowo „odpowiedzialność” oznacza obowiązek podejmowania decyzji i reagowania na ewentualne problemy, jakie w ich wyniku mogą się pojawić. Jeżeli wskutek źle podjętej decyzji powstała szkoda, osoba odpowiedzialna powinna się zastanowić, czy i jak da się ją naprawić oraz — co ważniejsze — jak jej uniknąć w przyszłości. Odpowiedzialność powinna oznaczać gotowość do udzielania odpowiedzi na pytania, co zrobić, gdy stało się coś złego. W żadnym natomiast przypadku osoba odpowiedzialna nie powinna być osobą do bicia<sup>50</sup>.

### Prezes brytyjskiej Toyoty

Opowiadał mi kiedyś prezes brytyjskiej fabryki samochodów osobowych Toyota o wydarzeniu, jakie spotkało go w rok po podjęciu pracy w tej firmie. Było to w okresie początkowym, gdy wszystkie wyższe stanowiska piastowali jeszcze Japończycy. Otóż ów przyszły prezes zaproponował w stosowanej technologii pewną zmianę, która jego zdaniem miała usprawnić produkcję. O zgodę na wdrożenie zwrócił się do swoich przełożonych. Ci wyrazili opinię, że w Japonii raczej by takiej zmiany nie wprowadzono, podkreślając jednocześnie, że ostateczna decyzja należy do niego, a nie do nich, bo dotyczy oddziału, którym to on właśnie kieruje. Decyzja została więc podjęta, niestety, jak się okazało, w ciągu roku przyniosła firmie stratę ponad miliona funtów.

„Gdyby działo się to w firmie brytyjskiej — wspominał prezes — wyleciałbym z pracy, i to z wilczym biletem. Japończycy jednakże wyszli z założenia, że byłoby czystym marnotrawstwem wyrzucać pracownika, na którego edukację wydali właśnie milion funtów”. Mój rozmówca pozostał więc w firmie, a później doszedł do najwyższego stanowiska.

Właściwe rozumienie pojęcia odpowiedzialności jest kluczem do zarządzania w modelu współpracy, to od tego bowiem zależy, czy będziemy mieli twórczy i aktywny zespół, czy też biernych wykonawców poleceń. Należy też pamiętać, że danie podopiecznym swobody decyzji nie oznacza dla przełożonego pozbycia się obowiązku zarządzania. Oznacza jednak zasadniczą zmianę w rozumieniu, czym jest zarządzanie.

W najszerszym rozumieniu pojęcia wyboru, wybór to wolność. Oto, co pisze o wolności widzianej w kontekście pracy H.B. Philips. Cytat pochodzi z książki Friedricha A. von Hayeka *Konstytucja wolności* ([32] s.23).

W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp. W takim społeczeństwie jednostce nie dlatego daje się wolność, że sprawia jej to satysfakcję, lecz dlatego, że jeżeli pozwoli się jej iść własną drogą, będzie na ogół lepiej służyła pozostałym z nas niż pod jakimikolwiek naszymi najsluszniejszymi rozkazami.

## 6.3 Z czego trzeba zrezygnować

W Rozdz. 2.10 przytoczyłem anegdotę o staropolskiej recepcie na barszcz, która zaczyna się od słów: „Weź cały ocet, jaki znajdziesz w domu, i wylej do stawu. Następnie...”. Podobnie jest z przejściem od modelu przemocy do partnerstwa. W pierwszym rzędzie trzeba zrezygnować z toksycznych metod zarządzania:

<sup>50</sup>To rozumienie słowa „odpowiedzialność” widać szczególnie dobrze w języku angielskim. Przecież *responsibility* to *ability to respond*, czyli zdolność do udzielania odpowiedzi. Odpowiedzi na pytanie, co się stało i co zrobić, aby nie stało się znów.

1. z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia) na rzecz wiary w człowieka,
2. z dozoru i kontroli (nie da się wszystkich upilnować) na rzecz budowania odpowiedzialności,
3. z poszukiwania winnych na rzecz poszukiwania przyczyn,
4. z wszelkiego współzawodnictwa (współzawodnictwo zawsze niszczy zespół) na rzecz współpracy,
5. z rankingów i porównywania pracowników między sobą na rzecz budowania zespołu,
6. z premii za jakość i wydajność na rzecz dobrego wynagrodzenia,
7. z pochwał na forum na rzecz spontanicznych wyrazów uznania,
8. z rocznych przeglądów pracowników na rzecz asertywnych komunikatów zwrotnych i partnerskich rozmów o doskonaleniu jakości.

Powyższe zasady to oczywiście nie wszystko, pokazują jednak właściwy kierunek myślenia.

#### **Dowódca jednostki „Grom”**

W lutym 2009, w związku z porwaniem przez pakistańskich Talibów polskiego geologa, dziennikarz radia TokFM prowadził rozmowę z gen. Romanem Polko, byłym dowódcą elitarniej antyterrorystycznej jednostki wojskowej „Grom”, która wstawiła się wieloma niezwykle skutecznymi akcjami. Podczas rozmowy gen. Polko wielokrotnie powracał do jednej myśli: w każdej działalności ludzkiej zawsze pojawiają się błędy. W reakcji na nie nie powinno się jednak szukać winnych, ale przyczyn. Szukajmy przyczyn, aby wyeliminować je na przyszłość. To jedyna zasada skutecznego działania.

Zwracam więc uwagę czytelnika na tę fundamentalną zasadę:

*Nie szukajmy winnych, szukajmy przyczyn.*

Wyraził ją dowódca wojskowy najskuteczniejszej polskiej jednostki bojowej. Niech stanie się ona przykazaniem liderów porzucających przemoc dla partnerstwa. Na zakończenie jeszcze cytaty z nauk Edwardsa Deminga ([47] str.164):

*Zadanie kierownika nie polega na wyszukiwaniu i rejestrowaniu błędów popełnianych przez ludzi, ale na usuwaniu przyczyn takich błędów; pomaganiu ludziom, żeby lepiej pracowali przy mniejszym wysiłku.*

### **6.3.1 W sprawie lenistwa**

Zanim ocenisz pracownika, ucznia, własne dziecko jako lenia, zastanów się, czy praca, którą ma do wykonania, to „dobra praca” i czy ta praca stwarza warunki do zaspokajania wszystkich potrzeb człowieka, a w tym tak ważnej potrzeby godności (por. Rozdz.4.1). Zanim powiesz o kimś, że jest leniem, zastanów się, czy widziałeś kiedyś człowieka, który nie lubi robić niczego. Ale tak naprawdę i do końca niczego — ani pracować, ani się uczyć, ani uprawiać sportu, ani chodzić, ani siedzieć, ani leżeć. Niczego! Pewnie nie. I pewnie też dlatego właśnie bezrobotni przeżywają tak ogromne cierpienia psychiczne.

Z pewnością widziałeś natomiast człowieka, który nie lubi swojej pracy. Takich widziałeś bardzo wielu. No to jak spotkasz następnego, zapytaj go o powód jego niechęci. A gdyby to był twój podopieczny, to słuchaj szczególnie uważnie, bo wiele możesz się nauczyć.

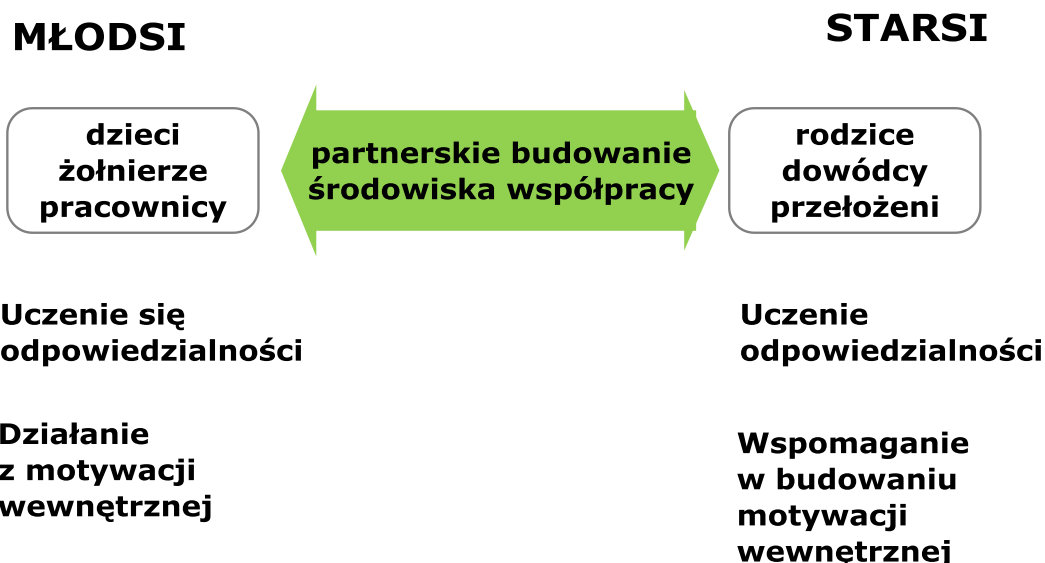
### Leń

W pewnej firmie pracował straszny leń. Jego lenistwo było niemal podręcznikowe. Do pracy przychodził ostatni, ale wychodził z niej pierwszy. Nigdy nie zgłaszał się do wykonania zadań na ochotnika. Nigdy nie godził się zostać dłużej, a swoją pracę wykonywał „byle zbyć”. Miał więc opinię człowieka nie tylko leniwego, ale na dodatek pozbawionego wszelkiej ambicji. Nie interesowały go nagrody, nie zniechęcały kary. Widać było, że po prostu nie lubi pracować.

Jak się później okazało, ten człowiek po powrocie do domu nie siadał przed telewizorem. W pośpiechu połykał posiłek i biegł do hospicjum opiekować się jako wolontariusz umierającymi. Tam już nie był leniwy. Nie trzeba go było zachęcać, mimo że pracował bez wynagrodzenia. Tam pracował z poświęceniem, bo dla niego nie była to zwykła praca. To była misja, której wypełnianie dawało mu ogromne poczucie spełnienia, miłość i wdzięczność ludzi. Dawało mu poczucie, że robi coś naprawdę ważnego.

### 6.3.2 Młodszy i starszy — partnerzy

Kolejna wykładnia pojęcia dobrej pracy to praca w środowisku, gdzie paradygmat słabych i silnych (Rozdz.5.3) zastąpiono paradygmatem młodszych i starszych.



**Rys. 6.3-1. Świat młodszych i starszych**

Relacje pomiędzy młodszym i starszym są symetryczne — nie ma podległości, jest partnerstwo. W tym świecie mówi się przede wszystkim o obowiązkach starszego wobec młodszego, do których należą:

1. przekazywanie młodszyemu swojej wiedzy i umiejętności, a wraz z nimi coraz szerszego zakresu podejmowania decyzji,
2. wspomaganie ich wewnętrznej motywacji do działania oraz poczucia własnej wartości,
3. pomaganie w rozwiązywaniu bieżących problemów,
4. uczenie stawiania pytań i wyciągania nauki z popełnianych błędów,
5. uczenie samodzielności,
6. uczenie zasad współpracy i pracy zespołowej.

Jedną z podstawowych zasad świata *młodzi i starsi* jest porzucenie przekonania, że starsi mają monopol na wiedzę. Starsi niewątpliwie wiedzą wiele rzeczy, których nie wiedzą młodzi, jednakże i młodzi wiedzą rzeczy, o których starszym się nie śniło. Brak tej właśnie wiedzy u starszych powoduje, że błędnie interpretują zachowania młodszych, np. dopatrując się złych intencji i agresji tam, gdzie młodzi czegoś po prostu nie są w stanie zrobić, w związku z czym świadomie lub podświadomie rozwijają działania obronne. Zamiast zastanowić się razem z młodszymi, jak rozwiązać problem, nasilają system represji.

W świecie młodszych i starszych podstawą działania jest współpraca, a podstawą współpracy — zaufanie. A jak powiedział Emmanuel Gobillot (Rozdz.3.3), aby zdobyć zaufanie, trzeba je wpiersz okazać. Okazać działaniem, rozmową, ujawnieniem, że sami mamy wątpliwości, że potrzebujemy rady, że czasami nie jesteśmy pewni, jak postąpić. Pytanie o radę i prośba o pomoc to najwiarygodniejsze deklaracje gotowości do współpracy. To również deklaracje zaufania.

### 6.3.3 Wynagrodzenie niezależne od jakości i wydajności pracy

Jedna z podstawowych zasad operacyjnych zarządzania jakością mówi, że każdy pracownik powinien dbać o jakość swojej pracy, druga — że aby to było możliwe, pracownik musi umieć i chcieć tę jakość i wydajność stale mierzyć i analizować. Jak jednak oczekiwać tego od pracownika, którego premia zależy od jakości jego pracy? Czy mamy się spodziewać, że każdy pracownik wbrew swojemu interesowi będzie zawsze rzetelnie raportował o liczbie i rodzaju błędów, jakie wprowadza do tworzonego przez siebie produktu lub świadczonej przez siebie usługi? Takie założenie byłoby chyba zbyt daleko idącą idealizacją.

Co więc ma zrobić firma, której zależy na tym, aby jej pracownicy nie ukrywali popełnianych przez siebie błędów, aby mówili otwarcie o tym, co powoduje, że w pracy własnej oraz ich wewnętrznych dostawców pojawiają się błędy? Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że żadne apele nic tu nie pomogą. Aby zmienić tę sytuację, należy usunąć mechanizm, który ją wywołuje. Należy zrezygnować z uzależniania wynagrodzenia pracownika od jakości jego pracy.

W odpowiedzi na taką bluźnierczą konstatację, nierzadko podnoszą się głosy protestu: to przecie powrót do socjalizmu, to powrót do zasady „czy się stoi czy się leży dwa tysiące się należy”! A my nareszcie mamy już kapitalizm, więc płacimy za jakość i wydajność.

To jednak nieprawda, że w socjalizmie wynagrodzenie nie zależało od tego, jak kto pracował. Nie wszyscy przecież mieli tę samą pensję, nie każdy dostawał talon na telewizor, pralkę czy samochód. Trzeba się było mocno starać, aby to wszystko mieć, tyle że to staranie najczęściej nie miało związku z jakością i wydajnością pracy. Wynagrodzenie i bonusy zależały od oceny lojalności pracownika wobec władzy, a tę wystawiała pracownikowi organizacja partyjna wspólnie ze służbami bezpieczeństwa.

W kapitalizmie natomiast firma musi pracować tak, aby utrzymać się na rynku. Wynagrodzenia pracowników muszą być takie, aby z jednej strony firma pozostała konkurencyjna wobec klientów, a z drugiej była konkurencyjna na rynku pracy. Firma powinna więc płacić tyle, ile musi, a jednocześnie nie więcej niż może. A to, „ile może”, oczywiście zależy od jakości i wydajności pracy jej pracowników. Tu nie ma żadnej wątpliwości. Stąd jednak nie wynika wcale, że miesięczna pensja pracownika ma zależeć od tych wskaźników. Takie powiązanie ma bowiem wiele strukturalnych wad, które omawiałem już w poprzednich rozdziałach. Podsumujmy je:

**Po pierwsze**, jak wykazali Edwards Deming i Joseph Juran w badaniach prowadzonych najpierw w Japonii, a później w USA, najwyżej 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialny jest system, czyli organizacja pracy. Czy można więc uzależniać wynagrodzenie pracownika od tego, nad czym kontrolę ma jego szef albo szef jego szefa, ale na pewno nie on? Takie uzależnienie rodzi po stronie pracownika poczucie niesprawiedliwości, co nieodmiennie negatywnie wpływa na wydajność i jakość pracy. Bardzo często jest też tak, że jakości pracy nie da się obiektywnie zmierzyć. Pozostaje wtedy

ocena subiektywna i wszystkie wiążące się z nią problemy: lizusostwo, poczucie, że liczą się jedynie układy, zawód i zniechęcenie.

**Po drugie**, przełożony, który źle pracującemu pracownikowi może odebrać część premii — jest przy tym obojętne, czy oceny pracy dokonuje według standardów obiektywnych, czy też własnych — robi to z poczuciem, że swoje obowiązki przełożonego wykonał należycie. Jest przecież od tego, by nadzorować i kontrolować wykonanie pracy oraz „motywować” pracownika do dobrej pracy za pomocą kar i nagród. W rzeczywistości to bardzo prymitywny i nieefektywny sposób zarządzania. Zamiast rozwiązać problem złej pracy pracownika, dokonać analizy przyczyn, często dalekich od oczywistości, zmienić organizację pracy, zmodyfikować procedury, wysłać pracownika na szkolenie, wystarczy „walnąć po premii” i pójść do domu. W ten sposób niczego tak naprawdę nie załatwiamy, choć mamy przeświadczenie, że zrobiliśmy wszystko, co można było zrobić.

**Po trzecie**, często jest tak, że dwóch pracowników ma to samo stanowisko pracy, ale jeden pracuje lepiej — przynajmniej zdaniem przełożonego — więc ma większe wynagrodzenie, a drugi pracuje gorzej, więc jego wynagrodzenie jest mniejsze. Na przykład, jeden sklepowy sprzedawca sprzedaje więcej, a więc i zarabia więcej, a drugi sprzedaje mniej, a więc i mniej zarabia. I wszystko wydaje się w porządku, zgodnie z zasadą, że jeżeli za kilogram jabłek płacimy dwa złote, to za pół kilograma należy się złotówka. Pytanie tylko, czy firmie opłaca się mieć gorszego pracownika nawet za niższe wynagrodzenie? Zła praca sprzedawcy to przecież nie tylko obniżone przychody, ale też psuta renoma firmy i w konsekwencji utrata klientów. Znacznie rozsądniej jest założyć, że na danym stanowisku pracy wymagana jest określona jakość pracy, w związku z czym wszyscy zarabiają tyle samo (być może jedynie z uwzględnieniem stażu pracy), a kto nie jest w stanie sprostać wymaganiom, ten musi odejść.

Oczywiście firma powinna pomóc pracownikowi w dostosowaniu się do oczekiwanych standardów, m.in. przez instruktaż i szkolenie. Na każdym stanowisku znajdują się jednak ludzie, którzy do wykonywanej na nim pracy po prostu się nie nadają. Może to być sprawa kompetencji, może też dotyczyć predyspozycji. Tych należy przenieść na inne stanowisko lub wręcz zwolnić z pracy. W tym właśnie powinna się wyrażać „kapitalistyczna twardość”, a nie w tym, aby utrzymywać substandardowego pracownika za niższą płacę.

#### **Piechota morska**

Brak zgody na gorszą pracę stanowi szczególnie ważną zasadę w piechocie morskiej Stanów Zjednoczonych. Oto, co mówi na ten temat Jason A. Santamaria ([39] s.130), były dowódca z tej formacji:

„W czasie walki oddział piechoty morskiej jest tak silny, jak silne jest jego najsłabsze ogniwo. Słaby żołnierz naraża życie swoich towarzyszy. Piechota morska po prostu nie może sobie na to pozwolić, aby »gorsza połowa« żołnierzy pozostała w tyle. Podobnie jak menedżerowie w świecie biznesu, dowódcy w piechocie morskiej mają bardzo napięty harmonogram zajęć, ale znajdują czas na to, aby poświęcić uwagę słabym lub przeciętnym żołnierzom — nawet jeżeli pociąga to za sobą osobiste wyrzeczenia”.

**Po czwarte**, w nadziei — jakże płonnej — że można ustanowić obiektywne liczbowe wskaźniki jakości i wydajności pracy, firmy budują systemy opierające się na różnego rodzaju miarach, takich jak sprzedaż, zysk, marża, zwrot z kapitału i tym podobne. Uzależniając wynagrodzenie pracownika od takiej miary, firmy od początku stawiają się na straconej pozycji, bowiem liczba wskaźników, od których zależy wynagrodzenie pracownika, jest zawsze znacznie mniejsza od liczby wskaźników, od których wynagrodzenie nie zależy, zależy za to powodzenie firmy (por. Rozdz.5.7.10). Ponadto, w tej drugiej grupie znajdują się i takie wskaźniki, których najczęściej nie da się zmierzyć, np. renoma firmy, budowanie rynku, zdobywanie nowych klientów. Zawsze można więc pogorszyć to, od czego nasze wynagrodzenie nie zależy, na rzecz tego, od czego zależy.

W rozdziale 5.6 opisałem kilka przykładów, w których pracownik grając w grę o premię, w oczywisty sposób działa na szkodę firmy. A oto inny przykład z tej samej kategorii, tyle że teraz firma działa na szkodę pracownika.

#### **Kucharz w hotelu**

Pewien duży hotel w Warszawie zaproponował firmie A. Blikle stałą współpracę w zakresie dostaw tortów weselnych. Zaoferowaliśmy cenę hurtową, a więc z dość dużym rabatem, zresztą takim, jaki oferujemy innym klientom hurtowym. Dyrekcja hotelu doszła jednak do wniosku, że z tytułu tak dużego rabatu odpowiedzialny za zakupy kucharz otrzymywałby zbyt dużą premię. Zaproponowano więc, że będziemy sprzedawać torty za wyższą cenę (!), a raz na kwartał będziemy zwracać nadwyżkę do kasy hotelu za plecami kucharza. Ta metoda oszukiwania pracownika nosi mądrze brzmiącą nazwę „upust retrospektywny”.

Innym skutkiem prowizji od sprzedaży może być naruszanie interesu klienta. Sprzedawca wyposażony w odpowiednie techniki oraz w liczne prezenty potrafi „wcisnąć” klientowi coś, czego klient w rzeczywistości nie potrzebuje. Takie działanie chwilowo zwiększa sprzedaż, jednak na dłuższą metę rujnuje relację z klientem, psuje rynek i renomę firmy.

#### **Brytyjska firma ubezpieczeniowa**

Pewna brytyjska firma ubezpieczeniowa uruchomiła kiedyś bardzo agresywną kampanię marketingowo-sprzedażową. Wszechobecna reklama szła w parze z wysokimi prowizjami dla brokerów, którzy dodatkowo mieli do dyspozycji duży asortyment upustów i nagród dla klientów. Sprzedaż ruszyła jak odrzutowiec przy starcie. Brokerzy zarabiali dużo pieniędzy, firma zwiększyła przychody o kilkadziesiąt procent. Zaczęły powstawać nowe oddziały. Zatrudniono nowy personel. Zaciągnięto kredyty na rozwój firmy.

Niestety po roku od rozpoczęcia akcji klienci zaczęli rezygnować z polis. Początkowo zachęteni reklamą i obietnicami nadzwyczajnych upustów i bonusów, często kupowali opcje, które tak naprawdę nie były im potrzebne. Gdy ochłonęli z pierwszego entuzjazmu i skonfrontowani koszty z korzyściami, postanowili nie przedłużać polis. Rozpoczął się dramatyczny spadek sprzedaży, którego już żadne działania — ani marketingowe, ani prowizyjne dla sprzedawców — nie były w stanie zahamować. Trzeba było jednak spłacać kredyty i ponosić inne koszty związane z ubiegłorocznym rozwojem firmy. Firma usiłowała się ratować redukcjami personelu i redukcjami wynagrodzeń dla tych, którzy pozostawali. To jednak nie wystarczyło i po jakimś czasie upadła<sup>51</sup>.

W firmie A. Blikle najważniejszym zadaniem sprzedawcy, przed którym właśnie stoi klient, jest doprowadzenie do tego, aby ten klient za jakiś czas powrócił. Ów cel należy osiągnąć nawet za cenę tego, że nic nie zostanie sprzedane! Jeżeli w upalny sierpniowy dzień klient chce kupić tort śmietanowy, aby pojechać z nim pociągiem do Krakowa, to należy mu to stanowczo odradzić. A jeżeli chce kupić pączki, których już zabrakło, to zamiast namawiać go na inny produkt, należy — o ile jest to możliwe — odesłać go do innej naszej cukierni, gdzie pączki są jeszcze dostępne.

W naszych archiwach mamy list z podziękowaniem od klientki, wobec której postąpiono właśnie tak, jak w przykładzie z pączkami. W liście tym klientka pyta, jakim sposobem osiągnięto takie zachowanie sprzedawcy, który zamiast starać się sprzedać coś w miejsce pączków, odesłał ją do innej cukierni, gdzie zamówione przez telefon pączki już na nią czekały. „Przecież ten sprzedawca w ten sposób obniża swoją premię!” — dziwiła się klientka. Otóż sekret tkwi właśnie w tym, że wynagrodzenie sprzedawcy było stałe, a nie prowizyjne.

Jak pisze Brian Tracy [71], dobry sprzedawca powinien być w pierwszym rzędzie doradcą klienta w uzyskaniu korzyści, której klient oczekuje w związku z zakupem. Bo klient, który przychodzi po produkt, w rzeczywistości przychodzi po korzyść, którą wiąże z zakupem produktu. Może nią być po prostu zjedzenie ciastka, ale może też być wdzięczność, sympatia lub miłość kogoś, kto zostanie słodyczami obdarowany. Może być okazja do spotkania z przyjaciółmi, za-

<sup>51</sup> O tym wydarzeniu opowiedział mi Jim Murraray (wybitny brytyjski trener firm) na około roku 1996.

wiązanie nowych znajomości, uzyskanie przebaczenia. Dobry sprzedawca powinien budować swój wizerunek przede wszystkim jako profesjonalny doradca klienta, a nie jako osoba, która chce sprzedać jak najwięcej.

### **Mercedes dla najlepszego**

Pewien duży producent przemysłowych słodczy w Polsce postanowił pod koniec lat 90. opróżnić magazyny z produktu, który miał być zastąpiony nowym. Zorganizował więc konkurs dla hurtowników, zapowiadając, że kto sprzeda najwięcej, otrzyma w prezencie osobowego mercedesa. Hurtownicy zostali dodatkowo wyposażeni w bonusy dla swoich klientów, czyli właścicieli sklepów i handlowców w sieciach. Sprzedaż ruszyła z kopyta i wkrótce magazyny firmy były puste. Na specjalnie zorganizowanej uroczystości wręczono mercedesa najlepszemu hurtownikowi.

W jakiś czas po tym rozpoczęto wprowadzanie na rynek nowego produktu. Niestety, ku zaskoczeniu producenta, produkt nie znajdował nabywców. Mimo reklamy w prasie, radiu i telewizji sprzedaż stała w miejscu. Cóż się takiego stało? Otóż stało się to, czego należało się spodziewać. Końcowi klienci firmy, tzn. konsumenci produktu, zobaczywszy zapowiedź nowego produktu, zaprzestali zakupów poprzedniego, domagając się tego nowego. Sprzedawcy chcieli jednak najpierw opróżnić swoje magazyny zapełnione starym po sufit, nie kupowali więc nowego od producenta. Dla rozładowania tej sytuacji (i magazynów!) drastycznie obniżono cenę starego produktu, na czym stracili i producent, i sprzedawcy.

Zwolennicy premii i prowizji powiedzą zapewne, że w podanych przykładach źle dobrano wskaźniki mierzące działania firmy. Oczywiście, że dobrano je źle! Rzecz jednak w tym, że nigdy nie da się ich dobrać dobrze, a to dlatego, że obok wskaźników, od których premia bezpośrednio zależy, zawsze pozostanie znacznie więcej wskaźników, którymi ze szkodą dla firmy można tak manipulować, aby zwiększyć wskaźniki wpływające na premię. Ta konstatacja została szczegółowo omówiona w Rozdz.5.7.10 poświęconym metodzie MBO.

**Po piąte**, gdy firma ustanawia obiektywne wskaźniki zachęty dla pracownika — co niekiedy wydaje się możliwe — pracownik rozpoczyna grę z procesem, w którym bierze udział, a to stawa na przegranej pozycji nie tylko jego, ale również firmę. Typowy, choć nieco uproszczony przykład takiej sytuacji, to praca pana Wojtka przy tokarce, na której wykonuje on tuleje o oczekiwanej średnicy  $15 \text{ mm} \pm 0,5 \text{ mm}$ . W rzeczywistości czasami otrzymuje tulejki o średnicy 14 mm, a czasami o średnicy 16 mm. Przełożony Wojtusia, aby zachęcić go do uważniejszej pracy, postanawia płacić mu jedynie za tuleje wykonane zgodnie ze standardem. „Staraj się — powiada — to zarobisz”. Tym razem sytuacja pomiędzy firmą i Wojtusiem jest bardzo klarowna. Jest jeden obiektywny parametr, niczego nie da się „skręcić”. Wojtuś rozpoczyna więc grę z tokarką, czytając: „z procesem”. Gdy wyjdzie mu za duża średnica, zbliża nóż do osi tulei, gdy za mała — oddala. Jak się okazuje, działając w taki sposób, zawsze i nieodmiennie — bo wynika to z ogólnych praw statystyki (patrz Rozdz.13.5) — pogarsza swój wynik, czyli powiększa liczbę tulei niespełniających standardu! Na nic nie zda się więc straszenie Wojtusia i namawianie go do lepszej pracy. W tym przypadku należy zapewne zmniejszyć luzy w tokarce, a więc poprawić proces, a nie Wojtusia.

**Po szóste**, jeżeli premie są uzależniane od indywidualnie osiągniętych wskaźników, to zgodnie z prawem Pareto, najczęściej będzie tak, że za każdym razem ta sama grupa 20% pracowników będzie zgarniać 80% premii. To oczywiście spowoduje, że pozostałe 80% pracowników, pomiędzy których dzieli się 20% funduszu premiowego, będzie silnie zdemotywowanych do pracy (Rozdz.5.5)

**Po siódme**, gdy dyrekcja raz zainstaluje „dźwignię premiową” dla manipulowania pracownikami, może się okazać, że to pracownicy za pomocą tej dźwigni manipulują dyrekcją (Rozdz.5.6 i Rozdz.5.7).

Zdaniem Edwarda Deminga, premie za wydajność są najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie, bowiem:

1. zachęcają do stawiania celów krótkoterminowych,
2. zniechęcają do stawiania celów długoterminowych,
3. budują lęk (przed pozbawieniem premii),
4. tworzą rywalizację, a więc niszczą współpracę,
5. niszczą związki kolega–kolega („dlaczego mam mu pomóc, skoro jesteśmy oceniani i porównywani pod względem jakości pracy”),
6. przy agresywnych systemach premiowania sprawiają, że część osób staje się zgorzkniała i rozczarowana, ma poczucie, że nie została sprawiedliwie oceniona; działa tu prawo Pareto,
7. przy nieagresywnych systemach premiowania — wszystkim mniej więcej po równo lub proporcjonalnie — nie mają żadnej siły oddziaływania,
8. niszczą związki podopieczny-przełożony („skoro on mnie ocenia, nie będę go pytał o radę ani prosił o pomoc, bo to może pogorszyć jego opinię o mnie”),
9. odwracają uwagę przełożonego od jego właściwych obowiązków wobec podopiecznych, takich jak organizacja warsztatu pracy, pomoc, nauczanie, wspólna analiza problemu,
10. zniechęcają do podejmowania ryzyka — ludzie robią jedynie to, co jest konieczne, aby otrzymać premię; wybierają najłatwiejszą drogę jej osiągnięcia.

### 6.3.4 Rezygnacja z przeglądów rocznych

Dość częstą praktyką dużych firm jest prowadzenie raz do roku indywidualnych ocen każdego pracownika. Oceny te są dokonywane najczęściej przez bezpośredniego przełożonego, czasami w dialogu z pracownikiem, czasami też bez udziału zainteresowanego, z którym jedynie omawia się wyniki oceny i płynące z niej wnioski. Z zasady też, i to zasady znanej pracownikom jako element kultury korporacyjnej, wnioski z ocen rocznych są podstawą do nagród, premii rocznych czy też awansów. Zwolennicy tej metody uważają, że bez ocen rocznych pracownicy byłiby pozbawieni wiedzy o tym, jak pracują i czy firma jest z nich zadowolona. Edwards Deming znał oczywiście tę metodę i wyrażał się o niej bardzo krytycznie (por. Rozdz.2.14.3):

Jim Murray, mój pierwszy nauczyciel i mentor TQM, zalecał, aby zamiast corocznej oceny pracowników prowadzić cykliczne rozmowy przełożony-podopieczny (skr. P-P) poświęcone obustronnej wymianie informacji zwrotnej. W czasie takich rozmów obie strony na zasadach partnerskich mówią sobie, czego od siebie nawzajem oczekują, aby swoją pracę mogły wykonywać skuteczniej. Podkreślał, że należy zapewnić pracownikom pełne poczucie bezpieczeństwa w czasie tych rozmów. Pracownicy powinni mieć pewność, że od tego, co ujawnią, nie będzie zależało ani wynagrodzenie, ani szansa na awans i to zarówno ich samych, jak i ich współpracowników. Po każdej rozmowie sporządza się protokół wspólnych wniosków i zobowiązań, który powinien być znany jedynie stronom rozmowy. Chodzi o to, aby zapewnić maksymalną szczerłość wypowiedzi. Każdą kolejną rozmowę zaczyna się od sprawdzenia, co z podjętych zobowiązań zostało zrealizowane. Rozmowy P-P prowadzi się cyklicznie, ale nie rzadziej niż raz na rok. Taka rozmowa powinna się odbywać poza miejscem pracy, aby obie strony czuły jak najmniejsze skrępowanie hierarchią zarządczą, a także, aby rozmowa nie była przerywana. Dobrym scenariuszem dla takich rozmów może być spacer w plenerze zakończony wspólnym posiłkiem. Na rozmowę trzeba z reguły przeznaczyć kilka godzin, a na wyższych szczeblach zarządzania nawet cały dzień.

## 6.4 Pułapki zarządzania bez kija i marchewki

Jak wszystko, co wywraca stary porządek rzeczy, tak i zarządzanie bez kija i marchewki niesie z sobą pułapki, w które mogą wpaść firmy wprowadzające ten styl zarządzania zbyt pospiesznie i



w sposób uproszczony. Jeżeli bowiem zniesiemy marchewki, zapominając o przygotowaniu zarówno przełożonych, jak i ich podopiecznych do nowej roli, to mogą się pojawić następujące syndromy:

1. Przełożeni nie reagują na błędy, niską jakość i niską wydajność, bo przecież „nie można karać”. Podopieczni dochodzą do wniosku, że jakość i wydajność nie są ważne. U tych, którzy pracują źle, pojawia się przekonanie, że tak można. Ci, którzy pracują dobrze, stają się rozgoryczeni i nabierają przeświadczenia, że nie warto się starać.
2. Z powyższych powodów przełożeni nie reagują na wykroczenia dyscyplinarne pracowników. Gdy jednak dochodzą do wniosku, że „przebrała się miarka”, pracownik zostaje zwolniony. I wtedy pojawia się problem. Pracownik uważa, że zwolnienie jest niesprawiedliwe, bowiem nikt mu nigdy nie zwracał uwagi, że coś robi źle. Oczywiście dzieli się swoim żalem z innymi, co buduje opinię, że w firmie zwolnienia nie mają charakteru merytorycznego, ale są wynikiem personalnych uprzedzeń. Pojawia się strach przed niespodziewanym zwolnieniem, poczucie, że każdy może być w każdej chwili zwolniony, zostaje zaburzona potrzeba bezpieczeństwa. Dodatkowym skutkiem takiej sytuacji jest bardzo słaba pozycja firmy w sądzie pracy. Więcej o problemie strachu wywołanego zwolnieniami piszę w Rozdz.8.1.5
3. Ponieważ „nie można nagradzać”, przełożeni nie wyrażają uznania za dobrą pracę, nie dają pracownikowi poczucia sukcesu, satysfakcji z pracy. Pracownicy nabierają przekonania, że dobra praca nie jest dla firmy ważna.
4. Rezygnacja z premii i prowizji prowadzi do zmniejszenia wynagrodzeń.

Jak więc chronić się przed takimi pułapkami?

Po pierwsze, reakcja na pojawienie się problemu powinna być natychmiastowa, nie polega ona jednak na ukaraniu winnych, ale na podjęciu analizy przyczyn problemu i dróg ich uniknięcia w przyszłości. A jak to robić, to jest cała wiedza o realizacji zasady doskonalenia. O tym właśnie w dalszych rozdziałach.

Po drugie, rezygnując z kar za popełniane błędy, nie rezygnujemy z kar za wykroczenia dyscyplinarne, a w szczególności z upomnień wpisywanych do akt pracownika. Taki wpis nie jest oczywiście miły ani dla podopiecznego, ani dla przełożonego. Dla pracownika stanowi on jednak ochronę przed niespodziewanym zwolnieniem i daje mu szansę na poprawę. Dla firmy jest argumentem w sądzie pracy. Oczywiście, zanim dojdzie do upomnienia z wpisaniem do akt, należy przeprowadzić z podopiecznym rozmowę, a może nawet kilka rozmów. Wpis do akt to działanie ostateczne.

Po trzecie, w żadnym wypadku nie rezygnujemy z wyrażania uznania. To jednak trudna i wcale nie oczywista sztuka. Piszę o tym w Rozdz.6.6

Po czwarte, rezygnacja z premii i prowizji nie może oznaczać powszechnego obniżenia wynagrodzenia. Wynagrodzenie podstawowe należy więc powiększyć o uśrednione premie i prowizje. Niektórzy na tym tracą, a inni zyskają. Finansowo na pewno „straci” firma. To jest jednak koszt transformacji. Można ponadto posługiwać się „premią z zysku”, trzeba jednak bardzo uważać, aby nie stała się marchewką. Temu zagadnieniu poświęcony jest Rozdz.6.8.

## 6.5 Archetyp słońca i deszczu

Możliwym rozwiązaniem problemów naszkicowanych w Rozdz.6.4, których źródło leży w archetypie kija i marchewki, może być archetyp słońca i deszczu. Marchewka i kij symbolizowały narzędzia stosowane w celu zmiany czyjegoś zachowania z naruszeniem jego godności. Słońce i deszcz symbolizują miłe i niemiłe konsekwencje naszego postępowania. Przecież słońce nie świeci w nagrodę za naszą dobrą pracę, a deszcz nie pada za karę.

Jeżeli pracownik dostaje premię za dobrą pracę, to jest to marchewka. Jeżeli jednak ten sam pracownik wraz z innymi zarabia lepiej, bo klienci cenią produkty firmy, to jest to słońce. Klienci nie dlatego kupują produkty, aby nagrodzić pracowników. Klienci mają w nosie nagradzanie pracowników. Oni tylko lubią wytwarzane przez nich produkty.

Jeżeli pracownik traci premię za złą pracę, to jest to kij. Jeżeli jednak firma musi obniżyć wynagrodzenia, bo klienci odwrócili się od jej produktów, można to nazwać deszczem. I znów, klienci nie dlatego nie kupują produktów firmy, aby jej pracowników zmusić do lepszej pracy lub ich ukarać. Oni po prostu nie lubią ich produktów.

Słońce i deszcz tym się różnią od marchewki i kija, że są naturalnymi konsekwencjami stanu rzeczy lub biegu wypadków, a nie zdarzeniami narzucanymi przez silniejszego. Aby wyjaśnić różnicę pomiędzy naturalną konsekwencją a marchewką, rozważmy następujący przykład:

**a) Przypadek pierwszy.** Mama mówi trzyletniemu Jasiowi: „nie ruszaj telefonu, bo dostaniesz” (kij). Jaś nie rusza telefonu, póki mama patrzy, ale jak się odwróci, będzie próbował to zrobić. Każdy zakazany owoc mocno kusi.

**b) Przypadek drugi.** Jaś dotyka garnka z gotującą się zupą. Aj! – parzy (deszcz). Drugi raz już pewnie nie dotknie. I wcale nie trzeba go pilnować.

Gdy mama idzie z Wojtusiem na lody w zamian za odrobioną geografę, to jest to marchewka. Jeżeli jednak mama idzie z Wojtusiem na lody bez żadnego warunku wstępnego, jest to konsekwencja tego, że mama lubi Wojtusia, a Wojtuś lubi lody.

Słońce	Deszcz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• autentyczne wyrazy uznania</li> <li>• radzę sobie świetnie — awans na wyższe stanowisko</li> <li>• klienci lubią nasz produkt — więcej zarabiamy</li> <li>• premia z zysku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• analiza negatywnego zjawiska</li> <li>• nie radzę sobie — przeniesienie na inne stanowisko</li> <li>• klienci nie chcą naszego produktu — zarabiamy mniej</li> <li>• kara dyscyplinarna</li> </ul>

**Tab. 6.5-1 Przykłady miłych i niemiłych konsekwencji**

Szczególnie silnie motywującą nagrodą, która nie jest marchewką, jest powierzenie ambitnego zadania, oczywiście jeżeli następuje w wyniku rzeczywistej oceny kompetencji. To jest przecież najautentyczniejszy wyraz uznania: jestem przekonany, że ty sobie poradzisz. Znam osobiście nauczycielkę języka niemieckiego w jednej z warszawskich szkół, która w dowód uznania (jako nagrodę nie-marchewkę) za dobrze odrobione zadanie domowe, zadaje uczniowi zadanie trudniejsze. I proszę sobie wyobrazić, że uczniowie to bardzo cenią. Zresztą jeżeli się nad tym zastanowić, to dorośli również to cenią. Przecież awansowanie pracownika na wyższe stanowisko nie jest niczym innym jak powierzeniem trudniejszego zadania do wykonania.

Oczywiście z awansu też można zrobić marchewkę. Można go zapowiedzieć jako nagrodę, obwarować warunkami, podkreślić, że zależy od naszej woli i łaski i — co najgorsze — dać go w zamian za posłuszeństwo, a nie ze względu na kompetencje. Wtedy to oczywiście będzie marchewka i, jak każda marchewka, powiązana z kijem, bo skoro awans został dany za posłuszeństwo, to jest oczywiste, że za nieposłuszeństwo będzie odebrany. Czyż nie znamy tego zjawiska ze świata polityki?

Niezwykle interesujący przykład niestandardowego modelu zarządzania opisał Ricardo Semler [57], dyrektor zarządzający firmy Semco SA w Sao Paulo produkującej urządzenia przemysłowe, założonej przez jego ojca. Firma osiągnęła spektakularny sukces w trudnych warunkach wysokiej inflacji, a on sam został w roku 1990 odznaczony tytułem Biznesmena Roku. W tej firmie pracownicy:

- nie podlegają kontrolom ani regulaminom,
- sami ustalają swoje godziny pracy i wynagrodzenie,
- demokratycznie podejmują najważniejsze decyzje,
- oceniają, a nawet sami wybierają sobie kadrę kierowniczą, akceptując jednocześnie fakt, że wyższe kierownictwo ma wynagrodzenie kilkukrotnie wyższe od średniej firmowej,
- mogą pracować na własny rachunek, korzystając z majątku firmy.

W tej firmie pracownicy nie znają archetypu słońca i deszczu, a mimo to posługują się nim nadzwyczaj sprawnie.

Jak przekonamy się w dalszych rozdziałach, różnica pomiędzy marchewką a słońcem oraz pomiędzy kijem a deszczem bywa niekiedy bardzo subtelna. Granicę pomiędzy nimi łatwo przekroczyć. Kryterium pomagającym rozróżnić te dwa archetypy jest ich źródło i stosunek do godności człowieka. Wyjaśnia to Tab. 6.5-2.

Marchewka i kij	Słońce i deszcz
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Działanie narzucone przez silniejszego w celu zmiany naszego zachowania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Naturalna konsekwencja wydarzeń lub stanu rzeczy, będąca wynikiem praw niezależnych od nas (np. praw ekonomii) lub której celem jest osiągnięcie społecznie akceptowanego celu (np. utrzymania się firmy na rynku)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Narusza naszą godność, bowiem ktoś silniejszy stawia się ponad nami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nie narusza naszej godności. Jest wynikiem rozumienia praw rządzących światem lub dobrowolnie przyjętej umowy</li> </ul>

Tab. 6.5-2 Różnice między archetypami marchewki i kija oraz słońca i deszczu

## 6.6 Pochwały a wyrazy uznania

Skoro marchewki demotywią, a pochwała jest przecież marchewką, to czy należy powstrzymać się również od pochwał? Czy nie można wyrazić uznania za dobrą pracę? Udzielenie odpowiedzi na to pytanie wymaga wyjaśnienia różnicy pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania. Zaczniemy od dwóch przykładów:

**Pochwała:** *Panie Kaziu, widzę że się pan rozwija. Bardzo mi się to podoba. Pracuje pan rzetelnie, przychodzi do pracy punktualnie, podoba mi się też pana postawa wobec kolegów i koleżanek. Mówiłem im już, że powinni brać z pana przykład.*

Po wyrażeniu pochwały przełożony pana Kazia poczuł się wyraźnie lepiej. „Jakim ja jestem wspaniałym szefem” — pomyślał. — „Ten Kazio to w sumie miernota, a ja go jednak pochwaliłem. Bo ja mam podejście do ludzi. Niech się chłop stara, może coś z niego będzie. Dla zachęty postawiłem go za przykład innym. Ja, dobry, mądry, sprawiedliwy i nowoczesnie myślący szef, umiem motywować moich ludzi do lepszej pracy. Szkoda, że nie wszyscy potrafią to docenić”.

A co pomyślał sobie pan Kazio? „Co za burak! »Widzę, że się pan rozwija«. Jakbym był jakimś niedorozwojem! Napisałem dla niego raport, włożyłem w to tyle wysiłku, pracowałem cały weekend, odwołałem wycieczkę z rodziną, a on mi tu, że przychodzi na czas do pracy. Kretyn! I jeszcze zrobił ze mnie przykład dla zespołu. Teraz dopiero mam przechłapanie. A już zaczynało być tak dobrze. A w ogóle, to kto dał mu prawo mnie oceniać? Niech on lepiej przeczyta ten raport, który pewnie wrzucił do szuflady”.

**Wyrazy uznania:** *Panie Kazimierzu, bardzo podobał mi się pana raport (konkret). Szczególnie wnioski końcowe, które pan w nim sformułował (uszczegółowienie konkretnego). Musiał pan*

włożyć w niego masę pracy i to teraz, gdy miał pan tyle dodatkowych obowiązków (docenienie wysiłku). Ale ten pana wysiłek bardzo się przyda firmie. Na jutrzejszym posiedzeniu zarządu przedstawię pana wnioski i myślę, że pójdziemy we wskazanym przez pana kierunku (**dowód, że wysoka ocena pracy nie jest zdawkowa**). Cieszę się również, że tak dobrze układają się pana stosunki w nowym zespole. Wiem, że to nie było łatwe.

Przyjrzyjmy się różnicom pomiędzy tymi dwoma komunikatami.

<b>Pochwała</b>	<b>Wyrazy uznania</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• oceniany jest człowiek; nie lubimy być oceniani, nawet ocena pozytywna jest przede wszystkim oceną</li> <li>• ocena jest niekonkretna, a przez to zdawkowa; nie robi wrażenia autentycznej</li> <li>• oceniający stawia się wyraźnie ponad ocenianym; pochwała płynie z góry na dół</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oceniana jest praca człowieka i inne jego osiągnięcia; zawsze lubimy usłyszeć, że robimy coś dobrze</li> <li>• ocena odnosi się do konkretów, co buduje przekonanie, że nie jest zdawkowa</li> <li>• wyrażający uznanie nie stawia się ponad odbiorcą uznania; wyrazy uznania mają charakter partnerski</li> </ul>

**Tab. 6.6-1 Różnice pomiędzy pochwałą a wyrazami uznania**

Różnica między pochwałą a wyrazami uznania leży więc w relacjach, jakie te komunikaty budują pomiędzy stronami. Pochwała zawsze podkreśla niepartnerski stosunek. Mówi się nawet, że

*Pochwała jest bardziej potrzebna chwalącemu niż chwalonemu.*

Oto podstawowe szkody, jakie przynoszą pochwały:

1. podkreślają różnice w pozycjach chwalonego i chwalącego, niszczą więc stosunek partnerski,
2. tłumią motywację bezpośrednią na korzyść pogoni za pochwałą (marchewka),
3. bywają odbierane jako niska ocena możliwości chwalonego,
4. bywają odbierane jako sygnał wysokich oczekiwań, chwaleni mogą nie podejmować trudniejszych zadań, aby nie „zawieść zaufania”.

Należy też pamiętać, że pozytywny osąd jest przede wszystkim osądem, a dopiero w drugiej kolejności czymś pozytywnym.

W zasadzie pochwały może udzielić bez obawy jedynie mistrz swojemu uczniowi, i to jedynie wtedy, kiedy jest dla tego ucznia mistrzem autentycznie podziwianym, a nie mistrzem ustanowionym przez strukturę jakiegokolwiek organizacji — firmy, biura, uczelni, armii... Ta pochwała może też dotyczyć jedynie tego, w czym mistrz jest mistrzem, a uczeń uczniem. Jeżeli więc nie jesteśmy pewni, czy jesteśmy dla kogoś prawdziwym autorytetem, to lepiej go nie chwalcmy. Zawsze natomiast możemy wyrazić uznanie dla tego, co robi. Co więcej, powinniśmy to czynić, gdy tylko nadarzy po temu okazja, ponieważ — jak już mówiłem — poczucie sukcesu jest najsilniejszym motywatorem pozytywnego działania. Wyrażając uznanie, należy jednakże pamiętać o następujących zasadach:

1. Uznanie powinno dotyczyć nie osoby, ale tego, co ona robi. Nie: jesteś świetnym cukiernikiem, ale: robisz znakomite torty.

2. Uznanie powinno być możliwie specyficzne, bo to podnosi jego autentyczność. Zamiast więc powiedzieć krótko: „robisz znakomite torty”, lepiej jest wyjaśnić, dlaczego nam te torty tak bardzo smakują.
3. Przy wyrażaniu uznania należy unikać teatralnego tonu, gdyż to odbiera uznaniu jego autentyczny charakter.
4. Należy raczej unikać wyrażania uznania publicznie, gdyż to może wywoływać negatywne reakcje tych, którzy nie są chwaleni, a mają się za równie dobrych lub lepszych. W zasadzie na publiczne wyrażenie uznania można sobie pozwolić jedynie wtedy, kiedy mamy pewność, że podzielają je wszyscy słuchający. Należy też szczególnie przestrzegać zasady, że wyrażamy uznanie dla dzieła, a nie dla osoby.

Te wszystkie zasady wyrażania uznania mogą się wydawać nieco skomplikowane i trudne do wprowadzenia w życie. Na koniec więc jedna rada praktyczna. Jeżeli chcesz, aby wyrazy uznania nie wypadły jak pochwała, wyobraź sobie, że mówisz do swojego szefa. Wtedy na pewno doberzesz słowa tak, aby nie miały charakteru poklepywania po ramieniu. Przecież nie powiesz szefowi, że się rozwija i robi postępy. I jeszcze jedno. Pamiętaj, że szefowi też są potrzebne wyrazy uznania, i to właśnie od ciebie. Szef to też człowiek. Mówię to jako wieloletni szef. Uważaj jednak, aby twoja wypowiedź nie trąciła lizusostwem, no i stosuj się do punktów od 1 do 4.

Na koniec wypowiedź Romana Szczepanika dyrektora ds. personalnych w Grupie ITI [32] s.51).

#### **Jak motywować medialne gwiazdy**

W każdej firmie, a zatem i w naszej, najlepsi specjaliści należą do grupy o najwyższych przywilejach. Nie chodzi tu wyłącznie o wysokość wynagrodzenia, ale przede wszystkim o warunki pracy, uznanie i sposób traktowania czy możliwości i przestrzeń twórczego rozwoju. Oczywiście nie wiąże się to od razu ze spełnianiem ich wszystkich zachcianek i oczekiwań, bo nie traktujemy ich jako „święte krowy”. Ale z racji ich wyjątkowości, zależy nam, aby gwiazdy czuły się w naszej firmie jak najlepiej i jak najdłużej chciały z nami pracować. Muszą jednak zdawać sobie sprawę i brać pod uwagę nie tylko swoje ambicje, lecz także możliwości finansowe firmy i opłacalność realizowanych programów.

Bardzo silnym motywatorem jest dla gwiazd potrzeba uznania, i to zarówno w swojej grupie zawodowej, jak i w społeczeństwie. Zależy im na pozytywnej ocenie i opinii osób, z którymi współpracują. Jakość relacji w zespole wpływa bowiem na to, jak pracują. Na co dzień muszą umieć zmierzyć się z dużym stresem. Są sytuacje, gdy zapał do pracy rośnie w postępie geometrycznym, bo rośnie oglądalność ich programów, ale też takie, gdy czują się mniej komfortowo, bo ich popularność maleje. Oczekują wówczas wsparcia, pomocy i wyrozumiałości od szefa.

## **6.7 Upominek wraz z wyrazami uznania**

Skoro wyrazy uznania są nie tylko możliwe, ale nawet potrzebne, to czy mogą się wiązać z upamiętniającym je i podkreślającym upominkiem? Odpowiedź na to pytanie brzmi: mogą, ale z zachowaniem pewnych zasad:

1. Połącz upominek z wyrazami uznania z zachowaniem wszystkich reguł opisanych w Rozdz.6.6.
2. Wręcz upominek jako niespodziankę po fakcie. Upominek zapowiedziany jako „coś za coś” staje się marchewką ze wszystkimi negatywnymi skutkami tego faktu.
3. Nie wiąż upominku ze współzawodnictwem. Nie wręczaj go za to, że ktoś jest lepszy od innych, ale za to, że jest bardzo dobry.

Pamiętaj też, że znacznie silniejszym akcentem niż materialny upominek, akcentem podkreślającym wagę wyrażonego uznania, jest powierzenie pracownikowi ambitnego zadania. A ewentualny upominek niech będzie jedynie symbolem upamiętniającym to wydarzenie.

## 6.8 Premia roczna — miseczka

Podczas dyskusji na temat wynagradzania bez premii, prowizji i nagród często pojawia się pytanie o tzw. premię z zysku. Czy jest coś złego w tym, że firma mówi pracownikowi: „Dziś nie mogę ci zapłacić więcej, ale jeżeli wszyscy wypracujemy większy zysk, firma podzieli się jego częścią z pracownikami”? Jak premia z zysku ma się do wypłacania prowizji? Przecież rynek — nie pytając nikogo o zasady — w taki właśnie sposób premiuje wszystkich właścicieli firm, a więc tych, którzy pracują „na swoim”. Czy premia z zysku jest marchewką, ze wszystkimi wynikającymi stąd negatywnymi konsekwencjami? Czy demotywuje do dobrej pracy?

Aby odpowiedzieć na te pytania, przypomnijmy sobie definicję marchewki podaną w Rozdz.5.1. Zgodnie z nią marchewka to miłe wydarzenie z góry zapowiadane przez silniejszego w celu zmiany zachowania słabszego.

Z pozycji właścicieli firm wypłata zysku nie jest tak rozumianą marchewką, gdyż rynek z pewnością nie zamierza wpływać (choć oczywiście wpływa!) na ich zachowanie. Od właścicieli zależy też, czy zysk zostanie wypłacony, czy będzie reinwestowany. W ich wypadku wypłata zysku nie dokonuje się więc w kontekście związanym ze stosowaniem marchewki. Jak zatem ma się sprawa z pracownikami?

W wypadku pracowników wszystko zależy od kontekstu, w jakim premia z zysku będzie zapowiedziana i wypłacana, a także od zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę. Jeżeli jest ona:

- przyznawana w kontekście niepewności co do utrzymania stanowiska pracy (pracownicy nie mają poczucia, że są związani z firmą na długie lata),
- wypłacana jedynie wybranej grupie pracowników, np. zarządowi,
- określona z góry jako zadany procent zysku, nadwyżki zysku lub innego wskaźnika (lub wskaźników) określających kondycję firmy,

to będzie miała cechy marchewki i może spowodować, że premiovana grupa przyjmie maksymalizację zysku jako swój krótkoterminowy cel nadrzędny, a w konsekwencji:

- zaniedba inne ważne cele, takie jak budowanie rynku, rozwój nowych produktów, poszukiwanie nowych technologii, a więc to wszystko, co nie ma wpływu na premię, choć jest niezbędne do osiągnięcia zysku w przyszłości,
- nie skorzysta z nadarzających się (niezaplanowanych) możliwości rozwoju, gdyż to wiązałoby się z dodatkowymi kosztami i obniżyłoby zysk,
- będzie unikała wszystkich kosztów inwestycyjnych, które nie są niezwłocznie konieczne, a więc np. inwestycji w odnowę parku maszyn, szkoleń...
- będzie stosowała techniki sztucznego budowania zysku, np. dopych opisany w Rozdz.5.6.

Te wszystkie zjawiska wystąpią tym silniej, im słabsze są działania firmy związane z zasadą 4W (Rozdz.6.2) i podobnymi modelami, a więc im mniejsza jest lojalność pracowników wobec firmy związana z zapłaconymi warunkami pracy. Przy wysokim poziomie lojalności pracowników, przy ich poczuciu, że związani są z firmą na wiele lat, a nie jedynie do czasu wypłacenia premii, przy wysokim poziomie zaufania, jakim pracownicy obdarzają firmę, przy posługiwaniu się przez firmę modelem partnerstwa, a nie przemocy, te zjawiska mogą w ogóle nie wystąpić. I tu pojawia się bardzo ważna konstatacja:

*Pozytywne działania pozapłacowe firmy w stosunku do pracowników  
stwarzają ochronę przed negatywnymi skutkami nagród.*

### Premia dla zarządu banku

Byłem kiedyś członkiem rady pewnego banku. Ta rada raz na rok podejmowała decyzję co do wypłaty premii z zysku, jaką otrzymywał zarząd. Pewnego roku stanęła przed dylematem: zarząd osiągnął zysk niższy od planowanego, gdyż skorzystał z nadarzającej się bardzo korzystnej okazji kupna pewnego małego lokalnego banku. Ten zakup istotnie zwiększył rynek naszego banku, jednocześnie jednak poważnie obniżył zysk. Czy w tej sytuacji premia z zysku nie powinna być wypłacona? Chyba powinna. Z drugiej jednak strony regulamin premii nie pozwalał na jej wypłacenie, bo zysku prawie nie było.

Ostatecznie rada postanowiła wypłacić premię wbrew regulaminowi. Nie zgodziła się jednak z moją sugestią na taką zmianę regulaminu, aby w przyszłości nie stwarzał bariery dla racjonalnych działań zarówno dla zarządu, jak i dla rady. Zaproponowałem mianowicie, aby premię z zysku zamienić na premię roczną wypłacaną zarządowi w zależności od dwóch czynników:

- rynku pracy bankowców na wysokich stanowiskach — wynagrodzenia w naszym banku nie były konkurencyjne w stosunku do innych banków, w związku z czym co pewien czas inne banki podkupywały nam pracowników
- aktualnej i spodziewanej kondycji finansowej banku.

Przyzwyczajenie do tradycyjnego sposobu myślenia przeważało jednak nad myśleniem racjonalnym.

Skoro premia wypłacana na koniec roku nie powinna w sposób numeryczny zależeć od zysku, w dalszym ciągu będę ją nazywał *premią roczną*. Właściwie zaprogramowana premia roczna stanowi przykład mechanizmu wynagradzania, który nazywam **miseczką**. Z punktu widzenia motywacyjnego i godnościowego jest ona przeciwieństwem marchewki, co wyjaśnia Tab. 6.8-1.

<b>Marchewka</b>	<b>Miseczka</b>
<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest marchewka. Mógłbym ci ją dać od razu, ale wtedy ty nie będziesz pracował, bo jesteś leniwy i nieuczciwy. Marchewkę dostaniesz, jak się postarasz.</p> <p>Deklaracja wyższości i braku zaufania.</p>	<p><b>Firma do pracownika:</b> Popatrz, tu jest miseczka. Dziś jest ona pusta, ale jak się napełni, na co będziemy razem pracowali, to firma podzieli się z tobą swoim sukcesem.</p> <p>Deklaracja zaufania i partnerstwa.</p>

**Tab. 6.8-1** Różnice pomiędzy miseczką a marchewką

Miseczka jest więc elementem świata naturalnych konsekwencji, świata słońca i deszczu, świata młodszych i starszych, świata partnerstwa. Miseczka to jednak narzędzie trudne w stosowaniu, gdyż jeden nieostrożny ruch, a staje się marchewką. Ten ruch to powiązanie wypłaty ze wskaźnikami: 5% od nadwyżki zysku ponad 100 000 zł, 1% od wzrostu sprzedaży itp. Ta pozornie racjonalna zasada — przecież ludzie muszą wiedzieć, ile zarobią i od czego będzie to zależało — najczęściej przekształca miseczkę w zarządzanie przez cele MBO (Rozdz.5.7) ze wszystkimi negatywnymi tego skutkami. Jak więc należy postąpić? Przecież miseczka jest zawsze zapowiadana z góry.

Zapowiadając premię roczną, musimy postąpić pozornie nieracjonalnie. Musimy obiecać pracownikom coś bardzo ulotnego — firma podzieli się z wami sukcesem, gdy będą ku temu warunki, tj. gdy uda nam się wypracować nadwyżkę finansową po poniesieniu wszystkich wydatków niezbędnych do istnienia i rozwoju firmy. Przeciwnicy tego sposobu postępowania powiedzą: ależ w taką obietnicę nikt nie uwierzy, ludziom trzeba obiecać konkret. No właśnie, cały problem w tym, że jeżeli pracownicy nie mają zaufania do firmy, to rzeczywiście nie uwierzą. Nie ma wtedy innego sposobu, jak wziąć się za budowanie zaufania.

Jak więc należy postąpić przy operowaniu premią roczną? Oto podstawowe zasady:

1. Premia jest wypłacana wszystkim pracownikom lub dużej ich grupie bez powiązania jej z indywidualnymi wynikami pracownika. Chodzi tu o uniknięcie efektu współzawodniczenia o premię, co nieuchronnie niszczy współpracę.
2. Firma oferuje pracownikom zaspokojenie wszystkich pozapłacowych korzyści opisanych w Rozdz. 4.1, a także stwarza warunki do realizacji opisanych tamże wartości.
3. Pracownicy są na bieżąco informowani o szansach i zagrożeniach firmy, o stanie jej finansów, o planach rozwojowych i ich przewidywanych kosztach. Firma realizuje model pełnej partycypacji w zarządzaniu (por. [63]). To niezwykle ważny warunek, którego realizacja wymaga przeprowadzenia szkoleń pracowników wszystkich szczebli w umiejętności czytania raportów finansowych.
4. Premia nie jest w żaden numeryczny sposób związana z zyskiem — np. przez określenie, ile procent zysku, lub nadwyżki zysku, zostanie przeznaczona na premię — jej wypłata zależy natomiast od aktualnej i spodziewanej w najbliższej przyszłości kondycji finansowej firmy. Może nie być zysku, a premię będziemy chcieli i mogli wypłacić (jak w przypadku zarządu banku opisanym powyżej w tym rozdziale), może też być zysk, ale premii wypłacać nie będziemy, aby zakumulować gotówkę na konieczne inwestycje. Dostęp do informacji finansowych, o którym mowa w pkt. 3, jest właśnie potrzebny po to, aby pracownicy rozumieli decyzje firmy. Jedyną gwarancją wypłacenia premii w okolicznościach sukcesu może być deklaracja dyrekcji, że sama nie przyzna sobie premii (lub nie weźmie dywidendy), gdyby miała nie przyznać jej załodze.

Zgodnie z naszą zasadą, że wynagrodzenie nie powinno zależeć od wydajności pracy, również w przypadku premii rocznej ocena pracy premiovanej grupy nie powinna być podstawą do podjęcia decyzji o premii, choć sama premia będzie zależeć od tego, czy dzięki wykonanej pracy pojawiła się w firmie nadwyżka finansowa. Oto jak wyglądała realizacja miseczki w amerykańskich liniach lotniczych Continental w połowie lat 90., gdy linie te przeżywały poważny kryzys finansowy. Dla uratowania firmy przed upadkiem na stanowisko prezesa zatrudniono Gordona Bethune (patrz [53], s.107).

#### **Miseczka w liniach lotniczych Continental**

Jedną ze spraw, którą należało się zająć w pierwszej kolejności, były opóźnienia startów i lądowań, gdyż z ich powodu firma traciła 5 mln USD miesięcznie. Bethune zachęcił pracowników do zmiany tego stanu rzeczy i obiecał im połowę oszczędności w postaci premii. Te oszczędności były dzielone równo pomiędzy wszystkich pracowników, co oznaczało 65 USD miesięcznie na osobę. Były to więc raczej nagrody symboliczne niż pieniężne, ale — jak to ujął Bethune — „był to sympatyczny sposób, by podziękować pracownikom”. Już w pół roku od rozpoczęcia akcji Continental stał się najpункtualniejszą linią lotniczą w całych Stanach.

Zwracam uwagę, że premia była dzielona równo pomiędzy wszystkich. Nie brano pod uwagę ani indywidualnego wkładu pracy, ani tym bardziej stanowiska.

Czy to oznacza, że taka ocena nie powinna zostać przeprowadzona? Ależ nie, powtórzmy to kolejny raz, oczywiście że powinna! Ocena pracy jest bowiem niezbędnym elementem realizacji zasady stałego doskonalenia. Tyle że nie jest ona dokonywana jednostronnie przez dyrekcję, by zdecydować o wypłacie premii, ale przez dyrekcję wraz z pracownikami — a czasami też przez zespoły pracownicze jak np. w firmie Mornig Star (Rozdz.22.3.1) lub w firmie Semko (Rozdz.22.3.5) — by realizować zasadę stałego doskonalenia. I nie jest to ocena ludzi, ale analiza ich pracy.

Przykłady firm stosujących premię roczną jako stały element wynagrodzenia można znaleźć w Rozdz.22.3.

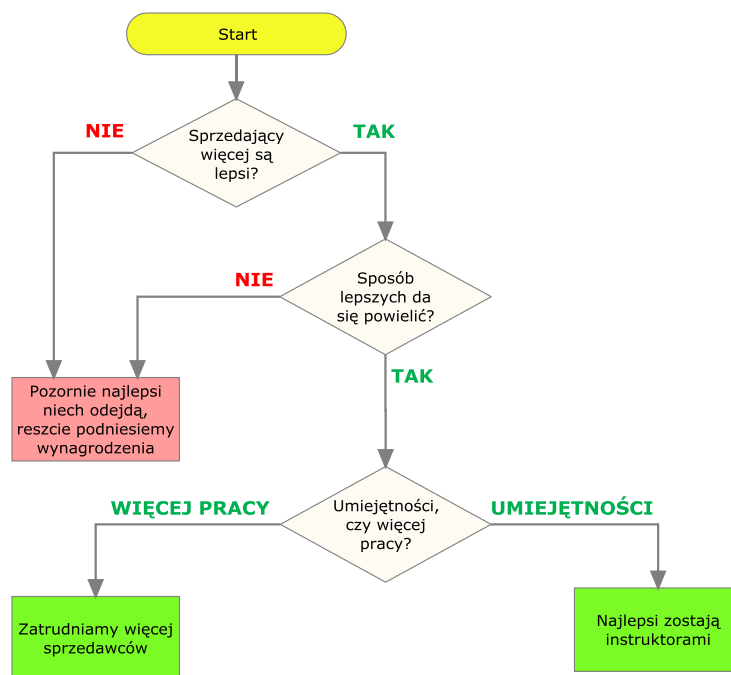


## 6.9 Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

Na jednym z moich wykładów w dużej firmie farmaceutycznej, na którym mówiłem o wynagrodzeniach bez prowizji, padło następujące pytanie:

„Mam w firmie grupę prowizyjnie wynagradzanych sprzedawców, w której kilku jest o wiele lepszych od pozostałych. Jeżeli wprowadzę wynagrodzenia nie zależące od wysokości sprzedaży, to oczywiście ci najlepsi odejdą z pracy. Co mam zrobić w takiej sytuacji?”

Ponieważ problem ten postawiono nie po raz pierwszy, postanowiłem zaproponować jego systemowe rozwiązanie. Nazwę je *reformą systemu wynagrodzeń sprzedawców*. Schemat blokowy algorytmu tej reformy został przedstawiony na Rys.6.9.1.



Rys. 6.9-1. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców

### 6.9.1 Sytuacja wyjściowa

Przypuśćmy dla uproszczenia, że mamy prowizyjnie wynagradzaną grupę dziesięciu sprzedawców, w której dwóch najlepszych sprzedaje o 50% więcej niż każdy z pozostałych. Przyjmijmy dalej, że:

1. stopa marży firmy przed wynagrodzeniem sprzedawców wynosi 35% wartości,
2. wynagrodzenie sprzedawcy wynosi 5 tys. zł plus 5% prowizji od sprzedaży.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Razem
<b>Sprzedaż</b>		300	300	200	200	200	200	200	200	200	200	2 200
<b>Marża</b>	35%	105	105	70	70	70	70	70	70	70	70	770
<b>Pensja sp.</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
<b>Prowizja sp.</b>	5%	15	15	10	10	10	10	10	10	10	10	110
<b>Razem sp.</b>		20	20	15	15	15	15	15	15	15	15	160
<b>Zysk firmy</b>		85	85	55	55	55	55	55	55	55	55	610

Tab. 6.9-1 Wyjściowe sprzedaże, prowizje i marże w tys. zł

Niech stan wyjściowy firmy opisuje Tab. 6.9-1. W tej sytuacji miesięczny zysk firmy po zapłaconiu wynagrodzeń sprzedawców wynosi 610 tys. zł.

Wykonanie naszego algorytmu rozpoczynamy od udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy dysproporcje pomiędzy sprzedawcami wynikają z koniunktury rynkowej — lepsi lepiej sprzedają, bo działają na lepszych rynkach — czy też z ich indywidualnych umiejętności sprzedawania.

## 6.9.2 Lepsi nie są lepsi

Jeżeli różnice pomiędzy sprzedawcami wynikają jedynie z różnic rynków, to „lepsi” nie są w rzeczywistości lepszymi, możemy więc ich bez żalu pożegnać<sup>52</sup>. Na to miejsce zatrudnimy dwóch innych i wszystkim wypłacimy stałe wynagrodzenia w wysokości 15,5 tys. zł. Firma zaoszczędza na tym 5 tys. zł w skali miesiąca, czyli 60 tys. zł rocznie. Jeżeli tę kwotę przeznaczymy na szkolenie sprzedawców i dzięki temu sprzedaż wzrośnie o 5% — co nie jest zbyt wygórowanym oczekiwaniem — to zysk firmy w skali roku wzrośnie o 462 tys. zł, a więc o 76%. Zauważmy, że ponieważ sprzedawcy nie otrzymują prowizji, wzrost sprzedaży nie przynosi już wzrostu kosztów ich wynagrodzeń.

## 6.9.3 Lepsi są lepsi

Zajmijmy się teraz przypadkiem, kiedy różnice w poziomie sprzedaży nie są jedynie wynikiem różnicy pomiędzy rynkami, ale indywidualnych cech sprzedawców. Ta sytuacja wymaga ponownego rozważenia dwóch przypadków zależnych od tego, czy sposób lepszych sprzedawców da się powielić, czyli zastosować przez innych sprzedawców, czy też nie.

## 6.9.4 Sposobu lepszych nie da się powielić

Taka sytuacja została opisana w ramce *Sprzedawca okularów* w Rozdz.5.6, gdzie sprzedawca sklepowy wybierał sobie klientów wyglądających na zamożnych. Jeżeli sposób „lepszych sprzedawców” nie nadaje się do powielenia, to postępujemy tak samo, jak w przypadku różnic rynkowych.

## 6.9.5 Sposób lepszych da się powielić

Kolejny przypadek to ten, w którym lepsi są rzeczywiście lepsi. Chłonność rynków wszystkich sprzedawców jest mniej więcej ta sama, a jednak lepsi sprzedają po 50% więcej od każdego z pozostałych. Tu znowu mamy dwa przypadki do rozważenia.

### 6.9.5.1 Lepsi pracują więcej

Założmy, że „lepsi” sprzedają o 50% więcej, bo poświęcają na pracę średnio o 50% więcej czasu niż pozostali. Jeżeli jest tak przy założeniu, że rynki sprzedawców nie różnią się od siebie w sposób istotny, to podobne wyniki można osiągnąć również na rynkach pozostałych ośmiu sprzedawców. Oczywiście nie można oczekiwać, że wszyscy będą pracowali jak ci dwaj, ale można zatrudnić dodatkowych 5 nowych sprzedawców, dać im mniejsze rynki do obsługi, proponując każdemu sprzedawcy po 16 tys. zł stałego wynagrodzenia. Tych dwóch „lepszych” może stracimy, ale oni i tak nie byliby w stanie pracować w ten sposób zbyt długo. Wypaleni odeszliby prędzej czy później, a w międzyczasie być może zaczęliby zaniedbywać klientów, psując wizerunek firmy. Po reformie nasz rachunek wyników wygląda jak w tabeli (Tab. 6.9-2).

Liczba sprzedawców	15
Każdy sprzedaje	200
Sprzedają razem	3 000
Marża 35%	1 050

<sup>52</sup> W przypadku firmy farmaceutycznej, o którym właśnie jest mowa, „lepszy rynek”, to np. rynek obejmujący jeden lub więcej szpitali. Oczywiście apteka szpitalna kupuje znacznie więcej leków niż apteka „na roku ulicy”.

Pensja sprzedawcy	16
Wynagrodzenia sprzedawców	240
Zysk	810
<b>Wzrost zysku</b>	<b>200</b>

**Tab. 6.9-2 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi wkładu pracy**

W wyniku takiej reformy zysk firmy wzrośnie o 200 tys. zł w skali miesiąca. W tym przypadku znów można sobie pozwolić na szkolenia wszystkich sprzedawców.

Może być też i tak, że dwóch pierwszych sprzedawców więcej pracuje, ale równocześnie ma lepsze rynki. Sprzedają o 50% więcej, bo w ich regionach jest więcej klientów na produkt firmy. W takim przypadku zatrudnimy jednego nowego sprzedawcę i ustalimy dla wszystkich wynagrodzenie stałe po 15 tys. zł dla obsłużenia tych dwóch lepszych rynków. Jeżeli ci najciężej pracujący odejdą, zatrudnimy kolejnych dwóch na ich miejsce. Początkowo firma traci na tym 5 tys. zł miesięcznie, ale wkrótce może zyskać, mając zespół sprzedawców współpracujących z sobą, wymieniających się doświadczeniem i obserwacjami o rynku oraz niepracujących ponad siły. I oczywiście znów warto zainwestować w szkolenia.

W tym miejscu trzeba zauważyć, że szkolenie zespołu wzajemnie konkurujących sprzedawców przynosi gorsze wyniki niż w przypadku sprzedawców współpracujących. Jest tak, gdyż sprzedawcy współzawodniczący nie wymieniają się doświadczeniami, nie uzyskuje się więc żadnego efektu synergii (por. ramkę *Dlaczego to nie może się udać* w Rozdz.2.3.2).

### 6.9.5.2 Lepszy umieją więcej

Ostatni przypadek to sytuacja, w której nasi dwaj sprzedawcy są rzeczywiście lepsi od pozostałych. To ich wiedza, umiejętności i nastawienie pozwalają im sprzedawać 50% więcej niż robią to ich koledzy. W tej sytuacji fakt, że ta wiedza pozostaje wyłącznym udziałem dwóch sprzedawców, jest czystym marnotrawstwem potencjału firmy. Należy ją bezwzględnie upowszechnić w firmie, oczywiście z pełnym uszanowaniem tych, którzy ją posiadają.

Sprzedawców	10
Instruktorów	2
Każdy sprzedaje	300
Sprzedają razem	3 000
Marża	1 050
Pensja sprzedawcy	18
Pensja instruktora	30
Wynagrodzenia sprzed. i instr.	240
Zysk	810
<b>Wzrost zysku</b>	<b>200</b>

**Tab. 6.9-3 Po reformie zespołu w przypadku nierównowagi umiejętności**

Dwóch najlepszych sprzedawców przenosimy więc na stanowiska instruktorskie z wynagrodzeniem 30 tys. zł, a więc o 10 tys. zł więcej niż zarabiali do tej pory. Należy też ich przeszkolić w zakresie umiejętnościach trenerskich, mentorskich i coachingowych. Na ich miejsce przyjmujemy dwóch nowych sprzedawców i wszystkim oferujemy wynagrodzenie na poziomie 18 tys. zł. Nasz rachunek wyników wygląda jak w Tab. 6.9-3. Na reformie firma zyskuje 200 tys. zł rocznie.

Oczywiście można zadać pytanie, czy każdego z ośmiu „gorszych” sprzedawców da się zawsze podnieść do poziomu dwóch „lepszych”. Odpowiedź brzmi: pewnie nie zawsze i nie wszystkich. Można też zapytać, czy najlepsi sprzedawcy potrafią być dobrymi trenerami? I znów odpowiedź brzmi: pewnie nie wszyscy. Jak w każdym zawodzie, tak i wśród sprzedawców zdarzają się nadzwyczajne talenty i beznadziejne miernoty. Jak w każdym też zawodzie wirtuozi nie zawsze nadają się na pedagogów.

Jeżeli jednak mamy w zespole talenty, to na pewno należy je wykorzystać. Nawet jeśli nie uda się uczynić z nich instruktorów dydaktyków, to mogą szkolić innych sprzedawców metodą „nauki przy mistrzu” — stań przy mnie i patrz, jak ja sprzedaję. Oczywiście w każdym przypadku potrzebna będzie pomoc specjalistów zajmujących się szkoleniem sprzedawców i formowaniem trenerów. Ta pomoc będzie jednak znacznie bardziej skuteczna, jeżeli utalentowani sprzedawcy przestaną postrzegać swoich kolegów jako konkurentów do premii i laurów. Jeżeli tak się nie stanie, nie będzie współpracy z trenerami zewnętrznymi, nie będzie ujawnienia własnych obserwacji o rynku, nie będzie chęci, aby poprawić pracę całego zespołu.

W grupie „gorszych” mogą się też zdarzyć ludzie, którzy nie nadają się do zawodu sprzedawcy lub też nie nadają się do sprzedawania akurat tego, co sprzedają. Znam osobiście fenomenalnego sprzedawcę rowerów, który wcześniej bez specjalnego zapału sprzedawał ekspresy do parzenia kawy. Marzył jednak, by sprzedawać rowery, i wreszcie dopiął swojego celu. Jeżeli więc mamy w zespole ludzi, którzy z tych czy innych powodów nie nadają się do swojej roli, należy ich przenieść do innej pracy lub po prostu zwolnić.

Może być też i tak, że ośmiu „gorszych” nie da się podnieść do poziomu dwóch „lepszych”. Jeżeli jednak pozbedziemy się „nieprzystosowanych”, to szkolenie ogólne w zakresie sprzedaży (firma szkoleniowa) oraz szkolenie w zakresie konkretnego rynku firmy („lepsi” sprzedawcy) nie może nie przynieść podniesienia sprzedaży. Nie zawsze będzie ona tak wysoka jak w modelowym przykładzie. Ale nie może jej nie być. Przeciwnie założenie oznaczałoby pogląd, że sprzedawców nigdy nie da się niczego nauczyć.

## 6.10 Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania

Gdy mówię o partnerstwie pojawiają się nierzadko obawy, że styl partnerski to „kumplostwo”, które prowadzi do rozprężenia dyscypliny, do przemykania oka na niestaranną pracę, spóźnienia, wykroczenia przeciwko regulaminowi pracy. Bo przecież kumpłowi nie wypada zwrócić uwagi, ani wydać polecenia służbowego. Gdy mówię o budowaniu zaufania, pojawia się przypuszczenie, że wyklucza ono monitoring, remanenty, analizy finansowe i liczenie gotówki w kasie na koniec dnia. Gdy mówię o udziale podopiecznych w podejmowaniu decyzji, bywa to rozumiane jako zachęta do zbiorowego podejmowania wszystkich decyzji metodą głosowania.

### 6.10.1 Partnerstwo to nie kumplostwo

Partnerstwo pomiędzy przełożonym a podopiecznym to przede wszystkim zobowiązanie do wspierania partnera w realizacji jego zadań i w trudnych sytuacjach życiowych. W sytuacji partnerstwa przełożony wspiera podopiecznego, a podopieczny — przełożonego. Wspierają się z uszanowaniem godnościowych wartości, o których była mowa w Rozdz.4.1, a więc uczciwości, lojalności, prawdomówności itp. Te wartości odnoszą wzajemnie do siebie, a także do organizacji, dla której wspólnie pracują. Partnerstwo to nie kumplostwo — to obopólna odpowiedzialność i wynikające stąd obopólne zaufanie.

#### Zachodni idealizm i wschodni realizm

W roku 2007 wysłuchałem wykładu wygłoszonego na konferencji „Get Inspired” poświęconej możliwościom prowadzenia współpracy gospodarczej z chińskimi partnerami. Wykładowca, prof. Wee Chow Hou z Hongkongu, powiedział na początku, że pod względem zasad robienia interesów Chiny wyspiarskie nie różnią się od kontynentalnych. Ujął to tak: „uniwersalnym językiem biznesu jest pieniądz i ta zasada

obowiązuje wszędzie”.

Jednakże — mówił dalej — istnieje zasadnicza różnica pomiędzy stylem pozyskiwania partnerów biznesowych w Chinach i na Zachodzie. My, ludzie Wschodu, jesteśmy realistami — urodziliśmy się z nogami przyrośniętymi do ziemi. Wy, ludzie Zachodu, jesteście idealistami urodzonymi z głową w chmurach. Wasz idealizm wyraża się waszą głęboką wiarą w kontrakty i kary umowne. Uważacie, że zawarcie kontraktu z wysokimi karami umownymi daje podstawę do długotrwałej współpracy. Tymczasem taki kontrakt daje wam jedynie pewność, że będzie honorowany tak długo, jak długo będzie się to waszemu kontrahentowi opłacało. Nie ma takiej kary, której nie można zapłacić, jeżeli się to opłaca.

My, Chińczycy — powiedział — też podpisujemy kontrakty, jednakże uważamy, że podstawą dobrej współpracy jest zbudowanie silnej pozytywnej relacji z kontrahentem. Takiej relacji nie buduje się przez tydzień. To może trwać miesiące, a nawet lata. Jednak gdy zostanie zbudowana, ani my partnera, ani partner nas nie opuści tylko dlatego, że mu się to się opłaca. Na tym właśnie polega nasz realizm.

## 6.10.2 Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia?

Jeden z moich słuchaczy zapytał, czy dowódca wojskowy, kapitan statku, dowódca strażaków bądź chirurg na sali operacyjnej, który chce kształtować partnerskie stosunki ze swoimi podopiecznymi, powinien zrezygnować z wydawania poleceń i rozkazów w czasie akcji. Czy dyrygent może dać wolną rękę muzykom podczas koncertu? Chyba nie. A przecież jeżeli tego nie uczyni, to będzie znaczyło, że posługuje się przymusem, a więc stosuje przemoc.

Idea przemocy, tak jak ja ją rozumiem, polega na nieliczeniu się z opinią podwładnych, na rezygnacji z ich wiedzy i doświadczenia, na założeniu, że ja wiem wszystko i najlepiej. Przemoc manifestuje się przede wszystkim przy ustalaniu zasad ogólnych, na których decyzje operacyjne będą się opierać w przyszłości. Lider przemocy ustala własne zasady działania, pytając o zdanie jedynie zwierzchników. Lider przemocy mówi: „będzie tak, bo ja tak zdecydowałem” i nie wchodzi się w dalsze wyjaśnienia. On nie ma wątpliwości, a jeżeli je ma, to idzie z nimi do przełożonych, nie do podwładnych.

Lider partnerstwa ma wątpliwości, uznaje wiedzę swoich podopiecznych (już nie podwładnych, a partnerów!), radzi się ich, wspólnie z nimi ustala zasady postępowania. Stara się, aby te zasady były przyjęte przez zespół jako własne, a nie jako narzucone. Lider partnerstwa dzieli się odpowiedzialnością z członkami swojego zespołu. Wraz z nimi planuje akcje.

Gdy jednak przychodzi do akcji, przejmuje dowodzenie, a wraz z nim całą odpowiedzialność. Nadal działa w myśl wspólnie ustanowionych zasad, ale to on podejmuje suwerenne decyzje. Być może decyduje źle, być może zespół podjąłby lepszą decyzję, ale w czasie akcji zespół musi pracować jak maszyna. Nie ma czasu na dyskusję.

Jednakże po zakończeniu akcji lider partnerstwa zasiada razem z zespołem do jej przeanalizowania. Wtedy znów jest czas na dyskusję, ścieranie się poglądów, innowację. I tym się właśnie różni partnerstwo od przemocy.

## 6.10.3 Partnerstwo nie wyklucza monitoringu

Jak już pisałem, partnerstwo to odpowiedzialność i zaufanie. A skoro komuś ufamy, to nie powinniśmy go kontrolować. Przecież kontrola, to wyraz braku zaufania? Czy więc partnerstwo oznacza rezygnację z prowadzenia remanentów magazynowych, liczenia gotówki w kasie, oczekiwania sprawozdań z wykonywanych zadań? Bynajmniej, jednak takie działania powinny być prowadzone w sposób nienaruszający niczyjej godności, powinny służyć lepszemu wykonywaniu obowiązków, a nie łapaniu złodzieja. Aby wyjaśnić, co mam na myśli, posłużę się pewnym zabiegiem językowym. Obok pojęcia *kontroli* wprowadzę pojęcie *monitoringu*.

**Kontrola** to nadzór wynikający z braku zaufania, to sprawdzanie, czy nasi podwładni (już nie podopieczni!), wykonują zadania w sposób prawidłowy, rzetelny i uczciwy. Tzw. „mystery shopping”, czyli wysyłanie do placówek handlowych udający klientów inspektorów, to klasyczny przykład kontroli. Oczywiście zdarzają się sytuacje, kiedy tak rozumiane kontrole są konieczne, jeżeli jednak stanowią stały element zarządzania, to nieuchronnie prowadzą do zaniku zjawiska

samokontroli i odpowiedzialności. Do sytuacji w której pracownicy postępują prawidłowo jedynie wtedy, gdy spodziewają się kontroli. Może to też powodować groźne dla firmy zachowania, np. takie jak opisane w ramce Tajemniczy klient w Rozdz.5.3.

W odróżnieniu od kontroli, **monitoring** to pomiar stanu lub przebiegu procesu, którego celem jest podejmowanie prawidłowych decyzji, a nie sprawdzanie czyjejkolwiek uczciwości. Monitoring nie wynika więc z braku zaufania, ale ze zrozumienia, że przebieg wszystkich procesów w firmie zależy od wielu czynników, w tym losowych, nie zawsze więc osiągamy stan, który był zamierzony. Dobrym przykładem monitoringu spoza obszaru zarządzania jest ustalanie przez nawigatora położenia jachtu podczas rejsu. Nie jest to wynik braku zaufania do kapitana i sternika, ale konieczność wynikająca z faktu, że w czasie rejsu na jacht oddziałuje wiele czynników takich jak wiatr, prądy morskie, sprawność urządzeń pokładowych i wreszcie też błędy ludzkie. Raz na jakiś czas ustalamy więc położenie jachtu, aby prawidłowo wyznaczyć jego kolejny kurs.

Monitoring różni się więc od kontroli przede wszystkim intencją, a co za tym idzie, i atmosferą w jakiej jest przeprowadzany. Jeżeli prowadzimy remanent magazynu, by sprawdzić czy magazynier nie kradnie, to jest to kontrola. Jeżeli wykonujemy, by ustalić stan zapasów, który przecież zawsze i z różnych powodów może odbiegać od oczekiwanego — jest to monitoring. Z technicznego, organizacyjnego punktu widzenia, kontrola niewiele różni się do monitoringu. Nie wystarczy jednak nazwać kontrolę monitoringiem, aby nim się stała. Bo rzecz leży w intencji, a nie w nazwie. Monitoring jest potrzebny zawsze i w każdej firmie. On też nie niszczy atmosfery partnerstwa. Kontrola partnerstwo bardzo poważnie naraża, bo to wyraz braku zaufania. I choć czasami może być konieczna, zawsze trzeba pamiętać o koszcie jaki za sobą pociąga.

#### 6.10.4 Partnerstwo to nie demokracja ateńska

Demokracja ateńska to sytuacja, gdzie wszyscy metodą głosowania decydują o wszystkim. Taka demokracja w firmie to oczywiście absurd, choćby z tego powodu, że na zagadnieniach wymagających określonej wiedzy specjalistycznej zna się zwykle mniejszość. Zespół wszystkich pracowników nieodmiennie dzieli się na grupy zawodowe — sprzedawców, technologów, księgowych, kadrowców itp. — z których każda stanowi mniejszość. Gdyby każda decyzja była podejmowana w głosowaniu większościowym, to nieznająca się na rzeczy większość mogłaby zawsze przegłosować znającą się na rzeczy mniejszość<sup>53</sup>.

Zarządzanie partnerskie, zwane też partycypacyjnym, to nie demokracja ateńska, ale rozproszona autokracja. Zasadnicze decyzje podejmują specjaliści — każdy w swojej dziedzinie. Jak to zorganizować w praktyce, można przeczytać w rozdziałach 17 i 18, poświęconych zarządzaniu procesowemu, czyli zarządzaniu wiedzą. Dobrym przykładem tak zarządzanej firmy jest też największy w USA przetwórca pomidorów Morning Star opisany w Rozdz.22.3.1.

Fakt, że głosowanie większościowe nie nadaje się do bieżącego zarządzania, nie oznacza, że nie powinno być nigdy stosowane. Może być pożądane i skuteczne wszędzie tak, gdzie potrzebne jest wsparcie jakiejś akcji przez całą załogę. Gdzie potrzebne jest poczucie pracowników, że działają w dobrze rozumianym interesie firmy zbieżnym z interesem własnym. Dobrym przykładem takiej sytuacji może być poniżej opisana historia.

##### Pożar w fabryce mebli

Podczas jednej z konferencji organizowanych przez Brytyjskie Towarzystwo im. Deminga w latach 1990. wysłuchałem historii pewnego amerykańskiego właściciela fabryki mebli.

Kilka lat wcześniej jego fabryka doszczętnie spłonęła w wigilię Bożego Narodzenia. Była to tragedia nie tylko dla pracowników i właścicieli, ale dla całego niewielkiego miasteczka, gdzie zakład dawał pracę większości mieszkańców.

W dzień po pożarze, a więc w pierwszy dzień Bożego Narodzenia, właściciele zwołali zebranie załogi w miejscowym kinie, by zaproponować plan działania. Byli już po rozmowie z lokalnym bankiem, który obiecał udzielić kredytów na odbudowę fabryki. Potrzebne były jednak pieniądze na wypłaty, aby

<sup>53</sup> Niestety, tak się właśnie dzieje w wielu parlamentach świata. Pisze o tym m.in. Frederich August von Hayek w swojej znakomitej „Konstytucji wolności” [34].

przez czas budowy pracownicy mieli z czego żyć. Kierownictwo fabryki zaproponowało więc, aby wszyscy pracowali na budowie za minimalną pensję wystarczającą do przeżycia i wypłacaną przez firmę budowlaną. To nie tylko dawało pracę ludziom, ale też obniżało koszty odbudowy. Na ten też czas hierarchia zarządcza firmy przestawała obowiązywać. Każdy pracował tam, gdzie posłał go jego majster.

Ta decyzja została podjęta w głosowaniu całej załogi i nie muszę dodawać, że była jednomyślna. Fabrykę odbudowano i to w znacznie nowocześniejszym wydaniu niż była poprzednio. Jednakże największą korzyścią odniesioną z tego rozwiązania, było niezwykle silne poczucie wspólnoty interesów i partnerstwa jakie powstało w zespole pracowników. Każdemu z was życzyłbym takiej załogi — tymi słowy właściciel fabryki zakończył swoje opowiadanie.

## 6.11 Przemoc a etyka w biznesie

Immanuel Kant w swoim *imperatywie kategorycznym* głosi:

*Postępuj wedle takich tylko zasad,  
co do których możesz jednocześnie chcieć,  
żeby stały się prawem powszechnym.*

Zdaniem Kanta etyka jest wiedzą praktyczną, bowiem etyczne postępowanie na dłuższą metę zawsze się opłaca. Niestety, życie uczy nas, że na krótką metę może być całkiem odwrotnie: taniej jest ukraść niż kupić. Na szczęście u większości z nas potrzeba wartości przeważa nad potrzebą korzyści. Pojawi się dysonans godnościowy (por. Rozdz.4.2), który każe nam raczej kupić niż ukraść.

Nie zawsze jednak wybór jest tak prosty jak pomiędzy „ukraść” a „kupić”. Przecież nie okradamy klienta, gdy namawiamy go do zakupu, gdy oferujemy mu prezent, rabat, dodatkową korzyść. Może przez chwilę błysnie nam myśl, że klient nie za bardzo potrzebuje tego, co chcemy mu sprzedać, ale przecież w ostateczności to on decyduje. Może nie kupić, jak nie będzie chciał. My go nie zmuszamy, my go jedynie namawiamy. A to, że klient za zakup płaci pieniędzmi firmowymi, a prezent otrzymuje na własny użytek, to już nie nasza sprawa.

Nasze krótkie rozważania o etyce w biznesie można podsumować następującym równaniem dysonansu godnościowego:

*agresywne premiowanie + krótka perspektywa czasowa  
= dysonans godnościowy*

## 7 System wynagrodzeń

*W dzisiejszym podejściu do mierzenia rezultatów i wynagrodzeń, podejściu mocno skupionym na liczbach, łatwo stracić z oczu wielkie korzyści, jakie mogłoby przynieść organizacji posiadanie dobrze zmotywowanych osób, czerpiących przyjemność z tego, co robią, wierzących w to, co robią, działających w atmosferze uczciwości i w kulturze, która im odpowiada.*

Russel E. Palmer ([53], s. 202)

### 7.1 Kształtowanie systemu wynagrodzeń

O tym, że niezwykle ważnym mechanizmem kształtowania stosunków międzyludzkich w firmie są płace, nikogo nie trzeba przekonywać. Niestety w wielu firmach płace służą do manipulowania ludźmi, czasami w dobrej wierze, czasami w złej, ale zawsze jednakowo nieskutecznie. Również, jeżeli w firmie stosuje się metodę kija i marchewki, to podstawową rolę w zastosowaniu tej metody odgrywa system płac z systemem premiowym, prowizyjnym lub bonusowym. Jakimi więc zasadami należy się kierować, tworząc skuteczny system wynagrodzeń? Oto, co zaleca Alfie Kohn [44]:

- 1) Wynagradzaj dobrze i uczynь wszystko, co jest możliwe, aby pracownicy nie czuli się ani wyzyskiwani, ani też manipulowani za pomocą pieniędzy.
- 2) Program dokonywania oceny pracownika nie powinien służyć budowaniu rankingu i określaniu wynagrodzenia, powinien natomiast:
  - a) służyć ocenie, w czym przełożony może pomóc podopiecznemu,
  - b) dostarczać informacji, jak podopieczny ocenia przełożonego i firmę oraz jakiej pomocy oczekuje,
  - c) być stały, a nie okresowy.
- 3) Twórz warunki dla autentycznej motywacji: patrz, słuchaj, rozmawiaj, analizuj.
- 4) Postępuj według zasad 4W (Rozdz.6.2).

To są zasady podstawowe, a jak wygląda praktyka? Jak realizować te zasady w konkretnym przedsiębiorstwie, konkretnej sytuacji i w stosunku do ludzi, dla których stanowią one rewolucyjne wręcz wezwanie do zmiany w wyznawanym przez nich systemie pojęć i wartości?

W pierwszym rzędzie należy zdać sobie sprawę, że mimo iż wielu teoretyków i praktyków zaleca stosowanie tych zasad, wskazując na ich znacznie wyższą skuteczność w porównaniu z systemem tradycyjnym, nikt nie twierdzi, że ich stosowanie jest proste i łatwe. Wymaga ono wiedzy — i to zupełnie nowej wiedzy — głównie po stronie menedżerów, ale też po stronie pracowników szeregowych. Wymaga przełamania wielu stereotypów myślowych zakorzenionych w nas od dzieciństwa. Za skuteczność trzeba płacić wzmocnionym wysiłkiem w sferze nauczania i



kształtowania mentalności. Nie jest to łatwe, ale jest możliwe. Nie oczekujmy jednak wyników z dnia na dzień lub z tygodnia na tydzień. Jako budowniczości nowego krajobrazu naszej firmy, czujmy się nie ogrodnikami, ale leśnikami.

Poniżej cytuję dwie wypowiedzi praktyków w sprawie systemów wynagradzania i motywowania pracowników, jakie zostały opublikowane w numerze specjalnym miesięcznika „Harvard Business Review Polska” – „Motywacja” [32].

**Dariusz Kraszewski**, partner w Andersen Business Consulting:

Od lat przeprowadzamy wśród naszych pracowników ankietę oceniającą satysfakcję z pracy. Okazuje się, że najważniejszymi czynnikami wpływającymi na zadowolenie z pracy są: możliwość zdobywania wiedzy, poziom ludzi, z którymi współpracują, perspektywy rozwoju kariery. Dopiero na czwartym miejscu znalazła się wysokość wynagrodzenia, a zaraz za nią: atmosfera pracy, pewność, że zostaniesz oceniony fair przez przełożonych oraz możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym a prywatnym.

**Marcin Śniegocki**, dyrektor działu sprzedaży i dystrybucji Philip Morris Polska:

Nasze wewnętrzne badania obalają niektóre mity, np. powszechne przekonania, że w przypadku handlowców najskuteczniejsza jest motywacja finansowa. Nic bardziej mylnego. Wprawdzie wysokość wynagrodzenia jest dla nich ważna, ale wystarczy, by była na konkurencyjnym poziomie. Coraz większą rolę odgrywają możliwości rozwoju i kariery w strukturach grupy kapitałowej Philip Morris. Nie chodzi tu tylko o awans pionowy, ale także poziomy, co wiąże się ze zmianą zakresu obowiązków.

(...) Nic bardziej nie zniechęca do pracy i wpływa demotywująco niż absurdalne, niemożliwe do osiągnięcia cele. Z tego też powodu system wynagrodzeń dla naszych handlowców nie jest powiązany z prowizją uzależnioną od wielkości sprzedaży. Firmie nie zależy jedynie na liczbie podpisanych umów, ale na tym, w jaki sposób handlowiec pracuje z klientami, jak promuje markę, buduje długotrwałe relacje. To bowiem ostatecznie wpływa na jego efektywność i jest brane pod uwagę przy corocznej ocenie kompetencji pracownika, powiązanej m.in. z korektą jego wynagrodzenia. Sprawdzamy i analizujemy, co było przyczyną takiej sytuacji. Nie szukamy od razu winy u pracownika. Ludzie o tym wiedzą i mają większy komfort pracy. Mimo to niektórzy odchodzą. Tak bywa — nie wszyscy w danym momencie mogą dostać awans.

Bardzo interesujący system wynagrodzeń zastosowano też w firmie Egon Zehnder International, o której piszę w Rozdz.22.3.2.

## 7.2 Przykładowy system wynagrodzeń

Przedstawiony tu system wynagrodzeń jest zbliżony do systemu, jaki obowiązywał w latach 90. w zakładach firmy Toyota w Wielkiej Brytanii<sup>54</sup>. Nie jest on z pewnością idealny, choćby dlatego, że systemy idealne nie istnieją. Uważam jednak, że jest lepszy od wielu innych, jakie widziałem oraz że skutecznie wspomaga wdrażanie zarządzania kompleksową jakością.

Zacznijmy od założenia, że przy tworzeniu konkretnego modelu wynagradzania pracowników, należy się kierować następującymi zasadami ogólnymi:

1. Reguły wynagradzania powinny być możliwie proste i jednakowe dla wszystkich stanowisk.
2. Wysokość wynagrodzenia powinna zależeć jedynie od stanowiska oraz stażu pracy w firmie, stanowisko zaś — od wiedzy, umiejętności i oczekiwanej dyspozycyjności pracownika.
3. Jeżeli stan finansów firmy na to pozwala, na wszystkich stanowiskach całość warunków wynagrodzenia powinna być lekko konkurencyjna w stosunku do aktualnego rynku pracy.

Te zasady ogólne realizuje się przez następujące zasady szczegółowe:

<sup>54</sup> Być może obowiązuje on do dziś, ja jednak usłyszałem o nim od prezesa tej firmy na jednej z konferencji organizowanych w tamtych czasach przez Brytyjskie Towarzystwo im. Edwarda Deminga.

1. Opisujemy wszystkie stanowiska pracy przez podanie wymaganych do ich objęcia wiedzy i umiejętności oraz związanych z nimi zadań i zakresów odpowiedzialności. Tak opisanym stanowiskom przypisujemy *wynagrodzenia podstawowe* bez tzw. widełek. Każdy pracownik, który przychodzi do pracy w firmie, otrzymuje nieco obniżone wynagrodzenie w okresie próbnym (np. 80% podstawowego) i 100% po zakończeniu tego okresu. Pracownik już zatrudniony w firmie i awansowany na nowe stanowisko otrzymuje od początku 100% nowego wynagrodzenia na tym stanowisku.
2. O ile finanse firmy na to pozwalają, wszystkie wynagrodzenia podstawowe rosną okresowo (np. raz na rok) o współczynnik inflacji, wraz z nimi modyfikowana jest wtedy cała siatka płac.
3. W tym samym cyklu wynagrodzenia indywidualne rosną o pewien jednakowy dla wszystkich procentowy współczynnik zwany *dotądkiem stażowym*. W Toyota UK rosły one raz na rok o 2%. Nie jest to dużo, ale po wielu latach tworzy bardzo wyraźne różnice. Np. po 10 latach jest to 22% wzrostu wynagrodzenia, a po 25 aż 64%.
4. Zgodnie z punktami 2 i 3 wynagrodzenie każdego pracownika składa się z wynagrodzenia podstawowego, jednakowego dla wszystkich pracowników zatrudnionych na danym stanowisku, oraz z dodatku stażowego zależnego od stażu pracy pracownika w firmie. Przy zmianie stanowiska dodatek stażowy podąża za pracownikiem, tj. zostaje dodany do nowego wynagrodzenia.
5. Nie są możliwe indywidualne negocjacje pomiędzy pracownikiem a firmą dotyczące wysokości wynagrodzenia ani przy przyjmowaniu do pracy, ani w jej trakcie. Możliwe są jednak negocjacje dotyczące stanowiska.
6. Jeżeli warunki rynku pracy tego wymagają, zarząd może zdecydować o podniesieniu wynagrodzeń podstawowych przypisanych w siatce wybranym stanowiskom pracy. Oznacza to, że wszyscy pracownicy zajmujący te stanowiska otrzymują jednakowe podwyżki.
7. Rezygnujemy z wszelkiego rodzaju premii, prowizji i okolicznościowych nagród. W szczególności wynagrodzenie sprzedawców nie zależy od osiągniętych przez nich lub przez ich zespół wartości sprzedaży, księgowi nie otrzymują premii za wykonanie bilansu itp. Stosowane są natomiast nagrody pieniężne i dyplomy dla pracowników, których staż pracy w firmie przekroczył 10, 15, 20, 25 i więcej lat.
8. W chwili wprowadzania nowego systemu wynagrodzeń pozbawienie pracowników premii i prowizji nie zmniejsza ich poborów. Wszystkie wcześniej wypłacane dodatki zostają po uśrednieniu dodane do podstawy wynagrodzeń<sup>55</sup>.
9. Na wyższych stanowiskach kierowniczych, tj. od kierownika działu wzwyż, przyjmujemy zasadę zadaniowego rozliczania czasu pracy. Na pozostałych stanowiskach stosujemy formułę wynagrodzenia zryczałtowanego plus ewentualne wynagrodzenie za nadgodziny.

Jak już napisałem, rezygnacja z premii i nagród specjalnych nie oznacza, że w sytuacjach wyjątkowych i nieprzewidzianych, kiedy wykonano wyraźnie nadmiarową ilość pracy, nie można wypłacić pracownikom stosownego dodatkowego wynagrodzenia. W szczególności, wszędzie tam, gdzie znajduje to uzasadnienie, godzimy się na pracę w godzinach nadliczbowych i wypłacamy pracownikowi należne za nie wynagrodzenie. Chodzi jednak o to, aby nie stosować premii specjalnych, jeśli mamy do czynienia z zadaniami przewidywalnymi, powtarzalnymi lub wykonywanymi bez przekroczenia ustawowego czasu pracy, np. z okazji bilansu dla księgowych czy też z tytułu otwarcia ogródka przy kawiarni dla kelnerów.

Przyjęcie zasad od 1. do 5. ma na celu maksymalne wyeliminowanie subiektywnych ocen pracownika, a także uniknięcie poczucia pracowników, że przy ustalaniu wynagrodzeń liczą się

<sup>55</sup>Zwykle dla firmy może to oznaczać dość poważny wzrost budżetu wynagrodzeń.

„układy”, „dojścia” lub osobiste zdolności do wynegocjowania z dyrekcją wyższego wynagrodzenia. Oznacza to również uniezależnienie wynagrodzenia od wydajności, co jednak w żadnym wypadku nie oznacza, że sprawę wydajności traktujemy jako nieistotną, o czym pisałem już w Rozdz.5.4. Wręcz przeciwnie. Jeżeli wydajność pracy pracownika jest niezadowolająca, tj. odbiega od przewidzianej na tym stanowisku normy, rolą jego przełożonego — a w trudniejszych przypadkach również przełożonego jego przełożonego — jest pomóc pracownikowi w osiągnięciu prawidłowej wydajności. Jeżeli nie uda się tego dokonać, to należy ustalić, czy ta porażka jest wynikiem braku kompetencji pracownika, czy też jego przełożonego. W każdym przypadku należy ponownie podjąć próbę uzdrowienia sytuacji, tj. zapewnić pomoc czy to pracownikowi, czy jego przełożonemu. Są jednak sytuacje, kiedy musimy się poddać. Nie każdego potrafimy bowiem przystosować do przyjętych standardów wydajności i jakości, a także do przyjętych norm współżycia społecznego. Przy braku postępu i nadziei na taki postęp należy rozważyć przeniesienie pracownika na inne stanowisko lub też zwolnienie z pracy.

Ogół warunków pracy pracownika, a więc jego wynagrodzenie w gotówce, materialne korzyści niepieniężne oraz środowisko pracy, zatem zaspokojenie potrzeb emocjonalnych (por. Rozdz.4.1) i realizacja zasady 4W (Rozdz.6.2), powinny być kształtowane tak, aby zarówno pracownik, jak i pracodawca mieli poczucie, że znajdują one uzasadnienie na gruncie aktualnego rynku pracy. Pracownik powinien być przekonany, że przy swoich kwalifikacjach zawodowych nie znajdzie gdzie indziej lepszych warunków pracy, natomiast pracodawca musi mieć poczucie, że za to wszystko, co oferuje danemu pracownikowi, nie znajdzie na rynku pracy lepszego pracownika. Zaburzenie tego obustronnego poczucia równowagi nieuchronnie powoduje, że strona, która czuje się niedoceniona — a może to być zarówno pracownik, jak i pracodawca — będzie poszukiwała innego partnera.

### 7.3 Aktualizacja systemu wynagrodzeń

Opisany system wynagrodzeń może, a nawet powinien, podlegać okresowym analizom i modyfikacjom uzależnionym od dwóch czynników:

1. rozwoju firmy,
2. aktualnego rynku pracy.

Rozwój firmy może prowadzić do potrzeby zwiększenia kompetencji na niektórych stanowiskach, a co za tym idzie, wysokości wynagrodzeń. Może też prowadzić do powstania nowych stanowisk nieprzewidzianych w aktualnej strukturze.

Nie wyklucza się również sytuacji, że dzięki zwiększeniu efektywności pracy, tj. zmniejszeniu udziału kosztów wynagrodzeń w obrotach, firmę będzie stać na globalne podniesienie wszystkich wynagrodzeń o pewien procent lub też że pewne zawody gwałtownie wzrosną w cenie na rynku pracy, co będzie prowadziło do konieczności podniesienia wynagrodzeń w tej grupie pracowników.

No i oczywiście trzeba też się przygotować na sytuację, gdy wynagrodzenia trzeba będzie obniżyć, czy to na skutek trudnej sytuacji ekonomicznej firmy, branży czy regionu, czy też ze względu na zmiany na rynku pracy.

### 7.4 Trudny okres transformacji

Przy zmianie systemu wynagrodzeń idącej tak daleko, jak to opisano powyżej, warto zdawać sobie sprawę, że pełen okres transformacji dzieli się na cztery etapy:

1. szkolenie przygotowawcze,
2. projektowanie systemu,

3. wprowadzenie systemu,
4. utrzymanie i umocnienie systemu.

Pierwsze trzy etapy zostały już opisane. A czym jest i na czym polega czwarty?

Wszelkie zmiany rodzą niepokój mogący być źródłem nieracjonalnych zachowań. Zmiany rewolucyjne rodzą niepokój tym większy. Rodzą niepokój wszystkich, którzy muszą zmienić swoje zasady myślenia i postępowania. Jak to zrobić, jeżeli nie po staremu? Czy dam sobie radę? Jak niepostrzeżenie obejść nowe zasady?

Obiegowe porzekadło głosi, że „nie ma reguł bez wyjątków”. Do tego argumentu sięgają najczęściej ci, którym aktualnie przyjęta reguła nie pasuje do realizowania ich chwilowego celu. Padają wtedy argumenty, że „trzeba być elastycznym”, że „szkiełko i oko...”, że „co innego teoria, a co innego praktyka”, że „tak byłoby wygodniej, więc dlaczego...”. A wszystko po to, aby uczynić zadość jakiemuś „Wojtusiowi”, który dopadł nas gdzieś ze swoim problemem w chwili naszej słabości.

Oczywiście zdarza się też, że „Wojtuś ma rację”. W takiej jednak sytuacji należy zmienić zasadę. Należy się zastanowić, jak często możemy się spotkać z „Wojtusiowym przypadkiem”. Nowa zasada nie może bowiem brzmieć: „dla wszystkich po staremu, ale dla Wojtusia inaczej”. Nowa zasada ma być również dla wszystkich.

W zarządzaniu nie powinno być wyjątków od zasad. Kiedy pojawia się konieczność uczynienia wyjątku, należy się zastanowić nad zmianą zasady. Można też i należy tworzyć zasady alternatywne, tj. uwzględniające różne sytuacje i rekomendujące różne rozwiązania dla każdej z nich.

Wszystkie decyzje operacyjne podejmowane przez zespół kierowniczy każdego przedsiębiorstwa, i to nie tylko decyzje placowe, powinny być konsekwencjami pewnych ogólnych reguł przyjętych przez ten zespół. To tzw. *myślenie systemowe* stanowi jeden z fundamentów współczesnych metod zarządzania. Chroni ono zespół kierowniczy przed koniecznością codziennego rozważania dziesiątków drobnych problemów, co często prowadzi do ulegania naciskom „potrzeby chwili”, w sytuacji gdy brakuje czasu na głębsze zastanowienie.

Decyzje podejmowane „na kolanie” są też często wynikiem czyjegoś nacisku, bowiem w braku dobrze przemyślanych zasad ogólnych trudno jest o argument, dla którego nie mielibyśmy ulec czyjejś zdeterminowanej perswazji. Podejmowanie decyzji w tym trybie prowadzi zwykle do organizacyjnego chaosu, bowiem decyzje podejmowane przez różne osoby i w różnych okolicznościach bez kontekstu systemowych zasad często stoją z sobą w sprzeczności.

Pamiętajmy więc, że po zaprojektowaniu i wprowadzeniu systemu wynagrodzeń następuje bardzo trudny okres jego wdrażania. Wiele osób, w tym budowniczości nowego systemu, będzie wykazywało tendencję do wynajdywania ścieżek obejścia. To naturalna tendencja — nie należy się jej dziwić, ale też nie należy jej ulegać. Wykażmy zrozumienie dla tych wszystkich, w których umysłach nowe zasady zasiały wątpliwość: „czy ja dam sobie radę?”. Pomóżmy im przez pełną gotowość do dyskusji nad istniejącym systemem, przez gotowość dokonywania w nim uzasadnionych zmian. Nie gódźmy się jednak nigdy na łamanie przyjętych zasad.

## 7.5 Reakcje pracowników

Bezpremiowy system wynagradzania został wprowadzony w firmie A. Blikle po kilkumiesięcznym okresie zespołowej pracy nad tym systemem, pracy, w której wzięło udział całe wyższe i średnie kierownictwo (ok. 15 osób). Jest charakterystyczne, że po wprowadzeniu systemu z jednej strony kierownicy zostali uwolnieni od trudnego i niejednokrotnie przykrego obowiązku dzielenia raz na miesiąc premiowej puli, a tym samym wystawiania się na zarzuty, że podział został dokonany niesprawiedliwie, z drugiej jednak poczuli się pozbawieni podstawowego mechanizmu oddziaływania na swoich podopiecznych. Wywołało to przede wszystkim pytania w

rodzaju: „dlaczego Wojtuś, który pracuje źle, ma otrzymywać takie samo wynagrodzenie, jak Piotruś, który pracuje dobrze?”.

Udzielana na to pytanie odpowiedź była prosta, choć jej zastosowanie z pewnością stawiało przed kierownikami zupełnie nowe wezwania. Brzmiała ona: „dlatego, drogi kierowniku, że masz się nie godzić na gorszą pracę Wojtusia, masz spowodować, że Wojtuś będzie pracował tak jak Piotruś, a jeżeli to się nie uda, masz przenieść Wojtusia na inne stanowisko, a nawet, w ostateczności, zwolnić z pracy. Nie śpiesz się jednak ze zwalnianiem. Najpierw przyjrzyj się, czy Wojtuś ma dobrze zorganizowaną pracę. Może to ty jesteś odpowiedzialny za jego niską wydajność?”.

Jest dość charakterystyczne, że brak premii odczuwali boleśnie głównie ci, którzy ją rozdawali, znacznie mniej natomiast ci, którzy ją otrzymywali, bowiem w chwili likwidowania premii została ona uśredniona i doliczona do pensji. Świadczy o tym opisane poniżej badanie przeprowadzone jakiś czas po wprowadzeniu nowych zasad.

Badanie zostało przeprowadzone metodą *diagramów pokrewieństwa* (ang. *afinity diagrams*) opisaną w Rozdz.21.9. Grupie ok. dwudziestu pracowników z różnych wydziałów i szczebli zarządzania, ale głównie niekierowniczych, zadano pytanie, jakie warunki powinien spełniać dobry i sprawiedliwy system wynagradzania, a konkretniej — od czego powinno zależeć wynagrodzenie.

	OPIS ZASADY	PKT	
1.	ryczałt, tj. wynagrodzenie stałe zamiast systemu godzinowego	129	11,7%
2.	przejrzysta siatka płac	97	8,8%
3.	zaangażowanie w to, co się robi	86	7,8%
4.	inicjatywa własna	79	7,2%
5.	dyspozycyjność	70	6,4%
6.	dotatkowe wynagrodzenie za pracę nocną, w niedzielę, przed świętami itp.	53	4,8%
7.	wszechstronność	52	4,7%
8.	wynagrodzenie na podobnym stanowisku w innych firmach	43	3,9%
9.	postępy w podnoszeniu umiejętności zawodowych	43	3,9%
10.	nagrody/premie okolicznościowe, np. w postaci bonusów	43	3,9%
11.	umiejętność pracy w zespole	40	3,6%
12.	umiejętność organizowania pracy	39	3,5%
13.	premie	39	3,5%
14.	staż pracy w firmie	31	2,8%
15.	możliwość osiągnięcia wyższych zarobków	30	2,7%
16.	kwalifikacje zawodowe — wykształcenie	29	2,6%
17.	rodzaj wykonywanej pracy	27	2,5%
18.	wydajność pracy	25	2,3%
19.	na wyższych stanowiskach zatrudniać przede wszystkim własnych pracowników	24	2,2%
20.	staż pracy w zawodzie	23	2,1%
21.	przy wynagrodzeniu ryczałtowym bardzo precyzyjne określenie obowiązków	23	2,1%
22.	przejrzysty i jawny system awansowania	22	2,0%
23.	stanowisko	13	1,2%
24.	cechy osobowości i przydatność pracownika	11	1,0%
25.	jakość wykonywanej pracy	9	0,8%

26.	wynagrodzenie w systemie godzinowym	8	0,7%
27.	dodatkowe umiejętności	6	0,5%
28.	wprowadzenie zwyczaju wyrażania uznania pracownikom w formie pisemnej	5	0,5%
29.	zamiana wyżywienia na gotówkę	0	0,0%
30.	motywujące wynagrodzenie dla młodych pracowników	0	0,0%
	RAZEM	1.099	100,0%

**Tab. 7.5-1 Odpowiedzi na pytanie: od czego powinno zależeć wynagrodzenie?**

Po zebraniu wszystkich odpowiedzi uszeregowano je, stosując referendum z hierarchią. Wyniki badania są przedstawione w Tab. 7.5-1. Jak widzimy, premie znalazły się dopiero na 13. pozycji, podczas gdy pierwsze miejsce zajęło wynagrodzenie zryczałtowane. Warto też zauważyć, że na dwa ostatnie hasła nie głosował nikt, a więc nawet ich autorzy. Widocznie uznali inne hasła za ważniejsze.

## 7.6 Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem

Aby było możliwe kreowanie partnerskich stosunków w zespole pracowników, relacja między firmą a pracownikiem, pomiędzy przełożonym a podopiecznym, powinna być możliwie symetryczna. Co przez to rozumiem wyjaśnia Tab. 7.6-1.

PRACOWNIK	FIRMA
potrzebuje warsztatu pracy	potrzebuje pracy, aby warsztat działał
oferuje swoją pracę tworzy wartość dodaną	płaci wynagrodzenie, zaspokaja potrzeby godnościowe, realizuje zasadę 4W
oferuje pomoc w zarządzaniu firmą	oczekuje pomocy w zarządzaniu firmą
oczekuje pomocy w wykonywaniu pracy	oferuje pomoc w wykonywaniu pracy

**Tab. 7.6-1 Symetryczna relacja między pracownikiem a firmą**

Symetria tej relacji nie oznacza równości pozycji, oznacza jednak, że pracownik w równej mierze potrzebuje firmy, jak firma pracownika. Jedno bez drugiego nie może żyć i funkcjonować. Aby taka relacja powstała i trwała, muszą być spełnione dwa warunki:

1. W wartościach materialnych pracownik otrzymuje tyle pieniędzy, ile jest wart na rynku pracy, a w wartościach niematerialnych wszystko to, co jest mu należne z tytułu jego człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, dostęp do wiedzy, możliwość rozwoju, informację zwrotną... Ma też możliwość zaspakajania wszystkich swoich potrzeb, o których była mowa w Rozdz.4.1.
2. Firma otrzymuje najlepszą pracę, na jaką stać pracownika, a jego przełożony otrzymuje z jego strony to wszystko, co mu się należy z tytułu człowieczeństwa: zaufanie, szacunek, lojalność, informację zwrotną...

Pamiętajmy też, że partnerstwo, o którym tyle już pisałem, i które jest podstawą utrzymania równowagi na linii firma-pracownik, to relacja, w której każda ze stron w równej mierze wspiera stronę przeciwną. W której każda ze stron ma swoje obowiązki wobec drugiej strony.

*Więc Green boi się mnie, White boi się Greena, Black — White'a, Brown i Green boją się Blacka, ja zaś boję się Browna, którego boją się też Green i Kagle — to jest absolutna prawda, White bowiem naprawdę boi się rozmowy z Greenem, a Brown, który wszystkim napędza strachu swoimi potężnymi barami, praktycznym umysłem i niewyparzoną, ordynarną gębą, boi się Blacka, który go broni.*

„Coś się stało” Joseph Heller, Świat Książki

## 8 Strach przed mówieniem prawdy

Najogólniej rzecz ujmując strach to naturalny mechanizm obronny organizmu chroniący nas przed działaniami mogącymi spowodować utratę zdrowia lub życia, czy też naruszenie naszej pozycji społecznej lub ekonomicznych podstaw naszej egzystencji. Strach, który nas chroni przed czymś złym, jest naturalny i potrzebny.

Ale bywa też strach sztucznie przez kogoś prowokowany, strach który powstrzymuje nas od mówienia potrzebnej prawdy, od dzielenia się swoimi obawami, od zachowań koniecznych. Takim właśnie strachem zajmę się w niniejszym rozdziale, który jest w przeważającej mierze oparty na monografii [57] będącej raportem z badań, w którym wzięło udział 260 pracowników z 22 firm produkcyjnych i usługowych USA, a także organizacji rządowych tego kraju. Wywiady objęły osoby na wszystkich szczeblach zatrudnienia. Wszędzie tam, gdzie nie napisałem inaczej, dane pochodzą z tego właśnie źródła.

*Podstawowym problemem amerykańskich przedsiębiorstw  
jest obawa pracowników  
przed mówieniem o swoich problemach związanych z pracą.*

Edwards Deming

### 8.1 Analiza zjawiska

#### 8.1.1 Rodzaje strachu

Istnieją trzy zasadnicze rodzaje strachu różniące się od siebie źródłami, które je powodują:

Pierwszy z nich to *strach biologiczny* spowodowany zagrożeniem (lub poczuciem zagrożenia) naszego życia lub zdrowia. Ten strach to naturalny mechanizm obronny, należy więc w zasadzie uznać go za konieczny i konstruktywny, choć, gdy jest zbyt silny, może mieć działanie „paraliżujące”, a więc utrudniające obronę.

Drugi rodzaj to *wewnętrzny strach psychiczny*, którego źródłem jest obawa przed naturalnymi konsekwencjami natury społecznej, emocjonalnej lub administracyjno-prawnej, a więc zagrożenia dla naszej psychiki lub bytu ekonomicznego, a nie biologii. Mogą to być:

- naturalne napięcie wynikające z wykonywanej pracy i związane z koniecznością dotrzymania terminów, opanowaniem nowych technologii, trudnymi spotkaniami z klientami, itp.

- obawa przed negatywnymi reakcjami rynku na nasze produkty lub usługi, które mogą spowodować zagrożenie naszego bytu,
- obawa przed prawidłowymi konsekwencjami dyscyplinarnymi wynikającymi z regulaminów, Kodeksu Pracy itp., których naruszenie może spowodować negatywne dla skutki administracyjno-prawne,
- obawa przed niektórymi zadaniami, np. publicznym wystąpieniem,
- obawa przed tym „co mogłoby się zdarzyć”,
- stres wywołany nierealistycznymi oczekiwaniami wobec siebie.

Ten rodzaj strachu też należy uznać za naturalny i konieczny, choć również on — gdy jest zbyt silny — może utrudniać nasze działanie lub obniżać jego skuteczność.

Wreszcie trzeci rodzaj to *strach psychiczny zewnętrzny*, którego źródło zostało stworzone przez kogoś po to, by wpływać na nasze zachowanie. O jednym typie takich źródeł, źródeł wiążących się ze zjawiskiem motywacji zewnętrznej pisałem już w Rozdz.4.3. Tu zajmę się inną specyficzną i ważną sytuacją, a mianowicie obawą przed mówieniem prawdy o problemach, jakie napotykamy w pracy. Jak się okazuje, ta obawa ma najczęściej jedno z czterech następujących przyczyn:

1. doświadczenia własne,
2. zasłyszane doświadczenia innych,
3. własna interpretacja zachowań innych osób,
4. negatywne stereotypy na temat osób mających władzę

### 8.1.2 Koszty strachu

Koszty strachu przed mówieniem prawdy mogą być dla organizacji bardzo wysokie. Oto dwa takie przykłady, które podają za [54].

**Katastrofa samolotu w stanie Wirginia (1982)** — W czasie kołowania samolotu na pas startowy drugi pilot widział narastające oblodzenie na skrzydłach, ale ponieważ pierwszy pilot nie zwracał na to uwagi, nie odważył się podzielić z nim wprost swoimi obawami. Wyrażał je jedynie w sposób pośredni mówiąc na przykład „O sporo tego lodu” lub „Kurczę, ciężko będzie roztopić ten lód...”

**Katastrofa Challengera (1986)** — Jak stwierdziła komisja badająca przyczyny wypadku, jego bezpośrednią przyczyną była utrata elastyczności uszczelki w zbiorniku z paliwem. Z tego problemu zadawała sobie sprawę grupa inżynierów, którzy na kilka miesięcy przed startem wyrazili obawy, że uszczelki mogą zawieść, gdy ich temperatura spadnie poniżej pewnego poziomu. Nie drążyli jednak tego tematu z obawy przed zarzutem, że ich opór może opóźnić start promu.

W obu tych przypadkach strach w dramatyczny sposób wpłynął na jakość pracy organizacji. Nie są to jednak jedyne koszty strachu. Ich pełniejszą listę zawiera Tab. 8.1-1.

Koszt	Procent odpowiedzi
Negatywne odczucia wobec firmy	29%
Destruktywny wpływ na jakość i produktywność	27%
Negatywna ocena własna	19%



Negatywne emocje	12%
Inne negatywne skutki	11%
Skutki pozytywne	2%

**Tab. 8.1-1 Koszty strachu przed mówieniem prawdy**

Jak się też okazuje, ludzie, którzy wobec obawy przed mówieniem prawdy utracili wiarę w lojalność firmy, poszukują alternatywnych dróg zapewnienia sobie bezpieczeństwa i sukcesu. Najpewniejszą taką alternatywą są „układy” wyrażające się lojalnością wobec własnej grupy wspólnych interesów połączoną z cynizmem wobec wszystkich spoza grupy, a więc w szczególności wobec firmy. Jest to jedna z najbardziej destruktywnych postaw przynosząca wiele szkód dla organizacji, a w szczególności:

1. syndrom „dlaczego mam się przejmować?”,
2. mniej błędów ujawnionych, choć więcej powstałych,
3. fałszywe priorytety — np. biurokracja ważniejsza od obsługi klienta,
4. lokalna optymalizacja — np. obniżamy koszty u nas, nawet jeżeli spowoduje to ich powiększenie dla całej firmy.

Takie zjawiska mogą też prowadzić do anomii pracowniczej, gdyż dostarczają argumentów dla społecznych uzgodnień niegodziwości (por. Rozdz.4.2.).

### 8.1.3 Przyczyny strachu

Dlaczego nie chcemy mówić o problemach? Czy zawsze jest to strach? Jak się okazuje nie zawsze, choć stanowczo najczęściej Tab. 8.1-2.

Powód	Procent odpowiedzi
Obawa przed konsekwencjami	44%
I tak nic się nie zmieni	17%
Unikanie konfliktu	7%
Nie chcemy narazić innych na konsekwencje	5%
Inne	27%

**Tab. 8.1-2 Dlaczego nie chcemy rozmawiać o problemach**

Jakich więc obawiamy się konsekwencji? Czy wyłącznie służbowych? Niekoniecznie, choć i tych także. Tab. 8.1-3 pokazuje, czego najbardziej obawiają się Amerykanie. Myślę, że w Polsce może być podobnie.

Konsekwencja	Procent odpowiedzi
Utrata wiarygodności i reputacji	27%
Zagrożenie kariery i awansu finansowego	16%
Możliwość popsucia stosunków z szefem	13%
Utrata pracy	11%

Popsucie stosunków z kolegami	9%
Utrata pozycji (roli) w pracy	6%
Publiczne upokorzenie	5%
Przeniesienie na inne stanowisko	4%
Inne	9%

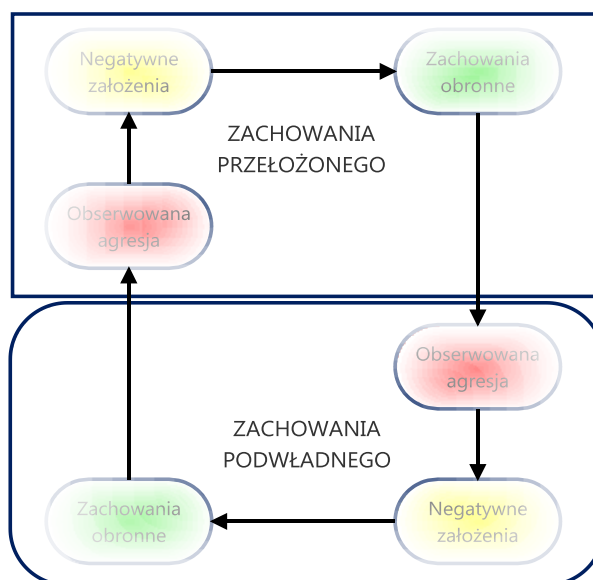
**Tab. 8.1-3 Konsekwencje, których się obawiamy**

### 8.1.4 Okoliczności kreujące strach

Najogólniej rzecz biorąc obecność zjawiska strachu przed mówieniem prawdy zależy od kultury korporacyjnej organizacji. Jeżeli organizacja w pracownikach widzi przede wszystkim „zasoby ludzkie”, a nie partnerów, a jako naczelne zadanie stawia sobie generowanie zysku, i to zysku za wszelką cenę, jeżeli swoje cele realizuje metodą centralnego sterowania i centralnej kontroli, to najczęściej strach w takich organizacjach będzie kreowany przez zachowania przełożonych, które układają się w trzy wieloczynnikowe grupy:

- 1) **Niemyły (obelżywy) sposób bycia** (nigdy nie wiadomo co nas czeka):
  - a) milczenie,
  - b) paraliżujące spojrzenie,
  - c) szorstkość i lakoniczność,
  - d) ofuknięcie lub ignorowanie,
  - e) upokarzanie,
  - f) oskarżanie, dyskredytowanie, nie dawanie wiary,
  - g) agresywny, nadzorczy sposób bycia,
  - h) krzyk, utrata panowania nad sobą.
- 2) **Dwuznaczne zachowanie** (nie wiadomo „co jest grane”):
  - a) brak informacji o decyzjach i powodach ich podejmowania,
  - b) brak odpowiedzi na sugestie podwładnych (utwierdza w przekonaniu, że i tak nic się nie da zmienić),
  - c) niekonsekwentne zasady podejmowania decyzji.
- 3) **Nieprawidłowa kultura korporacyjna firmy** (toksyczne normy i zasady):
  - a) współzawodnictwo wydziałów i kierowników,
  - b) układy, grupy interesów,
  - c) nagradzanie agresywności,
  - d) kontrola, kary i nagrody,
  - e) nieetyczne zasady, np. nakazywanie ukrywania prawdy przed klientem.

Te wszystkie zachowania prowadzą do zjawiska zwanego *błędym kołem podejrzliwości*, które zostało zilustrowane na Rys. 8.1-1.



**Rys. 8.1-1 Błędne koło podejrzliwości**

A oto jak powstaje i funkcjonuje to zjawisko:

**Negatywne założenie przełożonego** Przełożony przyjmuje negatywny stereotyp o złej woli podwładnego<sup>56</sup>, jego tendencji do stwarzania problemów organizacyjnych i działania na szkodę firmy. W związku z tym przełożeni zakładają, że podwładni:

- nie poczuwają się do żadnej odpowiedzialności,
- nie dbają o pracę, interesuje ich tylko „kasa”,
- nie interesuje ich szersza perspektywa rozwoju firmy,
- poszukują wymówek i wykrętów,
- starają się uniknąć stosowania zasad i reguł,
- nie będą pracować efektywnie inaczej jak pod przymusem,
- nie chcą rozumieć realnej sytuacji firmy, np. jej założeń budżetowych,
- interesują się głównie swoimi prawami, przywilejami, wynagrodzeniem i bonusami,
- są zdolni do nieuczciwości i sabotażu.

**Zachowanie obronne przełożonego** W konsekwencji swojego negatywnego założenia przełożeni przyjmują postawę obronną (defensywną) wobec domniemych intencji podwładnych, w związku z czym:

- wprowadzają „ręczne” sterowanie pracą podwładnych, tj. nakazy, zakazy i kontrola,
- ograniczają udział podwładnych w podejmowaniu decyzji,
- wprowadzają służbową drogę dla zażeń i sugestii,
- wprowadzają restryktywne regulaminy pracy,
- ograniczają dostęp podwładnych do informacji,
- prowadzą działania dyscyplinarne,
- spotkania i dyskusje ograniczają dla wyższego kierownictwa,
- tłumią sprzeciwu w zarodku,
- stosują „ciężka rękę” jako nauczki i ostrzeżenia dla innych,
- krytykują i ośmieszają publicznie podwładnych,

<sup>56</sup> Mimo że zalecam wyeliminowanie słowo „podwładny” na rzecz „podopiecznego”, to w niniejszym rozdziale używam konsekwentnie „podwładny”, bo piszę o sytuacjach w których pracownik tak właśnie jest traktowany przez przełożonych.

- koncentrują się na „prawach przełożonego”.

**Agresja zaobserwowana przez podwładnych** Podwładny interpretuje obronne (defensywne) zachowanie przełożonego jako zachowanie agresywne, a więc ofensywne (atak). W jego więc oczach zachowanie przełożonego wygląda w sposób następujący:

- inne są zasady dla kierownictwa, a inne dla podwładnych,
- pracownicy mogą być przenoszani lub zwalniani bez powodu,
- nigdy nie wiadomo co nas czeka — powstają plotki na temat zamierzonych zmian reorganizacyjnych,
- kierownictwo spiskuje przeciwko pracownikom,
- kierownictwo działa sprzecznie z zasadami gry fair play, np. akceptuje wyśmiewanie, nękanie i karanie podwładnych,
- istnieje zakaz przekazywania uwag krytycznych i zażaleń, a także wniosków naprawczych powyżej poziomu bezpośredniego przełożonego.

**Negatywne założenie podwładnych** Podwładny przyjmuje negatywny stereotyp o złej woli przełożonego i jego tendencji do manipulowania ludzkimi zachowaniami oraz działaniem na niekorzyść podwładnych. Przyjmuje, że przełożeni:

- są nieczuli na problemy życiowe, potrzeby i prawa podwładnych,
- prowadzą sekretne działania za plecami podwładnych,
- interesuje ich głównie władza i interes własny
- działają jak zamknięty klub uprzywilejowanej elity (kasta),
- stale dodają obowiązków podwładnym bez rekompensaty,
- zajmują się „wewnętrzną grą polityczną”,
- są stronniczy, faworyzują „swoich”,
- są wrogo nastawieni do pomysłów innych niż własne,
- konsultacje z podwładnymi traktują jako zabieg polityczny, nie interesuje ich jednak zdanie podwładnych,
- obawiają się zagrożenia ze strony kompetentnych podwładnych,
- są nieuczciwi i zdolni do ukrytej zemsty.

**Zachowanie obronne podwładnych** Podwładni bronią się przed złą wolą przełożonego w związku z czym:

- otwarcie sugerują, że przełożeni są niekompetentni,
- utrudniają przepływ informacji i danych,
- „podpuszczają” przełożonych do popełnienia błędów na oczach innych przełożonych, również wyższego szczebla,
- winą za niską wydajność obarczają innych lub okoliczności,
- żądają więcej pieniędzy lub lepszych warunków pracy nie oferując w zamian lepszej pracy,
- wyśmiewają się z przełożonych wobec kolegów,
- poddają w wątpliwość wszystkie decyzje przełożonych,
- skarżą się dostawcom i konkurentom na stosunki w firmie,
- niczego nie wnoszą na spotkaniach organizacyjnych, a „prywatnie” kontynuują narzekanie,
- odmawiają wykonania dodatkowej pracy w nagłych sytuacjach,
- nie chcą uznać swojej współodpowiedzialności za problemy.

**Agresja zaobserwowana przez przełożonych** Przełożeni interpretują zachowania obronne podwładnych jako agresywne, co potwierdza ich wcześniejsze założenie o złej woli podwładnego. W oczach przełożonych podwładni:

- odmawiają współpracy w działaniach naprawczych,
- szukają wymówek zamiast podjąć działanie tam, gdzie mogliby coś poprawić, nie stwarzają firmie szansy na poprawę i rozwój,
- uchylają się od pracy, interesują ich korzyści własne,
- we własnym gronie spędzają wiele czasu na narzekaniach,
- nie mają żadnych pomysłów naprawczych,
- drobne problemy własne przedstawiają jako poważne problemy organizacyjne,
- nie pracują na poziomie swoich możliwości,
- są agresywni,
- starają się maksymalnie wykorzystać firmę dla realizacji własnych celów.

Po każdym obiegu cyklu każda ze stron utwierdza się w przekonaniu, że jej negatywne założenia są uzasadnione i w związku z tym nasila działania obronne. Wzmacniają się negatywne założenia i działania obronne. W konsekwencji takiego obrotu spraw:

*negatywne założenia  
stają się rzeczywistością*

Tyle właśnie szkód może wyrządzić obawa przed mówieniem o problemach w pracy. W wielu firmach i instytucjach te szkody są pracownikom dobrze znane, tyle że najczęściej każda ze stron widzi jedynie swoją część błędnego koła.

Z błędnym kołem podejrzliwości wiąże się też zjawisko zwane *błędnym kołem biurokracji*: menedżerowie czerpią satysfakcję z faktu, że mogą rozkazywać i wywoływać strach, a podwładni akceptują tę sytuację, bo w zamian uzyskują zwolnienie z odpowiedzialności. Zachowują się więc pasywnie, reagują jedynie na represje, co utwierdza przełożonych, że represje to jedyny skuteczny sposób powodowania podwładnymi.

Na koniec lista tematów, o których podwładni obawiają się mówić otwarcie i publicznie. Są to tzw. *problemy niedyskutowalne* czyli te, o których wszyscy wiedzą i często o nich mówią, ale jedynie po cichu.

Kategoria	Procent odpowiedzi
Metody stosowane przez kierowników	49%
Wydajność pracy współpracowników	10%
Wynagrodzenie i przywileje	6%
Metody stosowane przez dyrekcję	6%
Wprowadzane zmiany	4%
Sprawy osobowe inne niż wynagrodzenie	2%
Odczucia indywidualne	2%
Co inni sądzą o mojej wydajności	2%
Złe wiadomości	2%
Konflikty	2%
Problemy osobiste	2%

Sugestie poprawy	2%
Inne	9%

**Tab. 8.1-4 Problemy niedyskutowalne wymieniane w USA**

Lista przedstawiona w Tab. 8.1-4 została zebrana w organizacjach amerykańskich, myślę jednak, że w Polsce jest podobne, a jedynie procentowy rozkład odpowiedzi może wyglądać nieco inaczej.

### 8.1.5 Zwolnienia z pracy

Styl i okoliczności w jakich ludzie są zwalniani z pracy ma ogromny wpływ na poczucie bezpieczeństwa wszystkich pracowników. Właśnie wszystkich, a nie tylko zwalnianych, bo każdy zadaje sobie pytanie, jak ja byłbym potraktowany w takim przypadku i w jakim stopniu jestem już dziś zagrożony zwolnieniem. Styl zwalniania nabiera szczególnego znaczenia, gdy wiąże się z systemową restrukturyzacją firmy, a więc z sytuacją, gdy zwalniani są ludzie nie z powodów dyscyplinarnych, ale dlatego, że w nowej strukturze, czy też kulturze korporacyjnej, nie ma już dla nich miejsca. Oto jak opisują swoje odczucia pracownicy jednej z firm, którzy przeżyli taką akcję (por. [57] str.81):

1. Odnosiliśmy wrażenie, że przyczyny zwolnień dotyczyły w głównej mierze osiągnięcia krótkoterminowych zysków kosztem długoterminowego interesu firmy.
2. Brakowało działań kontynuacyjnych wspierających tych, którzy pozostali.
3. Zwolnienia były dokonywane w atmosferze tajemnicy.
4. Zwalniani byli nierzadko długoletni i cieszący się poważaniem pracownicy.
5. Fala zwolnień biegła przez różne wydziały, a ludzie nie wiedzieli, ani kiedy do nich dotrze, ani kiedy się zakończy.
6. Zwalnianych nie uprzedzano o tym wcześniej, nie pozostawiano im czasu na zaadaptowanie się do nowej sytuacji zanim odejdą.
7. Nie było działań, aby osobom zwalnianym ze swoich stanowisk znaleźć inne miejsce pracy w firmie.
8. Nazwiska kandydatów do zwolnień rozchodziły się pocztą pantoflową zanim zainteresowani się o tym dowiadywali oficjalnie.

Sposób, w jaki ludzie byli zwalniani, stanowił dla pozostających jasną informację jak firma traktuje pracowników. Wielu pracowników dochodziło do wniosku, że firmie obojętny jest los jej załogi.

## 8.2 Drogi wyjścia

### 8.2.1 Od czego zacząć

Jak już było powiedziane, źródła obawy przed otwartym mówieniem o problemach leżą w kulturze korporacyjnej firmy. Tę kulturę należy więc zmienić. Zmienić z kultury poszukiwania winnego na kulturę poszukiwania przyczyny (por. Rozdz.5.9). To oczywiście nieprosty zabieg, wymaga bowiem przebudowania niekiedy przez lata utrwalonych przekonań i nawyków. Ale to zabieg niezbędny. Bez niego nie usuniemy strachu z organizacji, a wraz z tym i wszystkich jego negatywnych skutków.

Dobrym pierwszym krokiem w kierunku takiej zmiany może być opisany w Rozdz.21.11 warsztat służący identyfikacji problemów na jakie napotykają pracownicy w swojej codziennej

działalności. Zadanie pracownikom pytania „co wam najbardziej przeszkadza w waszej pracy?” jest pierwszym sygnałem, że firma traktuje ich jak partnerów, że interesuje się ich problemami i że jest gotowa do zmian. Ten warsztat należy przeprowadzić na wszystkich szczeblach zarządzania, ale dla każdego szczebla odrębnie. Jeden dla zarządu, kolejny dla kierowników niższych szczebli, a jeszcze kolejny dla pracowników liniowych. Należy zadbać o to, aby w grupie warsztatowej nigdy nie znalazł się przełożony jej uczestników. Bo chodzi o osiągnięcie maksymalnego poczucia bezpieczeństwa wypowiadających się osób. Wszystkie wypowiedzi są więc anonimowe i zbierane na kartkach.

Oczywiście na warsztacie się nie kończy. To dopiero zaproszenie do dyskusji o tym co niedyskutowalne, a także zaproszenie do usuwania zgłoszonych barier. Przełożeni muszą dać wyraźny sygnał, że zdanie podopiecznych (już „podopiecznych” a nie „podwładnych”) traktują poważnie. I oczywiście liczą się czyny, a nie słowa, a więc, po analizie barier trzeba przystąpić do identyfikacji przyczyn, które je powodują, a następnie do usuwania tych przyczyn. W tych wszystkich działaniach pomocne są narzędzia kół jakości, którym jest poświęcony cały Rozdz.21.

Propozycje rozwiązań powinny wypływać od tych, którzy bariery zgłosili, od tych, dla których te bariery stanowią przeszkodę w pracy. To jednak nie oznacza, że przełożeni mają pozostać bezczynni. Po pierwsze, oni też zgłosili swoje bariery, powinni je więc usuwać. Po drugie, mogą istnieć różne uwarunkowania niepozwalające na usunięcie każdej uciążliwości, np. uwarunkowania formalno-prawne, czy też związane z przyjętymi standardami takimi jak ISO, HACCP czy BRC<sup>57</sup>. Te uwarunkowania nie zawsze są znane pracownikom liniowym, należy je więc wyjaśnić, ale należy się im też wspólnie (przełożeni z podopiecznymi) przyjrzeć, bo jak pokazuje doświadczenie, wiele procedur daje się usprawnić bez naruszania celu, któremu mają służyć. No i wreszcie są bariery, których usunięcie wymaga podjęcia decyzji zarezerwowanych dla kierownictwa.

Rozmowa o barierach organizacyjnych, bo to najłatwiejsze i najbezpieczniejsze, to dobry wstęp do rozmowy o barierach głębszych, systemowych, wynikających z toksycznych zasad kultury korporacyjnej. Możemy więc zacząć od uproszenia procedur ewidencji przepływu towarów i potraktować to jako wstęp do dyskusji na temat problemu zaufania. Rozmowa o procedurach nie wymaga bowiem zbyt dużego zaangażowania emocji, rozmowa o zaufaniu — stanowczo tak. Dlatego ten drugi typ rozmów powinien być prowadzony — o ile firmę na to stać — już nie przez pracowników firmy, ale przez trenerów zewnętrznych z odpowiednim przygotowaniem psychologicznym.

Gdy uczestnicy spotkań oswoją się nieco z mówieniem o barierach, należy zaproponować dyskusję na temat bariery, która najczęściej nie jest zgłaszana w ramach warsztatu, a którą jest właśnie obawa przed mówieniem o problemach. Bo żeby usunąć problem strachu, trzeba przestać się bać o nim mówić. Trzeba zacząć mówić o naszych ukrywanych emocjach.

### 8.2.2 Porozmawiajmy o strachu

Aby zachęcić innych do mówienia o strachu, zacznijmy od siebie:

- opowiedzmy o swoim strachu, podajmy przykłady,
- pokażmy gotowość mówienia na tematy trudne i delikatne,
- zidentyfikujmy w swoim myśleniu negatywne założenia i usuńmy je,
- zadawajmy pytania na temat istnienia i źródeł strachu,
- zaakceptujmy wątpliwości, sceptycyzm, inne opinie,
- dajmy czas na przyzwyczajenie się do myśli o istnieniu strachu.

Następnie zastanówmy się nad zjawiskami, które świadczą o istnieniu strachu w organizacji. Oto najpowszechniejsze z nich:

<sup>57</sup> HACCP i BRC to standardy związane z bezpieczeństwem żywności.

- brak sugestii działań naprawczych i innowacji,
- walka pracowników o środki i role,
- syndrom „my i oni”, związki zawodowe,
- brak dyskusji na spotkaniach, narzekania „prywatnie”
- niechęć do przyjmowania na siebie odpowiedzialności za błędy
- długa, biurokratyczna droga podejmowania decyzji
- myślenie o „układach”
- brak zaangażowania, cynizm
- regularne absencje i spóźnienia
- przypadki zachowań nieetycznych, np. „podkładanie świni”.

Dla każdego z tych zjawisk zadajmy trzy pytania:

1. Czy istnieje u nas?
2. Jaki może mieć związek ze zjawiskiem strachu?
3. Jakie koszty niesie ze sobą?

Pamiętajmy też, że strach może być irracjonalny, a więc nieuzasadniony, ale nawet, gdy taki jest, stwarza przeszkodę dla rozwoju firmy. Bo wszelkie emocje wywołują skutki bez względu na to, jak bardzo są lub nie są uzasadnione. Obowiązkiem przełożonych jest więc eliminowanie destruktywnych obaw ich podopiecznych.

### 8.2.3 Norma zachowania

Jak wynika z badań relacjonowanych w [57], agresywne zachowania przełożonych są bardzo często działaniem kreującym strach. Ułożono też skalę tych zachowań — którą nazwano *skalą szarości zachowań* — od zachowań najmniej do najbardziej toksycznych.

1	milczenie
2	przeszywający wzrok
3	szorstkość i lakoniczność
4	ofuknięcia i ignorowanie
5	obrażanie i upokarzanie
6	oskarżanie i dyskredytowanie
7	agresywny kontrolujący sposób bycia
8	groźenie konsekwencjami służbowymi
9	podniesiony głos, krzyk
10	wybuchy złości, utrata panowania nad sobą
11	groźenie użyciem siły fizycznej

**Tab. 8.2-1 Skala szarości zachowań przełożonych**

Skala szarości służy w pierwszym rzędzie do analizy zachowań w naszej firmie. Zastanówmy się więc, które z tych zachowań są najczęstsze, a które najprzykrzejsze. Na przykład w badaniach amerykańskich, jako zachowanie najczęściej kreujące strach, podawano podniesiony głos. Jednakże na analizie nie należy kończyć. Następujący po niej krok, to oczywiście zastanowienie się, jak powinno być, a więc stworzenie pewnej normy pozytywnej. Oto przykład takiej normy:

1. słuchaj i daj czas na przedstawienie problemu,
2. oferuj *dobrodziejstwo wątpliwości* — gdy sprawy idą źle, sprawdź jak jest zanim wyciągniesz negatywne wnioski,
3. dotrzymuj zobowiązań i obietnic,



4. zauważ każdy sukces, nawet mały — pogratuluj,
5. buduj mosty zamiast budować ściany,
6. nie siedź stale w biurze, przejdź się wśród podopiecznych,
7. pomagaj rosnąć i dojrzewać swoim podopiecznym.

I pamiętaj o tym, co mówi Marek Kosewski (por. Rozdz.4.2), że ludzie nie dzielą się na złych i dobrych — wszyscy bywamy czasami źli i czasami dobrzy.

## 8.2.4 Gdy przychodzi zła wiadomość

Jak już mówiliśmy, zachowania agresywne, a więc kreujące strach, to zachowania obronne. A bronimy się wtedy, gdy sami odczuwamy strach. Jedną z takich sytuacji może być chwila, gdy otrzymujemy złą wiadomość. Pojawia się wtedy naturalny lęk czy to przed konsekwencjami materialnymi zdarzenia — wypadek przy pracy, utrata klienta, zniszczenie surowca — czy też dyscyplinarnymi, które mogą spotkać nas samych. Aby rozładować ten lęk i wynikające z niego napięcie — wybuchamy. Następuje atak agresji. Odpowiedzią może być wzmożony strach naszego rozmówcy i najczęściej jeszcze większa agresja w odpowiedzi.

Aby nie doprowadzać do takich sytuacji, należy się do nich przygotować. Przyjąć pewne zasady reagowania na złe wiadomości. Oto one:

1. Pamiętaj, że zła wiadomość przychodzi zwykle wtedy, gdy jest „najmniej potrzebna”. Że najczęściej cię zaskakuje. Że przychodzi bez uprzedzenia.
2. Nie oczekuj, że zwiastun złej wiadomości będzie uprzejmy, zrelaksowany i konstruktywny. Przeciwnie on też odczuwa lęk. Lęk przed konsekwencjami negatywnego zdarzenia, a dodatkowo jeszcze lęk przed twoją reakcją. Może więc być agresywny.
3. Nie zakładaj złej woli swojego rozmówcy. Jego agresja najczęściej wynika z uczucia strachu.
4. Nie oczekuj też, że wraz ze złą wiadomością otrzymasz propozycję rozwiązania. Tak oczywiście może się zdarzyć, ale wcale nie musi. Ten, kto przynosi złą wiadomość, najczęściej też został nią zaskoczony.
5. O ile to możliwe, po otrzymaniu złej wiadomości nie podejmuj od razu decyzji. W pierwszym rzędzie staraj się obniżyć poziom napięcia u siebie i rozmówcy. Usiądźcie gdzieś w spokojnym miejscu. Zaproponuj filiżankę kawy lub herbaty. Przygotowanie napoju stanie się naturalną okazją do ochłonięcia z pierwszego szoku. Następnie spokojnie wypytaj rozmówcę o szczegóły i okoliczności zdarzenia. Pierwsza gorąca relacja zwykle jest niepełna, może też być przekolorowana.
6. Zła wiadomość jest zawsze niemiła, czasami bolesna, ale to nie znaczy, że jest niepożądana. Gdy więc przychodzi do ciebie jej zwiastun, potraktuj go tak, aby nie zawahał się przyjść po raz drugi, gdy będzie taka potrzeba. Bo od otrzymania złej wiadomości gorsze jest tylko nie dowiedzieć się o niej lub dowiedzieć się za późno.
7. Nie czekaj pasywnie na złe wiadomości — szukaj ich. Wypytuj klientów o ich opinie zanim przyjdą z reklamacją lub — co znacznie gorsze — zanim w ogóle przestaną przychodzić. Monitoruj zużycie surowców zanim okaże się, że zużywasz ich za dużo, sprawdzaj poziom bezpieczeństwa pracy, zanim dojdzie do wypadku.

Obok zasad reagowania na złe wiadomości należy też przyswoić sobie zasady ich komunikowania. Bo przecież każdy z nas może wystąpić w roli niechcianego zwiastuna. Pamiętaj więc, że reakcja na twoją wiadomość może w większym stopniu zależeć od tego JAK mówisz i jak się zachowujesz, niż od tego CO mówisz. Im silniejsza twoja emocja, tym silniej oddziałuje na rozmówcę. Staraj się więc mówić spokojnym głosem, bez nadmiaru gestykulacji, bez dramatyzowania. Bądź też konstruktywny, operuj danymi i faktami, unikaj nadmiaru przymiotników. Uni-

kaj też ocen. Na nie przyjdzie jeszcze czas. Na razie trzeba rady co zrobić, a nie dlaczego tak się stało. Wiele zasad prowadzenia takich trudnych rozmów zostało opisanych w Rozdz.10.

Przynosząc złą wiadomość przyjrzyj się też, kto stoi obok. Twojemu rozmówcy może być trudno opanować emocje, a ich ujawnianie przed trzecią stroną może być dla niego trudne i bolesne. Niekiedy może też znaczyć „utrąę twarzy”.

### 8.2.5 Eliminuj wieloznaczne zachowanie

*Wieloznaczne zachowanie* to sprzeczne ze sobą polecenia, czyny przeczące deklaracjom oraz wszelkie inne zachowanie, które może mieć wieloraką interpretację. Wieloznaczne zachowanie zawsze stwarza wrażenie nieszczerości i nieautentyczności, gdyż w rzeczywistości najczęściej towarzyszy takim właśnie postawom. Choć często bywa zachowaniem obronnym, zwykle jest postrzegane jako zachowanie ofensywne, zapowiadające atak, a więc samo wywołuje podobne zachowanie. I błędne koło podejrzliwości poczyna się obracać. Jak więc się zachowywać, by uniknąć takiego wrażenia? Oto kilka skutecznych rad:

- **Bądź otwarty i uprzejmy, spraw, aby ludzie czuli się mile widziani:**
  - nie bądź stale „na pokaz”, niech inni zobaczą, że też jesteś człowiekiem,
  - pamiętaj jak kto się nazywa,
  - zwracaj uwagę na codzienną uprzejmość, niech wyraża się ona również w doborze słów i intonacji<sup>58</sup>,
  - jeżeli uważasz, że faworytyzm stanowi problem w twoim zespole, nie obawiaj się mówić o tym otwarcie,
  - interesuj się pracą podopiecznych, ale nie ingeruj w nią zbyt wiele,
  - rozmawiaj z podopiecznymi o problemie wieloznaczności, poproś aby mówili ci gdy zachowujesz się w ten sposób,
  - jeżeli pojawił się powód, byś abys wyraził komuś uznanie, zrób to natychmiast, pamiętaj jednak o różnicy pomiędzy wyrazami uznania, a pochwałą (Rozdz.6.6).
- **Oferuj tyle jasnej informacji, ile tylko możesz:**
  - ograniczaj informację jedynie wtedy, gdy ma to uzasadnienie i w takim przypadku wyjaśnij dlaczego ją ograniczasz,
  - informacja powinna docierać szybko i wg. ustalonych zasad,
  - ustal jakie braki informacyjne powodują w twoim zespole uczucie stresu i zagrożenia,
  - pamiętaj, aby informacja była wewnętrznie niesprzeczna i aby była zgodna z twoim postępowaniem.
- **Nie stawiaj ludzi wobec sytuacji bez wyjścia:**
  - nie każ im działać wbrew ich poglądom, etyce, zwyczajom,
  - nie każ im mówić jedno, a czynić drugie.
- **Wysłuchuj sugestii działania i odpowiadaj na nie:**
  - przy ważniejszych decyzjach radź się zespołu; nawet, gdy decyzja przysła od twoich przełożonych, możesz porozmawiać z zespołem, jak ją zrealizować,

<sup>58</sup> Amerykański generał Omar Nelson Bradley, którego uznaje się za głównego autora zwycięstwa Amerykanów w II Wojnie Światowej, każdy swój rozkaz — bez względu na stopień żołnierza, któremu go wydawał — opatrywał słowem „proszę” (por. [4] str.163).

- ustal stałe terminy spotkań z zespołem, na których będziecie rozmawiać o najbliższych planach i zamierzeniach, gdzie będzie też czas na wyjaśnianie wątpliwości,
  - pytaj podopiecznych, na jakie bariery napotykają w pracy i staraj się razem z nimi usunąć te bariery; zorganizuj warsztat opisany w Rozdz.21.11,
  - postaraj się, aby w twoim zespole powstało koło jakości, a jeżeli zespół jest duży, to może nawet kilka takich kół (Rozdz.20).
- **Wciągaj ludzi w podejmowanie decyzji:**
    - określ jasno zakresy obowiązków twoich podopiecznych i związane z nimi zakresy podejmowania decyzji,
    - wysyłaj jasne sygnały, że każdy ma prawo popełnić błąd, ale też, że z błędów należy wyciągać naukę na przyszłość,
    - nie podejmuj decyzji za swoich podopiecznych i nie wchodź w ich kompetencje, ale gdy nie odpowiadają ci ich decyzje, rozmawiaj o tym otwarcie.

Na koniec warto zauważyć, że operacyjna prostota tych zaleceń zupełnie nie odzwierciedla emocjonalnej złożoności zadania wprowadzenia ich w życie. Jeżeli jest nam trudno zastosować się od razu do tych wszystkich zaleceń, zacznijmy od pracy nad sobą. Na początek postarajmy się myśleć o naszych podopiecznych pozytywnie. Mimo, że nie zawsze wszystko robią dobrze, nie zawsze tak, jak byśmy chcieli, pamiętajmy o maksymie Marka Kosewskiego (Rozdz.4.2), że my ludzie nie jesteśmy ani dobrzy, ani źli, a jedynie bywamy zarówno dobrzy jak i źli.

### 8.2.6 Dyskutuj niedyskutowalne

Jednym z bardzo ważnych działań eliminujących strach jest pozbycie się *tematów niedyskutowalnych*, a więc tych, o których ludzie obawiają się rozmawiać. Oczywiście rozmawiać otwarcie, bo im bardziej coś niedyskutowalne, tym żywsza o tym dyskusja „w zaciszu korytarza” lub na internetowych forach.

Eliminacja tematów niedyskutowanych nie polega jednak na ich usunięciu ze świadomości naszych pracowników — tego najczęściej nie da się zrobić — ale na podjęciu na ich temat otwartej dyskusji. Niestety nie jest to łatwe, zacznijmy więc od rzeczy najprostszych i pamiętajmy że

*dyskutowanie niedyskutowalnych przypomina obieranie cebuli:  
odkrywamy warstwę za warstwą i zdarza nam się popłakać.*

Najprostsze tematy niedyskutowalne to oczywiście tematy techniczne, bo nie chodzi tu o prostotę operacyjną, ale emocjonalną. Tematów technicznych dostarczy nam warsztat identyfikujący bariery w pracy, szczegółowo opisany w Rozdz.21.11, o którym też wspominałem w Rozdz.8.2.5. Przykłady takich tematów to brak jakiejś procedury, udrożnienie kanału informacyjnego, zorganizowanie stałych spotkań zespołu, czy też propozycja nowej organizacji pracy.

Gdy już nabierzemy wprawy i odporności psychicznej w rozmawianiu o sprawach emocjonalnie neutralnych, możemy przystąpić do tematów trudniejszych. To wymaga realizacji planu składającego się z czterech kroków:

1. Wyjaśnienie czym są tematy niedyskutowalne, dlaczego się pojawiają i jakie skutki wiążą się z ich obecnością.
2. Identyfikacja i klasyfikacja tematów niedyskutowalnych.
3. Dyskusja nad możliwymi środkami zaradczymi.

## 4. Przyjęcie środków zaradczych.

Przy identyfikacji i klasyfikacji niedyskutowalnych dobrze jest posłużyć się tabelką klasyfikacyjną (Tab. 8.2-2).

	<b>temat</b>	<b>dłaczego niedyskutowalny</b>	<b>skutki niedyskutowalności</b>
<b>niedyskutowalne z przełożonym (z tobą)</b>	Brak wyjaśnień dotyczących wielu decyzji	Obawiamy się negatywnej reakcji i ich konsekwencji	Decyzje niezrozumiałe lub uznane za błędne są wykonywane niechętnie, a przez to niedokładnie
<b>niedyskutowalne z innymi członkami grupy</b>	Wielu pracownikom nie zależy na rzetelnym wykonywaniu swojej pracy	Nie chcemy się do tego przyznać nawet sami przed sobą	Nieefektywna praca, dużo defektów, wysokie koszty, utrata klienta
<b>niedyskutowalne z podopiecznymi członków grupy</b>	Uważamy, że pracownicy pracują wolno i niechętnie	Nie wiemy, jak o tym porozmawiać, by ludzie nie poczuli się urażeni	J. w.
<b>powszechnie niedyskutowalne w całej firmie</b>	Podział załogi na „lepszych” i „gorszych”.	Obawiamy się negatywnych reakcji zarówno naszych przełożonych jak i „lepszych”	Poczucie, że nie liczy się praca, ale układy. W konsekwencji niechęć do firmy, niestaranne wykonywanie obowiązków

**Tab. 8.2-2 Przykład klasyfikacji tematów niedyskutowalnych**

Nie trzeba chyba uprzedzać, że dyskusja na takie tematy może być bardzo trudna. Nie każdy potrafi ją przeprowadzić, o ile to więc możliwe, warto postarać się o profesjonalnego trenera zewnętrznego. Będzie to miało i tę zaletę, że przed osobą z zewnątrz pracownikom będzie łatwiej mówić na forum grupy o tym, o czym mówiło się do tej pory jedynie skrycie. Taki trener może też przygotować do rozmowy te osoby (np. naszych przełożonych lub podopiecznych), z którymi do tej pory obawialiśmy się poruszać tematy niedyskutowalne.

Jeżeli jednak dyskusję zdecydujemy się przeprowadzić sami, pamiętajmy o następujących zasadach.

Po pierwsze, należy stworzyć bezpieczną i wolną od oskarżeń atmosferę. Wyjaśnijmy więc uczestnikom, że celem dyskusji jest poprawa przepływu informacji, udrożnienie kanałów komunikacyjnych, ośmielenie do mówienia o barierach. Celem dyskusji nie jest krytykowanie kogokolwiek i wypominanie błędów. Mówmy więc raczej o tym jak być powinno, a nie jak jest. Zaczynajmy też od tematów najbezpieczniejszych.

Po drugie, akceptujmy trudne tematy, ale pamiętajmy też o tym, aby nie wkraczać w niczyją sferę osobistą. Nikt nie powinien poczuć się zagrożony rozmową o poglądach politycznych, światopoglądowych czy też obyczajowych.

A na koniec pamiętajmy o następującej maksymie:

*Im więcej będziesz rozmawiał o niedyskutowalnych, tym mniej będziesz miał tematów do takich rozmów.*

## 8.2.7 Podejmowanie decyzji

Podejmowanie decyzji to dokonywanie wyboru jednej spośród wielu możliwości. To jednak tylko jeden aspekt tej czynności. Bo przecież podjętą decyzję trzeba wprowadzić w życie, a więc przekonać do niej jej przyszłych wykonawców, a to nierzadko oznacza zmaganie się z własnymi i czyimiś emocjami. Im więcej współpracy z wykonawcami przed podjęciem decyzji, tym łatwiejsze i pewniejsze wprowadzenie jej w życie.

Z punktu widzenia poziomu współpracy wyróżniamy pięć stylów podejmowania decyzji:

<b>1. brak współpracy</b>	decyzję podejmuje przełożony bez konsultacji z kimkolwiek
<b>2. przypadkowa współpraca</b>	decyzję podejmuje przełożony po nieplanowanej i nieformalnej konsultacji
<b>3. zaplanowana współpraca</b>	decyzję podejmuje przełożony po planowej konsultacji w formie spotkania, ekspertyz, opinii,...
<b>4. głosowanie</b>	decyzję podejmuje zespół w głosowaniu zwykłą większością (więcej „za” niż „przeciw”, głosy wstrzymujące się nie liczą); przy jednakowej liczbie głosów „za” i „przeciw” decyduje głos przełożonego
<b>5. konsensus</b>	decyzję podejmuje zespół z udziałem przełożonego <sup>59</sup>
<b>6. delegacja decyzji</b>	decyzję podejmuje zespół bez udziału przełożonego

**Tab. 8.2-3 Współpraca przy podejmowaniu decyzji**

Należy podkreślić, że żaden z tych stylów nie jest „jedynie słuszny” — każdy ma swój obszar zastosowania. Choć delegowanie czy też konsultowanie przyszłych decyzji jest co do zasady pożądane, to jednak nie zawsze jest możliwe, nie zawsze też konieczne. Oto charakterystyka różnych sytuacji z tego punktu widzenia:

Gdy bierzemy udział w negocjacjach, podczas których nie mamy kontaktu z zespołem, a decyzję musimy podjąć, podejmujemy ją bez konsultacji. Czasami decyzja zostaje wymuszona przez czynniki zewnętrzne (np. przepisy prawa, klienta itp.) lub przez naszego przełożonego. Może być też i tak, że decyzja jest drobna, techniczna i niezbyt istotna z punktu widzenia jej wykonawców. W takich przypadkach ograniczamy się do poinformowania zespołu ex post o decyzji i jej przyczynach.

*Przypadkowa współpraca*, a więc krótka konsultacja ad hoc, może mieć miejsce na przykład wtedy, gdy decyzja ma wpływ na pracę zespołu, ale niezbyt istotny, a przełożony potrzebuje porady w sprawie branżowej, np. przy wyborze rodzaju surowca przeznaczonego do produkcji.

*Zaplanowana współpraca*, to zwołanie zebrania zespołu w celu ułatwienia przełożonemu podjęcia decyzji — „chcę szczegółowo poznać wasze opinie, ale decyzję podejmę sam i wezmę na siebie pełną odpowiedzialność”. Taki styl jest szczególnie częsty w sytuacjach ekstremalnych, gdy przełożony pełni rolę dowódcy, np. kapitana statku, dowódcy jednostki wojskowej czy kierownika ekipy himalaistów szturmującej ośmiotysięcznik. Może się też zdarzyć w firmie, gdy nie chcemy obarczać naszych podopiecznych jakąś ryzykowną decyzją.

*Głosowanie większościowe* to rozwiązanie w pół drogi pomiędzy zaplanowaną współpracą a konsensusem. Przełożony uwalnia się od odpowiedzialności, ale — o ile głosowanie nie było jednogłośnie — w zespole pozostają przegrani, ze wszystkimi tego konsekwencjami. Dlatego — tam gdzie to tylko możliwe — należy dążyć do konsensusu. O tym jak radzić sobie z tymi problemami w sytuacjach trudnych piszę w Rozdz.10.2.

*Konsensus* to w zasadzie sytuacja, gdy cały zespół razem z przełożonym podejmują decyzję jednogłośnie. W zgranym zespole opartym na paradygmacie partnerstwa i w sytuacjach „codziennych”, może to nie być trudne. Grupa przeciwna decyzji, po krótkiej dyskusji, godzi się

<sup>59</sup> O różnych sposobach osiągnięcia konsensusu w Rozdz.10.2.2

głosować „za”, i godzi się nie tylko formalnie, ale też wewnętrznie. Godzi się, bo nie chce, by różnica zdań dzieliła zespół. Bywają jednak decyzje trudne. Wtedy doprowadzenie do konsensusu może zająć wiele godzin, a nawet dni. Gdy mamy podjąć decyzję w sprawie rozpoczęcia jakiegoś ryzykownego projektu, zarezerwujmy dostatecznie dużo czasu na wysłuchanie wszystkich argumentów „za” i „przeciw”, na poproszenie o opinię zewnętrznych ekspertów, na wykonanie analizy ryzyka. Zapewnijmy wszystkim członkom zespołu maksimum informacji na temat okoliczności i możliwych skutków podejmowanej decyzji.

Z metodą konsensusu wiąże się też pewien typowy błąd, w który nierzadko popełniają przełożeni. Oto przełożony przychodzi na spotkanie zespołu z już podjętą decyzją. Potrzebuje jedynie potwierdzenia tej decyzji, czy to, aby upozorować swoje partnerstwo, czy też, by uwolnić się od odpowiedzialności. To oczywiście błąd. To klasyczny przykład wieloznacznego zachowania, o którym pisałem w Rozdz.8.1.4. Jeżeli zdecydowaliśmy z góry o wyborze, to lepiej powiedzmy o tym zespołowi. Możemy też postawić sprawę tak: „W zasadzie dokonałem już wyboru, ale chciałbym jeszcze wysłuchać waszego zdania. Jeżeli mnie przekonacie, to jestem jeszcze gotów zmienić swoją decyzję.”

Ostatnia sytuacja to *delegowanie decyzji* zespołowi: „sami podejmijcie tę decyzję”. Z jednej strony to sytuacja najbardziej partnerska, z drugiej — może być dla zespołu pułapką. Jest pułapką, jeżeli zespół nie jest traktowany po partnersku, jeżeli za złe decyzje spotykają pracowników represje, a też jeżeli w zespole nie wykształciły się umiejętności i mechanizmy samodzielnego podejmowania decyzji. Jest pułapką, jeżeli nie ma dobrej decyzji, każdy wybór jest zły, a wybieramy jedynie najmniejsze zło.

Zdarzało mi się widzieć przełożonych, którzy, nie wiedząc jak postąpić, zrzucali odpowiedzialność na zespół. Wewnętrznie byli przeciwni partnerstwu i jedynie potrzebowali dowodu, że zespół nie jest do tego przygotowany. Oni czekali na porażkę zespołu!

Zanim więc zdecydujemy się na korzystanie z dobrodziejstwa delegowania decyzji, zespół musi być do tego przygotowany. Musi umieć przeprowadzić dyskusję, przeanalizować sytuację, w trudniejszych przypadkach skorzystać z narzędzi kół jakości opisanych w Rozdz.21. A przede wszystkim musi chcieć działać pozytywnie i mieć zaufanie do swojego przełożonego.

Dzielenie się z zespołem trudami podejmowania decyzji, szczególnie w sytuacji, gdy jest to nowy element kultury korporacyjnej, może też spotykać się z oporem zarówno po stronie podopiecznych jak i przełożonych. Bo gdy po wielu latach kultury nakazowej przychodzi partnerstwo, podopiecznym może być trudno w to uwierzyć, a przełożonym — wdroyć się w nowy styl. Co więcej, jedna osoba może występować w obu tych rolach naraz. Bo przecież większość przełożonych ma swoich przełożonych. Nawet prezes zarządu ma przełożonych w osobach członków rady nadzorczej, czy też właścicieli firmy.

Menadżerom znajdującym się w tej podwójnej roli proponuję udzielenie sobie odpowiedzi na trzy wymienione niżej grupy pytań:

#### JAKO PRZEŁOŻONY I PODOPIECZNY:

- Jaki styl podejmowania decyzji daje ci największe poczucie komfortu psychicznego?
- Jaki styl jest ci najbliższy — intelektualnie, emocjonalnie, praktycznie?
- Jakie wady i zalety ma każdy ze stylów?
- W jakich sytuacjach stosowałbyś poszczególne style?
- Czy uważasz, że pracownicy uznają aktualne style podejmowania decyzji za autokratyczne i sekretne? Jakie widzisz na to dowody?

#### JAKO PODOPIECZNY:

- Co sądzisz o swoim przełożonym i jego umiejętności podejmowania trafnych decyzji?
- Kiedy nie wierzysz w słuszność decyzji i czujesz się pominięty przy ich podejmowaniu?

- Jaki ma to wpływ na twoją produktywność i jakość Twojej pracy?
- Czy ma to wpływ na twoją gotowość do wypowiedzania się?
- Czy ma to wpływ na twoją gotowość pomocy przy wdrażaniu decyzji?
- Jak często twój przełożony stosuje każdy ze stylów współpracy 1 – 6?

### JAKO PRZEŁOŻONY

- Jak często widzisz siebie podejmującego decyzje w każdym ze stylów 1 – 6?
- Przy jakim typie decyzji i dlaczego nie chciałbyś posłużyć się stylem 3, 4, 5, 6?
- Co sądzisz o swoich podopiecznych i ich zdolności do podejmowania trafnych decyzji?
- Jak opisałbyś styl podejmowania decyzji stosowany aktualnie w zespole, którym kierujesz?
- A jak, twoim zdaniem, opisałby ten styl twój zespół?
- Jak skuteczne jest podejmowanie przez ciebie decyzji? Gdzie i kiedy się sprawdza? Gdzie i kiedy zawodzi?

Na koniec tego rozdziału pamiętajmy o ważnej maksymie:

*Gdy podjęliśmy ważną decyzję,  
która nie musi być utajniona ze względów strategicznych,  
opracujmy plan poinformowania o niej tych wszystkich, których ona dotyczy.*

### 8.2.8 Czarnowidztwo

Czarnowidztwo to tendencja do zakładania, że stanie się to co najgorsze. Paraliżuje ono działanie i uniemożliwia rozwiązywanie problemów, czyni ludzi bardzo nieodpornymi na wieloznaczne zachowania. Jest ono też typowym zjawiskiem dla okresu przemian.

Charakterystyczne symptomy czarnowidztwa to wypowiedzi w rodzaju:

- „Nie jestem pewien, czy to się sprawdzi.”
- „Chyba nie wzięliśmy wszystkich zagrożeń pod uwagę.”
- „Zaczynam się zastanawiać, do czego to wszystko prowadzi.”
- „Jeżeli nie skończymy z tym wszystkim, będziemy mieli poważne kłopoty.”
- „Nie rozumiem, o co tu tak naprawdę chodzi? Co tu jest grane?”

Choć obawy okresu przemian mogą być całkowicie nieuzasadnione, dla skutków jakie te obawy wywierają nie ma to żadnego znaczenia. Obawy nieuzasadnione mogą być w równym stopniu paraliżujące jak uzasadnione. Nie należy ich więc lekceważyć, np. reagując słowami w rodzaju:

- „Nie bądź śmieszny, to się nie może zdarzyć.”
- „Och, to jest bardzo proste. Należy tylko...”
- „No, sam w to wlałeś. Teraz musisz sam się z tego wydobyć.”

Jak więc zaradzić czarnowidztwu? Jak pomóc tym, których ono paraliżuje? To oni bowiem czują strach i niepewność. To im należy podać rękę.

Ponieważ czarnowidztwo to źródło lęku, więc jak w każdym takim przypadku, należy zacząć ostrożnie o tym rozmawiać. Rozmawiać, aby uwolnić lękających się od myślenia jedynie o naj-

gorszym przypadku, jaki może się zdarzyć. Oto scenariusz według którego możemy poprowadzić taką rozmowę:

1. Najpierw słuchaj, skup się na emocjonalnej stronie wypowiedzi i okaż empatyczne zrozumienie dla czyjegoś problemu. Pamiętaj też, że zrozumienie emocji — w tym przypadku obawy — wcale nie musi iść w parze z jej odczuwaniem. Wiem i rozumiem, jak się czujesz, choć ja czuję się inaczej.
2. Później przedyskutuj dokładnie najgorszy scenariusz, jaki może się zdarzyć, i staraj się spojrzeć na niego oczami twojego rozmówcy. Zastanówcie się nad konsekwencjami takiego zdarzenia.
3. Następnie zastanówcie się razem co można zrobić, aby uniknąć najgorszego przypadku oraz co można by uczynić, gdyby się zdarzył. Ułóżcie kilka alternatywnych planów dla różnych wersji rozwoju wypadków.
4. Wreszcie, gdy już skończyliście z najgorszym przypadkiem, zastanówcie się, jaki przypadek jest najbardziej prawdopodobny.

Czarnowidztwo może być skutkiem poczucia braku wartości własnej. Jeżeli w dyskusji symptomy tego tematu będą natrączywie powracały poradź rozmówcy, aby skorzystał z pomocy profesjonalnego psychologa. Psycholog amator zwykle więcej szkodzi niż pomaga.

Terapia indywidualna daje się zastosować, gdy przypadki czarnowidztwa są nieliczne. Trzeba ją też stosować, gdy każda z dotkniętych nim osób widzi problem odmiennie. Często jest jednak tak, że problem dotyczy całej grupy ludzi, na przykład całej firmy i że wszyscy widzą go mniej więcej jednakowo. Wtedy stosujemy terapię grupową, w ramach której grupa stara się odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jakie przypadki, od najgorszego do najlepszego, mogą mieć miejsce?
2. Co można zrobić, aby zapobiec „najgorszemu przypadkowi” i co należy zrobić, gdy się zdarzy?
3. Co należy zrobić w innych przypadkach i jak można ich uniknąć?
4. Na jakie zdarzenia mamy wpływ?
5. Jakie zdarzenia będziemy musieli zaakceptować?
6. Jak przygotować ludzi, aby potrafili poradzić sobie w „najgorszym przypadku”, jeżeli już się zdarzy?
7. Gdy „najgorszy przypadek” zdarzy się, co należy zrobić, aby w powstałej sytuacji maksymalnie obniżyć poziom problemów, strachu, nieporozumienia i frustracji.
8. Co możemy zaoferować ludziom, którzy w „najgorszym przypadku” nie potrafią sobie poradzić?

Oczywiście można i należy stawiać również pytania stawiane przy terapii indywidualnej. Generalnie chodzi o to, aby wyprowadzić zespół z obszaru paraliżującej paniki, aby ludzie poczuli, że nawet w najgorszej sytuacji będą mieli jakiś wpływ na rozwój sytuacji.



Część trzecia  
Komunikacja  
interpersonalna

*Wielka organizacja nie tylko musi przyjąć do wiadomości fakt, że każdy pracownik jest inny, ale także musi czerpać z tego faktu korzyści. Musi starać się dotrzeć do naturalnych talentów każdego pracownika, a potem zadbać o to, aby mógł się rozwijać na swoim stanowisku i by jego talenty przekształciły się w silne strony. Zmieniając sposób dokonywania wyboru, oceny, rozwoju swoich pracowników, organizacja musi budować całą swoją działalność opierając się na silnych stronach każdej indywidualnej osoby.*

Markus Buckingham  
Donald O. Clifton

*Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes 2003

## 9 Inteligencja emocjonalna

Niniejszy rozdział jest w przeważającej mierze oparty na materiale pochodzącym z książek [6] i [7].

### 9.1 Dwie składowe inteligencji

Wiele osób sądzi, że osobisty sukces w życiu zależy — poza pracowitością i tzw. łutem szczęścia — od naszego ilorazu inteligencji (ang. IQ). Tymczasem prawda jest całkiem inna. Iloraz inteligencji, który jest niewątpliwie bardzo ważny, wcale nie przesądza o sukcesie. Przesądza o nim zdolność do budowania trwałych i pozytywnych relacji z ludźmi, co od stosunkowo niedawna, bo od lat kilkunastu, jest nazywane *inteligencją emocjonalną*. Dziś uważa się, że na naszą inteligencję składają się dwie grupy cech osobowościowych: *inteligencja racjonalna* i *inteligencja emocjonalna*.

Inteligencja racjonalna jest mierzona zdolnością do racjonalnego myślenia, a więc:

1. umiejętnością analizy stanu rzeczy,
2. umiejętnością uogólniania, tj. dokonywania syntezy przypadków w wiedzę ogólną,
3. umiejętnością dostrzegania związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy faktami i zdarzeniami,
4. umiejętnością wyciągania wniosków (dedukcja),
5. umiejętnością definiowania pojęć,
6. umiejętnością stawiania i rozwiązywania problemów.

Z kolei inteligencja emocjonalna jest mierzona zdolnością do budowania relacji z ludźmi, na co składają się cztery rodzaje kompetencji układające się w dwie grupy:

#### 1. Kompetencje osobiste

- 1.1. **Samoświadomość (rozumienie siebie):** rozpoznawanie swoich emocji i ich skutków, poznanie swoich silnych stron i ograniczeń, poczucie wartości własnej.
- 1.2. **Motywacja (budowanie siebie):** dążenie do osiągnięć, utożsamianie swoich celów z celami grupy, gotowość do wykorzystania szans i okazji, wytrwałość w realizacji wytyczonego celu.

#### 2. Kompetencje społeczne

- 2.1. **Empatia (rozumienie innych):** rozumienie ludzi — ich odczuć, emocji i potrzeb (współodczuwanie), doskonalenie innych, rozpoznawanie i zaspokajanie potrzeb innych, czerpanie z różnorodności ludzi, rozpoznawanie emocjonalnych prądów grupy.
- 2.2. **Umiejętności społeczne (budowanie zespołu):** skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, organizowanie współdziałania.

Inteligencja racjonalna może być w osiąganiu sukcesu bardzo pomocna, jednakże jedynie wtedy, gdy nasze racjonalne umiejętności potrafimy wykorzystać do budowania pozytywnych więzów z innymi ludźmi. Bardzo trafnie ujął to Doug Lennick doradca finansowy American Express:

*Umiejętności, które potrzebne są do odniesienia sukcesu, zaczynają się od sprawności intelektu, ale po to, aby wykorzystać składające się na tę potencjalną siłę wszystkie talenty, potrzebna jest kompetencja emocjonalna.*

Jeżeli inteligencja emocjonalna jest tak ważna, to czy można ją w sobie rozwijać? Czy można się jej nauczyć, czy też trzeba się z nią urodzić? Na szczęście prawdziwa jest teza pierwsza. Mimo iż nie wszyscy ludzie rodzą się z wyjątkowymi predyspozycjami do talentów emocjonalnych, to praktycznie wszyscy mogą je w sobie rozwinąć w stopniu niezbędnym do skutecznego działania. I o tym właśnie jest niniejsza część mojej książki zatytułowana *Komunikacja interpersonalna*.

## 9.2 Nasze kluczowe talenty emocjonalne

W Rozdz.3.5 odwołałem się do wyników badania Instytutu Gallupa, których celem było zidentyfikowanie wspólnych cech firm odnoszących długotrwałe sukcesy rynkowe. W wyniku tych badań ustalono, że statystycznie rzecz biorąc na sukces skazane są te firmy, których pracownicy odpowiadają TAK na dwanaście pytań zwanych dziś testem Q12. Czwarte z tych pytań brzmi:

*Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?*

Jak się okazuje ([6], str.16), odpowiedzi TAK udziela jedynie 20% spośród 1,7 miliona pracowników w 101 firmach z 36 krajów. Ten zadziwiający wynik pokazuje jaki kolosalny i niewykorzystany potencjał drzemie w firmach na całym świecie.

Obok wspomnianych już badań Instytut Gallupa przeprowadził również badania poświęcone odkrywaniu cech wspólnych najlepszych na świecie menadżerów. Te badania, opisane w książce [6], trwały 30 lat i objęły dwa miliony menadżerów na całym świecie. W ich wyniku ustalono, co następuje:

1. istnieją 34 talenty, ważne z punktu widzenia budowania relacji międzyludzkich,
2. każdy z nas ma jedynie 5 spośród tych talentów<sup>60</sup>,
3. w zakresie swoich talentów każdy może osiągnąć mistrzostwo,
4. w zakresie pozostałych talentów nikt nie może osiągnąć mistrzostwa,
5. każde pięć talentów wystarcza by odnieść sukces niezależnie od obranego zawodu.

Talenty są rozumiane jako *powtarzające się wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania, które mogą znaleźć pożyteczne zastosowania*. Są więc one indywidualnymi cechami mózgu każdego człowieka, a ich zaskakujące własności są wynikiem przemian, jakie dokonują się mózgu od chwili poczęcia do końca naszego życia. Oto jak wygląda historia tych przemian.

---

<sup>60</sup> Jak stąd wynika, profili menadżerskich jest tyle, ile jest pięcioelementowych podzbiorów w zbiorze 34 talentów, których jest 278.256.

W 42 dniu od poczęcia mózg płodu rozpoczyna budowanie neuronów i połączeń pomiędzy nimi zwanych *synapsami*. W tym dniu powstaje pierwszy neuron, a w 120 dni później jest ich już 100 miliardów. Oznacza to, jak można policzyć, że w każdej sekundzie powstaje 9.500 nowych neuronów. Tę liczbę neuronów zachowujemy aż do schyłku wieku średniego.

60 dni przed narodzeniem w mózgu zaczynają powstawać połączenia międzyneuronowe, a więc synapsy. W wieku trzech lat mamy już po 15.000 połączeń synaptycznych przypadających na każdy neuron. Powstają one w wyniku uczenia się i zapamiętywania. Wtedy jednak zaczyna się „wielki odwrót”. Mniej używane ścieżki zanikają, by w wieku lat 16 spaść o połowę. Jednocześnie wiele ze ścieżek ulega wzmocnieniu. Wzmocnieniu podlegają też biegnące nimi sygnały. Ten proces to porządkowanie naszej wiedzy, to przejście od etapu pamiętania do etapu rozumienia i do wykształcania się talentów. Powstają superszybkie linie, które Buckingham i Clifton [6] nazywają *liniami T1*, gdyż tak właśnie określa się w telekomunikacji szybkie linie przesyłu informacji. Z dziecka przytłoczonego ogromną ilością nieuporządkowanej informacji stajemy się dorosłym z mniejszym, ale znacznie lepiej ustrukturalizowanym zasobem wiedzy. Po zakończeniu tego okresu kształtowania się naszej osobowości i talentów, nowe linie T1 już nie powstają, a te, które z jakichś przyczyny zostałyby zniszczone, nie odrodzą się.

Nie wszystkie linie T1 odpowiadają za nasze talenty, ale każdy talent to jedna taka linia. Każdą z nich możemy rozwijać i wzmacniać by osiągnąć mistrzostwo, ale nowych zbudować nie możemy.

Wnioski wyciągnięte z przytoczonych badań obalają więc dwa dość rozpowszechnione mity, a mianowicie:

- że przez naukę każdy może stać się kompetentny niemal w każdej dziedzinie,
- że największa przestrzeń do rozwoju każdej osoby to obszar jej słabości.

Te pozornie racjonalne przekonania powodują, że ogromna większość rodziców na całym świecie (w USA 75%) interesuje się przede wszystkim tymi szkolnymi wynikami swoich dzieci, które są słabe. Czyni tak w myśl zasady, że w pierwszej kolejności należy zająć się tym, gdzie trzeba się „podciągnąć”. Martin Seligman był prezes Amerykańskiego Tow. Psychologicznego wyraża to tak:

*W szkołach i miejscach pracy na całym świecie każdy z nas jest nieustannie zachęcany do znajdowania, analizowania i korygowania swoich słabości — po to, by stać się silnym.*

*Tymczasem,*

*aby osiągnąć doskonałość w swojej dziedzinie i czerpać z niej nieustanną satysfakcję powinieneś poznać swój indywidualny zbiór talentów<sup>61</sup>. Powinieneś stać się ekspertem w znajdowaniu i rozwijaniu swoich silnych stron.*

Na każdą z silnych stron człowieka składają się trzy elementy:

1. **talenty** (wrodzone) — powtarzające się pozytywne wzorce myślenia, odczuwania lub zachowania.
2. **wiedza** — informacje, prawdy i algorytmy,
3. **umiejętności** — zdolności do działania z wykorzystaniem wiedzy i talentów.

Przytoczę teraz skrócone opisy wszystkich trzydziestu czterech talentów, których rozwinięcia można znaleźć w [6]. Jak podkreślają autorzy tych definicji, są one w pewnym sensie abstrakcyjne, gdyż nie opisują cech żadnego konkretnego człowieka, ale jedynie pewną syntezę i uogól-

<sup>61</sup> Instytut Gallupa opracował test pod nazwą StrengthFinder, który jest dostępny w Internecie (również w j. polskim) pod adresem <http://www.strengthfinder.com> i który pozwala każdemu poznać jego indywidualne talenty. Jednakże, aby z niego skorzystać, trzeba kupić jedną z książek wydanych przez Instytut Gallupa, w której znajduje się jednorazowy klucz wejścia do testu.

nienie cech zaobserwowanych u przebadanych osób. Obok polskich nazw talentów podaję ich oryginalne nazwy w języku angielskim. Jedne i drugie za [6], a także w przyjętym tam porządku.

1. **Osiąganie (Achiever)** By być zadowolonym z siebie, musisz każdego dnia — i to bez różnicy, czy jest to dzień pracy, czy też nie — mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś.
2. **Aktywator (Activator)** Twoim zdaniem, liczy się przede wszystkim działanie. Choć przyznajesz pewną wagę analizie, wolisz działać niż analizować.
3. **Elastyczność (Adaptability)** Przyszłość to nie z góry ustalone przeznaczenie, ale coś co możesz tworzyć z dnia na dzień. Chętnie reagujesz na potrzebę chwili.
4. **Analitik (Analytical)** Oczekujesz, aby każdy pogląd, czy teoria, były dobrze ugruntowane. Często mówisz: „Udowodnij to”.
5. **Organizator (Arranger)** Najlepiej sprawdzasz się w sytuacjach dynamicznych. W obliczu złożonych wyzwań uwielbiasz układać plany i znajdować optymalne rozwiązania.
6. **Pryncypialność (Belief)** Żyjesz i postępujesz według niezmiennych i ustalonych wartości. Najczęściej jesteś osobą skoncentrowaną na rodzinie, altruistyczną i uduchowioną. Cenisz sobie wysoki poziom moralności i odpowiedzialności.
7. **Dowodzenie (Command)** Sprawy własne, a także dotyczące innych, bierzesz w swoje ręce. Nie jesteś zakłopotany narzucając innym swój punkt widzenia.
8. **Komunikatywność (Communication)** Lubisz wyjaśniać, przemawiać, być mistrzem ceremonii. Wydarzenia zmieniasz w opowieści i chętnie się nimi dzielisz.
9. **Rywalizacja (Competition)** Jeśli inni poradzili sobie lepiej od ciebie, nie jest ważne, jak bardzo się starałeś. Masz poczucie, że twoje osiągnięcie nie jest pełne. Potrzebujesz innych ludzi, by mieć się z kim porównywać.
10. **Współzależność (Connectedness)** Choć my, ludzie, różnimy się jeden od drugiego, to przede wszystkim każdy z nas jest częścią pewnej całości. A skoro tak, to mamy wobec siebie obowiązki. Nie możemy krzywdzić innych, bo to oznaczałoby, że krzywdzimy samych siebie.
11. **Kontekst (Context)** Wszystko dzieje się w pewnym historycznym kontekście. Spoglądasz wstecz, aby zrozumieć dlaczego zachowujesz się tak, jak się zachowujesz. To daje ci poczucie pewności.
12. **Rozwaga (Deliberative)** Jesteś rozważny i czujny, gdyż świat jest nieprzewidywalny. Istniejące zawsze ryzyko starasz się zidentyfikować i zredukować.
13. **Rozwijanie innych (Developer)** W ludziach widzisz potencjał, ale też uważasz, że nikt nie jest w pełni ukształtowany. Ludzie poszukują zachęty i wsparcia z twojej strony.
14. **Dyscyplina (Discipline)** Twój świat musi być uporządkowany, zaplanowany i przewidywalny. Ustalasz harmonogramy i oczekujesz precyzji w działaniu.
15. **Empatia (Empathy)** Potrafisz wyczuwać i rozumieć emocje innych. Słyszysz niewypowiedziane jeszcze pytania. Wszystko to sprawia, że przyciągasz ludzi.
16. **Bezstronność (Fairness)** Traktujesz ludzi w jednakowy sposób bez względu na ich pozycję i oczekujesz tego od innych. Twoim zdaniem, człowiek najlepiej funkcjonuje w sytuacji, gdy zasady są jasne i obowiązujące w jednakowym stopniu każdego.
17. **Ukierunkowanie (Focus)** By działać, potrzebujesz jasno określonego celu. Eliminujesz działania, które nie prowadzą do celu. Gdy inni zaczynają zbaczać z wytyczonej drogi, ty pomagasz im na nią powrócić.

18. **Wizjoner (Futuristic)** Lubisz patrzeć poza horyzont. Fascynuje cię przyszłość. Jesteś marzycielem, który ma wizję przyszłych wydarzeń.
19. **Zgodność (Harmony)** Uważasz, że zgoda buduje, a niezgoda rujnuje. Poszukujesz więc porozumienia i konsensusu. Zamiast sprzeczać się o zasady i teorie wolisz rozmawiać o rzeczach praktycznych.
20. **Odkrywczość (Ideation)** Interesują cię idee ogólne wyjaśniające istotę zjawisk. Lubisz znajdować nowe perspektywy spojrzenia dla znanych zjawisk. Ilekroć wpadasz na jakiś nowy pomysł, dostajesz zastrzyk energii.
21. **Integrator (Inclusiveness)** Dobrze czujesz się w grupach otwartych dla innych, a więc nie ekskluzywnych. Jesteś tolerancyjny, gdyż uważasz, że wszyscy jesteśmy doskonali, choć każdy na inny sposób.
22. **Indywidualizacja (Indyidualization)** W każdym człowieku intryguje cię jego niepowtarzalność. Wnikliwie przyglądasz się różnicom pomiędzy ludźmi. Organizujesz zespół starannie dobierając ludzi i przydzielając role zgodne z indywidualnymi predyspozycjami jego członków.
23. **Zbieranie (Inputs)** Kolekcjonujesz wiele rzeczy materialnych, ale też pomysły, idee, informacje. Wszystko jest dla ciebie ciekawe. Dużo czytasz, bo to powiększa twój zbiór idei, które kiedyś mogą się przydać.
24. **Intelekt (Intellection)** Lubisz gimnastykować twój mózg. Aktywność umysłowa jest stałym elementem twojego życia. W tych zajęciach jesteś bardzo dobrym kompanem sam dla siebie.
25. **Uczenie się (Learner)** Pociąga cię proces uczenia się. Nawet bardziej sam proces, niż jego wynik. Przy poznawaniu nowych faktów towarzyszy ci dreszcz emocji. Lubisz zadania krótkoterminowe, które wymagają zdobycie nowej wiedzy, i które pozwalają ci tą wiedzą zabłysnąć.
26. **Maksymalista (Maximizer)** Nie interesuje cię przeciętność. Jedynym celem wartym zachodu jest doskonałość. Fascynują cię silne strony zarówno własne, jak i innych. Wybierasz ludzi, którzy potrafią docenić twoje talenty.
27. **Optymista (Positivity)** Chętnie rozdzielasz pochwały i uśmiechy. W każdej sytuacji starasz się dojrzeć coś wesołego. Życie jest piękne, praca jest zabawna i nigdy nie należy tracić poczucia humoru.
28. **Bliskość (Relator)** Ważna jest dla ciebie trwałość relacji z ludźmi, ciągnie cię więc w kierunku tych, których już dobrze znasz. Lubisz przebywać w gronie wieloletnich przyjaciół. Gdy zainteresuje cię nowa osoba, starasz się pogłębić tę znajomość.
29. **Odpowiedzialność (Responsibility)** Czujesz wewnętrzny obowiązek dotrzymania danego słowa i doprowadzenia każdej zaczętej sprawy do końca. Jeżeli ci się to nie uda, poszukujesz sposobów na zrekompensowanie niepowodzenia. Niekiedy bierzesz na siebie więcej obowiązków, niż jesteś w stanie podołać.
30. **Naprawianie (Restorative)** Twoim żywiołem jest rozwiązywanie problemów i naprawianie tego, co nie funkcjonuje.
31. **Wiara w siebie (Self-assurance)** Wierzysz w swoje umiejętności i w zdolności sprostania wielu wyzwaniom. Wierzysz też w trafność swoich ocen. Ty jesteś panem swojego życia.
32. **Poważanie (Significance)** Chcesz się wyróżniać, być słuchanym i podziwianym. Szukasz towarzystwa podobnych do ciebie wiarygodnych profesjonalistów. Chcesz, aby twoja praca była dla ciebie sposobem na życie.

33. **Strateg (Strategic)** Potrafisz znajdować właściwą drogę wśród bezładu, potrafisz zobaczyć prawidłowość tam, gdzie inni widzą jedynie chaos. Planując działanie przeglądasz alternatywne sposoby działania zadając sobie pytania o skutki każdego z wyborów. Gdy wybór jest dokonany, ruszasz do akcji.
34. **Czar (Woo)** Uwielbiasz poznawać nowych ludzi i zdobywać ich sympatię. Takie działania dodają ci energii. Z nowymi znajomymi starasz się znaleźć wspólne zainteresowania.

### 9.3 Jak radzić sobie z brakiem talentu

Jak już wiemy, mistrzostwo możemy osiągnąć jedynie w zakresie naszych pięciu indywidualnych talentów. To jednak nie oznacza, że w zakresie pozostałych talentów nic nie da się zrobić. Choć nie możemy liczyć na mistrzostwo, możemy złagodzić brak jakiegoś talentu przez:

1. zdobycie związanej z danym talentem wiedzy,
2. opracowaniu standardowych zasad postępowania (procedur),
3. nabyciu wprawy w stosowaniu wiedzy i procedur.

Na przykład, gdy brak nam talentu empatii, a więc talentu głębokiego rozumienia uczuć zarówno własnych jak i drugiego człowieka, możemy postąpić w sposób następujący:

1. **Bądź w tym choć trochę lepszy** — zdobądź wiedzę w zakresie asertywności, komunikacji i negocjacji.
2. **Stwórz system wsparcia** — przygotuj sobie kilka gotowych schematów działań, np. prowadzenia rozmowy w sytuacji konfliktowej.
3. **Wykorzystaj któryś z twoich talentów by zdominować słabość** — np. jeżeli masz talent uczenia się, naucz się jak najwięcej na temat budowania relacji z ludźmi.
4. **Znajdź sobie partnera** — znajdź kogoś, kto cię wyręczy w przypadku konieczności przeprowadzenia trudnych rozmów.
5. **Ogłoś twój brak talentu** — powiedz swojemu zespołowi: „brak mi empatii, nie oczekujcie więc ode mnie wiele w tym zakresie”.

Te rekomendacje, zilustrowane dla przypadku braku empatii, można zastosować również przy braku wszystkich pozostałych talentów.

### 9.4 Indywidualne traktowanie talentów

Każda organizacja (zespół) nie tylko musi przyjąć do wiadomości, że każdy pracownik jest inny, ale także powinna czerpać z tego faktu korzyści. Aby tak się stało, do każdego członka zespołu należy zastosować indywidualne podejście zależne od jego talentów osobistych. Buckingham i Clifton [6] szczegółowo opisują zasady współpracy odnoszące się do każdego z 34 talentów. Ja ograniczę się do jednego przykładu — do talentu *Osiąganie*.

Osoby o talencie *Osiąganie* można scharakteryzować następująco:

*Czujesz się tak, jakby każdy dzień zaczynał się od zera. Aby pod koniec dnia być zadowolonym z samego siebie, musisz mieć poczucie, że coś konkretnego osiągnąłeś. Przez „każdy dzień” rozumiesz zarówno dni pracy jak i weekendy i urlopy. Bez względu na to jak bardzo zasługujesz na odpoczynek, jeżeli dany dzień minie bez żadnego osiągnięcia, będziesz się czuł nieusatysfakcjonowany.*

Gdy masz taką osobę w zespole, zastosuj do niej następujące reguły:

1. Gdy trzeba wykonać dodatkową pracę, zwróć się do tej osoby.
2. Pokaż, że zauważasz, że osoba ta lubi być zajęta.
3. Pomóż jej ocenić to co zrobiła.
4. Nawiąż z nią kontakt wykonując wspólne prace.
5. Gdy osoba ta ukończy pracę, wyraż jej uznanie i wyznacz nowy ambitny cel.
6. Osoby mniej wydajne trzymaj z dala od niej. „Obiboki” bardzo ją denerwują.
7. Ta osoba prawdopodobnie potrzebuje mniej snu i wstaje wcześniej niż inni. Zwróć na to uwagę, jeśli tego właśnie wymaga jej praca
8. Awansowanie jej na (kierowniczo) wyższe stanowisko może być błędem, jeżeli odciągnie ją od tego co najbardziej lubi. Poznaj jej inne talenty i daj jej możliwość wykazania się w tym co robi najlepiej.

## 9.5 Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie

Im dalej odchodzimy od modelu społeczeństwa odtwórczego w kierunku społeczeństwa wiedzy (por. Rozdz.1.3), tym większą rolę ma obsada stanowisk pracy zgodna z indywidualnymi predyspozycjami pracownika. Aby realizować taką właśnie obsadę, dobrze jest zacząć od opisanie stanowisk pracy przez określenie:

1. produktów, jakie na nich powstają,
2. norm jakości dla tych produktów,
3. zakresu wykonywanych czynności,
4. zakresu podejmowanych decyzji.

Dopiero teraz możemy skutecznie poszukiwać osób o cechach odpowiadających poszczególnym stanowiskom. Możemy zaplanować dla nich programy szkolenia i modele awansów, choć wcale nie koniecznie w ramach hierarchii organizacyjnej firmy. O różnych alternatywnych modelach kariery, piszę w Rozdz.18.11, a o produktach i ich normach jakości na różnych stanowiskach pracy w Rozdz.17.5.

Przy obsadzaniu stanowisk pracy dobrze jest też kierować się następującymi zasadami:

1. Pomóż każdemu podopiecznemu znaleźć rolę, w której będzie robił coraz więcej tego co potrafi najlepiej.
2. Bez względu na to, czego chce podopieczny, twoim obowiązkiem jest skierowanie go do takiej roli w jakiej ma największe szanse na sukces.
3. Utrzymywanie pracownika w roli, w której sobie nie radzi jest przejawem „aktywnego braku troski”.

## 9.6 Gdy jesteś przełożonym

Może ci się wydawać, że jako przełożony masz nad działaniami twojego zespołu większą kontrolę niż inni. Ale to nie prawda! W rzeczywistości masz mniejszą kontrolę, niż podlegli ci pracownicy, bo każdy z nich może zdecydować, co będzie robił, a czego nie będzie. To on ma moc sprawczą. Wszystko, co ty możesz robić, to wpływać, motywować, doradzać lub nakłaniać. I to wcale nie jest mało, pod warunkiem, że działamy w sposób prawidłowy, że nie sięgamy po kij i marchewkę (Rozdz.5). Buckingham i Clifton formułują to nieco inaczej, tak pisząc o „twardej miłości przełożonego”:



1. Nie toleruj złych wyników
2. Nie zmuszaj do robienia rzeczy niemożliwych
3. Dobieraj zadania do talentów
4. Dobieraj ścieżkę kariery do talentów
5. Nie oskarżaj podopiecznego z powodu brak talentów

Trzeba jednak pamiętać, że brak tolerancji dla złych wyników nie oznacza sięgania po kary i represje. Gdy wyniki są złe, należy zająć się przyczynami takiego stanu rzeczy: najpierw je zidentyfikować, a później usunąć (Rozdz. 5.9). To jedyny sposób skutecznego działania. Wiele sposobów identyfikowania i usuwania przyczyn jest opisanych w Rozdz.21 poświęconym narzędziom kół jakości.

A na koniec jeszcze cztery ważne maksymy:

1. Zapal danej osoby i to, co ją motywuje, to talenty, które trudno jest zmienić. Gdy radzisz komuś by „zmienił swoje podejście” być może radzisz mu rzecz niemożliwą.
2. Jeżeli zauważasz, że większość czasu poświęcasz na rozwiązywanie problemów jednego tylko pracownika, możesz być niemal pewien, że popełniłeś błąd w obsadzie. Permanentne osiągnięcie złych wyników przez twojego podopiecznego nie jest rezultatem słabości, głupoty, nieposłuszeństwa lub braku szacunku dla ciebie. To po prostu problem nie trafionej obsady!
3. Ludzie nie zmieniają się łatwo. Nie trać czasu na składanie tego co się wysypało. Próbuj raczej wykorzystać to, co pozostało. To i tak jest wystarczająco trudne.

## 10 Budowanie relacji

### 10.1 Szacunek

Jak już pisałem w Rozdz.9.1, jedną z czterech składowych inteligencji emocjonalnej są umiejętności społeczne, na które składają się: skuteczne przekonywanie, umiejętność słuchania, łagodzenie konfliktów, katalizowanie zmian, tworzenie więzi, współpraca, organizowanie współdziałania. Wyrażając to samo innymi słowy, powinniśmy:

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

#### 10.1.1 Asertywność

Asertywność to postawa społeczna w kontaktach z drugim człowiekiem polegająca na uznaniu, że każdej ze stron (mnie i tobie) należy się jednakowy szacunek, ochrona godności i poszanowanie praw osobistych. Akceptowanie braku równowagi w tym zakresie, czy to na korzyść własną, czy drugiej strony, jest odejściem od asertywności. Nie jest więc asertywne wynoszenie się ponad kogoś, jak i zgoda na to, aby ktoś wynosił się ponad nas. Asertywność to też umiejętność jasnego wyrażenia braku zgody na czyjąś propozycję. Na przykład, gdy jesteśmy proszeni, obojętnie przez kogo, o wykonanie jakiejś czynności, której wykonać zdecydowanie nie chcemy, to powinniśmy o tym powiedzieć bez uciekania się do komunikatów w rodzaju „no nie wiem...”, „zastanowię się...”, „wrócmy do tego jutro...”. Powinniśmy powiedzieć „nie zrobię tego”, a następnie wyjaśnić swoje racje w sposób nie naruszający godności naszego rozmówcy.

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

1. **Stanowczość bez przemocy** Bronimy swoich racji i jeżeli nie zostaliśmy przekonani na drodze merytorycznej, potrafimy przy nich pozostać. Jednocześnie jednak, broniąc tych racji, powstrzymujemy się od użycia nacisku, czy to przez wykorzystanie naszej przewagi stanowiskowej (przełożony, nauczyciel, rodzic), społecznej (wiek, popularność), a nawet intelektualnej (wiedza, umiejętność ośmieszenia). O naszych racjach i postawach mówimy też w sposób otwarty. Nie mówimy „być może” gdy w rzeczywistości uważamy, że „stanowczo tak” lub „stanowczo nie”.
2. **Łagodność bez uległości** Zawsze jesteśmy gotowi uznać racje drugiej strony, ale jedynie wtedy, gdy zostaniemy autentycznie przekonani. Nie ulegamy racjom innych dla „świętego spokoju” lub w pogoni za popularnością.
3. **Techniki bez manipulacji** Istnieje wiele technik prowadzenia dyskusji, dialogu, dochodzenia do konsensusu lub radzenia sobie z konfliktem (Rozdz.10.2 i Rozdz.11). Jeżeli używamy ich w dobrej wierze, jeżeli prowadzą one do lepszego porozumienia, do zgody,

do uzyskania rzeczywistego konsensusu, to nie jest to manipulacja. Manipulacja zaczyna się wtedy, gdy stosujemy techniki wykorzystujące czyjąś niewiedzę w zakresie meritum sporu, czyjąś brak dostępu do informacji lub też czyjąś niezajomość praw logiki.

By sprawnie posługiwać się asertywnymi technikami, dobrze jest pamiętać o czterech obszarach, w których koncentrują się sprawności asertywnej komunikacji:

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

### 10.1.2 Komunikowanie

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

- A. pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
- B. neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
- C. korygujące — np. mam zastrzeżenia do napisanego przez ciebie raportu.

Pierwsze dwa rodzaje komunikatów są łatwe i w zasadzie nie wymagają komentarzy. To też (na szczęście) najczęściej spotykany rodzaj komunikatu. Omówienia wymaga rodzaj trzeci, gdyż w tym przypadku najłatwiej o popełnienie błędu. Oczywiście chodzi jedynie o sytuacje, w których zależy nam na utrzymaniu dobrych relacji z naszym rozmówcą. Pomijam więc przypadki, w których w sposób świadomy chcemy kogoś zniechęcić do dalszych kontaktów z nami, na przykład, gdy jest to jakiś zupełnie obcy nam agresor.

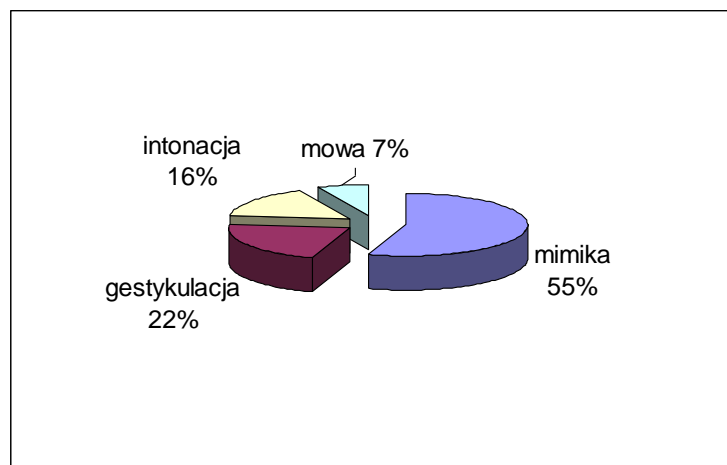
Aby wyjaśnić, jak ustrzec się od błędów w przypadku komunikatów korygujących, zacznijmy od rozważenia kolejnych trzech sytuacji, w których taki komunikat możemy wygłaszać:

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

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

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

Jak pokazuje Rys. 10.1-1, treść komunikatu emocjonalnego, a więc to, co wyrażamy słowami, to jedynie 7% tego, co w rzeczywistości odbiera nasz rozmówca. Cała reszta to *mowa ciała*, a więc ta część komunikatu, która wyraża nasze emocje niewerbalnie i — w związku z tym — najsilniej kształtuje też emocje naszego rozmówcy.



**Rys. 10.1-1 Rozkład wag pomiędzy różne warstwy komunikatu emocjonalnego**

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

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

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

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

Ba! Ale jak to zrobić? Jesteśmy na kogoś wściekli, bo zepsuł naszą robotę, naraził naszą reputację lub wręcz nas obraził. Co robić? Jak się zachować? Odpowiedź brzmi — poczekać. Niech opadną emocje nasze i jego. Dajmy też sobie czas na refleksję. Jeżeli zostaliśmy zaatakowani, zastanówmy się empatycznie, co wywołało agresję naszego rozmówcy. Bo agresja to najczęściej reakcja obronna, a bronimy się wtedy, gdy czujemy zagrożenie. Jeżeli mamy do czynienia z taką właśnie sytuacją, to odpowiadając agresją na agresję, jedynie podnosimy w naszym rozmówcy poczucie zagrożenia, a więc wywołujemy jego jeszcze silniejszą agresję. Być może też wchodzimy w błędne koło podejrzliwości, o którym pisałem w Rozdz.8.1.4. Pomyślmy więc, czego może obawiać się nasz rozmówca i jak tę obawę zredukować.

Gdy zamierzamy dokonać korekty czyjś sposobu wykonywania pracy, zachowania lub postawy, nasz rozmówca może odczuwać obawę przed utratą reputacji, czy to w oczach innych,

czy też — a często jednocześnie — i własnych. Aby zredukować to odczucie do minimum, weźmy pod uwagę zasadę trzecią:

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

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

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

Użyte w powyższym stwierdzeniu słowo „porozmawiajmy” nie musi oznaczać, że to my pokazujemy rozmówcy, jak należy działać lub postępować. Będzie znacznie lepiej, jeżeli rozmówca zauważy to sam i sam i wskaże drogę zmiany. Wtedy jego stosunek do zmiany zamiast być wymuszonym przez nas i w związku z tym raczej negatywny, będzie spontaniczny i pozytywny. Zamiast wiązać się z poczuciem poniesionej klęski, będzie wiązał się z poczuciem sukcesu. A sukces znacznie lepiej motywuje do działania niż klęska. Jak więc do tego doprowadzić? Najlepiej zastosować zasadę trzecią, czyli porozmawiać nie o samym działaniu, ale o skutkach jakie ono niesie.

#### **Niedoświadczony programista**

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

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

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

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

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

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

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

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

*Zamiast wyrażać negatywne emocje,  
opowiedz o nich.*

Zamiast powiedzieć „zachowujesz się źle” mówimy „twój sposób zachowania bardzo mnie razi, co powoduje, że jestem na ciebie zły”. Zamiast powiedzieć „jesteś skończony osioł i do tego cham”, mówimy „po tym jak się zachowałeś, jestem na ciebie wściekły i najchętniej skopałbym ci tyłek<sup>62</sup>”. Taki komunikat ma kilka zalet:

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

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

**Błąd przypisania** — jeżeli inni działają źle, to dlatego, że taki mają charakter, a jeżeli my działamy źle, to dlatego, że zmusiły nas okoliczności.

**Agresja** — pomaga innym popełnić błąd przypisania i powoduje, że tracimy moralną przewagę. Zawsze niszczy efekt konfrontacji.

**Milczenie w cierpieniu** — wbrew pozorom, prowadzi do wybuchów agresji. Cierpiący manifestuje bowiem w ten sposób swoją moralną przewagę nad rozmówcą.

**Potrzeba akceptacji społecznej** — z potrzeby akceptacji jesteśmy gotowi postępować absurdalnie.

<sup>62</sup> Co do „skopania tyłka”, to rzecz jasna można użyć tego sformułowania jedynie w stosunku do osób, z którymi jesteśmy w bliskich stosunkach, a nigdy, przenigdy, w stosunku do swojego podopiecznego.

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

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

### 10.1.3 Aktywne słuchanie

*Dlatego dwie uszy, jeden język dano,  
iżby mniej mówiono, a więcej słuchano.*  
przysłowie staropolskie<sup>63</sup>

Wiele osób uważa, że kto dużo mówi, ten kontroluje sytuację. Bo przecież słuchanie, to czynność całkowicie bierna. Ot, siedzę i słucham. Nieodświadczony negocjator rwie się więc do głosu. Stara się jak najwięcej powiedzieć drugiej stronie, przekazać jak najwięcej argumentów, a często też wątpliwości. Odbiera jej głos, wchodzi w słowo. Zachowuje się jak mówca przed publicznością. Zapomina, że w negocjacjach nie ma publiczności, jest tylko druga strona, która tym będzie w negocjacjach skuteczniejsza, im więcej dowie się o nas, o naszych wątpliwościach i oczekiwaniach. Dlatego doświadczony negocjator na początku mało mówi, natomiast dużo słucha i zadaje pytania. Rozumie, że:

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

Oczywiście słuchanie ważne jest nie tylko w negocjacjach. Słuchanie ważne jest na co dzień, bo to ono, co najmniej w takim samym stopniu jak mówienie, buduje relację z drugim człowiekiem. Ale nie może to być słuchanie byle jakie. To musi być słuchanie utwierdzające mówiącego w przekonaniu, że go słuchamy, że słuchamy z zainteresowaniem, że chcemy się jak najwięcej dowiedzieć i wreszcie, że go szanujemy, nawet jeżeli się nie zgadzamy. Słuchanie, które buduje takie przekonanie u mówiącego, nazywamy *aktywnym słuchaniem*. Oto najważniejsze zasady aktywnego słuchania:

#### 1. MOWA CIAŁA

- a. Ustaw się do swojego rozmówcy frontalnie (liczą się biodra, a nie ramiona).
- b. Jeżeli stoicie naprzeciw siebie, nie wchodź w sferę osobistą rozmówcy. Przyjrzyj się, czy nie stoisz za blisko, bo niektórych to może peszyć, a nawet irytować. W naszej strefie kulturowej bezpieczna odległość to około jednego metra. Oczywiście ta zasada dotyczy nie tylko słuchania, ale też i mówienia.

<sup>63</sup> Źródło: Anna Dąbrowska, *Język polski*, Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław 1998

- c. Skup swoją uwagę na mówiącym. Co chwila nawiązuj kontakt wzrokowy, ale niech to nie będzie „wzrok sędziego śledczego”.

## 2. SZANUJ MÓWIĄCEGO

- a. Gdy słuchasz, nie zastanawiaj się co odpowiesz. Po prostu słuchaj.
- b. Nie przerywaj i nie kończ zdania za mówiącego, bo to go ma prawo zirytować. Kończenie zdania to ukryty komunikat następującej treści: „mówisz za długo i nieciekawie, a ja i tak wiem lepiej, co masz do powiedzenia”.
- c. Stosuj „empatyczne chrumkanie”: acha..., mm..., oo... aby twój rozmówca czuł, że go słuchasz. Jest to szczególnie ważne w rozmowie telefonicznej. Zauważ, że gdy tylko słuchający przestaje chrumkać, natychmiast pada pytanie: „czy ty tam jeszcze jesteś?”.

## 3. STARAJ SIĘ ZRUZUMIEĆ

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

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

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

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

## 10.2 Spór

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

### 10.2.1 Wygrał-wygrał

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

Oczywiście, że naraz „tak” i „nie tak” być nie może, ale to wcale nie oznacza, że każdy spór musi kończyć się czyjąś klęską. Taki tryb rozwiązywania sporów określany jest mianem *wygrał-*



*przegrał*. Okazuje się jednakże, że bardzo często jest jakieś trzecie wyjście, które może być satysfakcjonujące dla obu stron. I to jest właśnie *wygrał-wygrał*.

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

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

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

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

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

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

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

Najogólniej rzecz ujmując proponuję Wam następujący tryb postępowania:

1. Rozpoznanie i określenie problemu
2. Opisanie możliwych rozwiązań
3. Ocena rozwiązań
4. Podjęcie decyzji na drodze konsensusu
5. Wprowadzenie decyzji w życie

## 6. Ocena, jak rozwiązanie sprawdza się w życiu.

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

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

W zespołach skonfliktowanych lub takich, w których uczestnicy współzawodniczą ze sobą — co zresztą zwykle wychodzi na jedno (por. Rozdz.2.10) — wygrał-wygrał ma małe szanse na powodzenie. W takich zespołach często dochodzi do sytuacji typu przegrał-przegrał. Niech ja przegram, byle on nie wygrał. To oczywiście rozwiązanie najgorsze z możliwych.

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

**Rys. 10.2-1 Cztery możliwe warianty rozstrzygnięcia sporu**

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

## 10.2.2 Konsensus

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

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

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

1. przyjąć wobec siebie asertywne postawy,
2. słuchać aktywnie,
3. szanować adwersarza,
4. przestrzegać zasad etyki i logiki,
5. stosować pozytywne techniki, ale unikać manipulacji ,
6. dążyć do konsensusu,
7. po zakończeniu dyskusji szanować przejęte rozwiązania.

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

Kompromis jest najczęściej stosowany, gdy osiągnąć go strony nie mają poczucia przynależności do jednej organicznej całości. Typowe takie sytuacje, to negocjacje pomiędzy państwami, pomiędzy firmami, w Komisji Trójstronnej (państwo, pracodawcy i pracownicy), czy też pomiędzy kierownictwem i związkami zawodowymi jednej firmy<sup>64</sup>. Kompromis, to w danej sytuacji najlepszy z możliwych konsensusów, który jednak nie gwarantuje zgodniej współpracy stron we wszystkich wspólnych obszarach działalności. Kompromis to sposób na współpracę w jakimś obszarze, przy rozbieżności interesów w innym.

Jeżeli dyskusja nad uzgodnieniem stanowisk toczy się w zespole, w którym dbamy o zachowanie poczucia wspólnoty interesów i jedności celu, to kompromis nie jest dobrym rozwiązaniem, gdyż dzieli zespół na dwie lub więcej części, które w pewnych sytuacjach będą działały raczej przeciwko sobie, niż wspólnie. W takich sytuacjach — gdy konsensusu nie daje się osiągnąć — najczęściej wybiera się głosowanie. Mniejszość zobowiązuje się podporządkować woli większości. To rozwiązanie, mimo że jest bardzo powszechne i ze wszech miar demokratyczne, również powoduje pojawienie się w zespole ludzi przegranych. Oni co prawda zobowiązali się podporządkować woli większości, ale to będzie właśnie podporządkowanie, a więc działanie pod pewnym przymusem, a nie z własnego wyboru. Zespół podzieli się więc na wygranych i przegranych, a to prowadzi do skutków, o których pisałem już w Rozdz.10.2.1.

Co więc można w tej sytuacji uczynić? Proponuję zastosować opisane w Rozdz. 10.2.1. podejście wygrał-wygrał, co w przypadku zespołowo podejmowanej decyzji można zrealizować na dwa alternatywne sposoby, które wybieramy zależnie od sytuacji:

**Eksperyment** Jeżeli okoliczności na to pozwalają, wybieramy jedno z proponowanych rozwiązań metodą losowania, a następnie wdrażamy je w ograniczonym zakresie w trybie eksperymentu. Jeżeli eksperyment się powiedzie, to rozwiązanie przyjmujemy, a jeżeli nie, to powtarzamy eksperyment, ale z innym rozwiązaniem.

---

<sup>64</sup> Mogłoby się wydawać, że kierownictwo i związki zawodowe, to właśnie dwie części jednej całości, jaką jest firma. Tak rzeczywiście może się zdarzyć, ale najczęściej tak nie jest, gdyż związki zawodowe z definicji są organizacjami, które mają bronić pracowników przed niekorzystnymi dla nich działaniami kierownictwa. A obrona, to bardziej element wojny niż pokoju. Jeżeli więc związki powstały w jakiejś firmie, to widocznie jest się przed czym bronić. W moim odczuciu, związki zawodowe spełniają wobec firmy podobną rolę, jaką spełnia podwyższona temperatura w organizmie — pozwala zwalczyć chorobę, ale jest też jej świadectwem.

**Zjednoczenie w obliczu przeciwnika** Prowadzący dyskusję wybiera jedno ze zgłoszonych rozwiązań według własnego uznania i jednocześnie proponuje zespołowi wybór dowolnego innego, ale pod warunkiem, że wszyscy (poza nim) się na nie zgodzą. Jest to oczywiście konsensus nieco wymuszony, ale przecież każda decyzja jest podejmowana w obliczu jakichś uwarunkowań.

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

### 10.2.3 Krytyka

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

- I. prokurator — chcę mu udowodnić winę,
- II. coach — chcę zmienić jego zachowanie.

Postawa prokuratora jest do zaakceptowania wtedy, gdy z krytykowanym nic nas w przyszłości nie będzie łączyć, a w szczególności nie będzie łączyć żadne wspólne działanie. Takie postępowanie jest typowe w sądach karnych, może też mieć miejsce w firmie, gdy chcemy kogoś zwolnić w trybie dyscyplinarnym. To są jednak sytuacje ekstremalne i w sumie dość łatwe. Znacznie częściej jest jednak tak, że krytykujemy kogoś z kim nie chcemy się rozstawać. Może to być pracownik, współmałżonek, dziecko, przyjaciel lub kolega, którego zachowanie nam nie odpowiada. Jeżeli w takim przypadku przyjmimy postawę prokuratora, to zapewne dlatego, że oczekujemy następującego biegu wypadków:

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

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

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

Oskarżenie jedynie wtedy może doprowadzić do zmiany zachowania, jeżeli spowoduje autentyczne poczucie winy u oskarżonego i to poczucie silniejsze od obawy przed mającą nastąpić karą. W tym miejscu należy wyjaśnić, że spodziewana kara wcale nie musi być ani cielesna, ani materialna, ani dyscyplinarna. Jeżeli siłą, a nie argumentami, zmuszamy kogoś do uznania swojej winy, jeżeli robimy to w sposób arogancki, a więc naruszający jego godność, to przyznanie się przez niego do winy wywołuje poczucie upokorzenia (por. Rozdz.10.3.3). A to emocjonalnie bardzo dotkliwa kara.

Z tych właśnie powodów następstwem oskarżenia nie jest najczęściej poczucie winy, ale poczucie zagrożenia, poczucie tym silniejsze im spodziewana kara jest większa. A co robi człowiek, który czuje się zagrożony? Oczywiście podejmuje obronę. Będzie zaprzeczał faktom, zachowywał się agresywnie, starał się nas zdyskredytować przez stosowanie manipulacji. Przyjmie też, zresztą całkiem racjonalnie, że zmieniając swoje zachowanie, uzna swoją winę. Więc „idzie w zaparte”. Teraz zmienić jego zachowanie jest znacznie trudniej niż uprzednio. Nawet jeżeli nam się to uda, najczęściej będzie to zmiana jedynie zewnętrzna. Wewnętrznie oskarżony będzie nadal przekonany o swojej racji i powróci do poprzedniego zachowania, gdy tylko nadarzy się po temu okazja. Często też, zamiast zmienić zachowanie, zastosuje kamuflaż. Pozostawiając

zachowanie niezmienionym, będzie się starał ukryć to przed nami. Na przykład, zachowa się tak właśnie, gdy postawione przed nim zadanie jest niewykonalne (por. Rozdz.14.2).

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

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

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

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

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

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

**Tab. 10.2-1 Porównanie wypowiedzi prokuratora i coacha**

Wypowiedzi przytoczone w Tab. 10.2-1 to przykłady komunikatów konfrontacyjnych. Aby takie komunikaty były skuteczne, powinny spełniać cztery następujące warunki:

1. muszą nieść ze sobą wysokie prawdopodobieństwo wywołania korzystnej zmiany,
2. nie mogą spowodować obniżenia samooceny drugiej strony,
3. nie mogą zaszkodzić obopólnym relacjom,

4. sposób rozwiązywania problemu powinien pozostać kwestią otwartą.

Przykład z Tab. 10.2-1 odpowiada sytuacji, w której coach nie był osobiście zaangażowany w sytuację, której dotyczy rozmowa. Jeżeli jest inaczej, należy włączyć do wypowiedzi komunikat JA. Oto jak mogłaby się zaczynać taka rozmowa:

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

**Tab. 10.2-2 Osobista wypowiedź konfrontacyjna**

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

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

#### 10.2.4 Skarga podwładnego na szefa

Może się zdarzyć sytuacja, że przyjdzie do ciebie podopieczny twojego podopiecznego ze skargą na swojego szefa. Jak wtedy należy zareagować? Thomas Gordon [31] proponuje następujący tryb postępowania:

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

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

#### 10.2.5 Gdy masz problem z własnym szefem

Inna sytuacja to taka, że tym razem ty masz problem ze swoim szefem. W takim przypadku Thomas Gordon [31] proponuje następujący scenariusz rozmowy:

1. Poproś szefa o spotkanie w dogodnym czasie.

2. Na spotkaniu używaj komunikatu JA i bądź przygotowany na słuchanie. Zaproponuj metodę wygrał-wygrał.
3. Jeżeli przełożony nie zgodzi się na rozmowę lub porozumienie nie zostaje osiągnięte, zaproponuj rozmowę z udziałem moderatora. Najlepiej, jeżeli będzie to ktoś na stanowisku równorzędnym szefowi, ale może być też jego szef.
4. Jeżeli przełożony nie przyjmie i takiego rozwiązania, poinformuj go, że zamierzasz zwrócić się o pomoc do jego szefa, ale wolałbyś pójść tam razem z nim.
5. Jeżeli i na to nie uzyskasz zgody, idź do przełożonego twojego szefa i wyjaśnij, że kroki 1,2,3,4 nie doprowadziły do porozumienia.

## 10.3 Pułapki, błędy i problemy

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

### 10.3.1 Manipulacja

Z perspektywy kryteriów asertywności, manipulacja to ciężki grzech, bo to nieuczciwa próba zyskania przewagi w debacie, czy to przez ukrycie prawdy, czy też przez jej zafałszowanie. Tab. 10.3-1 pokazuje najczęściej spotykane techniki manipulacji (wszystkie przykłady autentyczne!).

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

**Tab. 10.3-1 Najczęściej spotykane techniki manipulacyjne**

Typowym zabiegiem manipulacyjnym, jakże często stosowanym w dyskusjach (by nie powiedzieć „w kłótniach”) pomiędzy politykami, jest wzmocnienie tezy przeciwnika, by łatwiej było ją obalić. Oto w dyskusji radiowej (rok 2012) na temat nepotyzmu w niektórych partiach politycznych, jeden z polityków krytykowany za to, że jego dziecko pracuje w kierowanej przez

niego instytucji, mówi tak: „zmierzymy do tego, aby zatrudnienie mogły znajdować wyłącznie sieroty”.

Inna technika manipulacyjna, zwana populizmem, polega na wykorzystywaniu niepełnej wiedzy drugiej strony i odwoływaniu się do sentymentu z ukryciem faktów. Na przykład, w dyskusji o potrzebie wprowadzenia liniowego podatku PIT polityczni populiści mówią tak: „Przyjęcie podatku liniowego oznaczałoby, że Jan Kulczyk płaci taki sam podatek jak Jan Kowalski.” Tym czasem, po pierwsze, Jan Kulczyk, gdyby w ogóle był zatrudniony na etacie i płacił podatek PIT, to płaciłby go o tyle więcej od Jana Kowalskiego, ile więcej by od niego zarabiał. Po drugie, wpływy do skarbu państwa z tytułu progresji podatkowej są zupełnie zanedbywalne. Po trzecie wreszcie, progresja podatkowa uderza przede wszystkim w najlepszych pracowników, a więc w pracobiorców, a nie w Janów Kulczyków.

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

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

Najczęstszym błędem w odpowiedzi na taki atak, jest przyjęcie taktyki przeciwnika: „Mamusia mi tak powiedziała? A tobie kto? Pewnie tatuś?”. I o to właśnie naszemu przeciwnikowi chodziło! O to, by zejść z trudnego dla niego tematu na temat żywności modyfikowanej genetycznie, gdzie jesteśmy od niego wyraźnie lepsi, na grunt podwórkowej pyskówki, gdzie on ma znaczącą przewagę. Co więc należy zrobić? A no nie dać się zepchnąć na to podwórko. Na pierwszą próbę zmiany tematu powiedzieć, że jesteśmy gotowi rozmawiać również o naszych cechach osobistych (oczywiście na prawach wzajemności), ale na razie powróćmy do przerwanej dyskusji. Słowo „przerwanej” należy wyraźnie zaakcentować, aby dla słuchających było jasne, że uwagi na nasz temat, to była nieuprawniona dygresja, a nie element dyskusji.

Wyższą formą zmiany tematu, na którą stać jedynie wirtuozów manipulacji, a którą na własny użytek nazwałem „przeskokiem tematycznym”, to taka zmiana, która stwarza pozór logicznej ciągłości prowadzonego dyskursu. Bardzo śmieszny przykład przeskoku, pojawił się w wyświetlanym w latach 1960. filmie „Upał” autorstwa twórców „Kabaretu Starszych Panów”, Jerzego Wasowskiego i Jeremiego Przybory. Oto scenka z tego filmu:

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

- Przybora: Kto może przychodzić z wizytą tak wcześnie?
- Wasowski: Ale to nie dzwonek do drzwi, tylko budzik.
- Przybora: Budzik? Przecież budzik nie nakręcony?
- Wasowski: No to nakręć!



### 10.3.2 Raport na zamówienie

Syndrom *raport na zamówienie* pojawia się w sytuacjach, gdy jesteśmy zmuszeni wyjaśnić zdarzenia, których przyczyn w rzeczywistości nie znamy. Stosujemy wtedy całkowicie nieuprawnione rozumowanie, że skoro przyczyna zawsze poprzedza skutek, to wszystko co poprzedza jakies zdarzenie może być uznane za jego przyczynę. Oto typowe przykłady nieuprawnionego założenia, że relacja *wcześniej-później* jest tożsama z relacją *przyczyna-skutek*:

1. Skoro kierowca, który przekroczył dozwoloną prędkość, spowodował wypadek, to przyczyną wypadku było przekroczenie prędkości.
2. Skoro po wzmocnieniu oświetlenia w szwalni wzrosła wydajność pracy (por. Rozdz.23.1.1), to przyczyną tego wzrostu było wzmocnienie oświetlenia.
3. Skoro wyznaczenie sprzedawcom celu sprzedażowego spowodowało przekroczenie tego celu, to przekroczenie było skutkiem wyznaczenia celu (por. Rozdz. 13.6.1).

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

### 10.3.3 Arogancja i upokorzenie

Marek Kosewski (por. [46], str.90) analizuje dwa rodzaje sytuacji, które stawiają człowieka przed trudnym wyborem: sytuacja pokusy i sytuacja upokorzenia.

*Sytuacja pokusy* ma miejsce wtedy, gdy możemy pozyskać korzyść, ale za cenę sprzeniewierzenia się którejś z naszych wartości (por. Rozdz.4.1). Jak sama nazwa wskazuje, sytuacja pokusy najczęściej nie jest sytuacją przymusu. Nie jesteśmy zmuszani do naruszenia wartości, a jedynie zachęcani. Typową taką sytuacją jest propozycja przyjęcia „korzyści materialnej” w zamian za nielegalną usługę.

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

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

- Szef wchodząc do pokoju rzadko kiedy powie „dzień dobry”. Najczęściej od razu przystępuje do sprawy, którą nierzadko jest reprimenda.
- Szef w rozmowie z nami używa języka przemocy i wyższości, często dając nam do zrozumienia, że on rozkazuje, a my musimy się słuchać.
- Szef często się spóźnia na spotkania i nigdy za to nie przeprosza. A czasami czekamy godzinę i dłużej.
- Gdy szef do kogoś dzwoni, nie pyta, czy możemy rozmawiać. Czasami ruga nas przez pół godziny, nie zastanowiwszy się, czy przypadkiem nie znajdujemy się o obecności innych osób.
- Szef jawnie lekceważy wewnętrzne przepisy firmowe, które obowiązują wszystkich pracowników. Od nas wymaga, ale ostentacyjnie pokazuje, że jego nie dotyczą.
- Szef nie odpowiada na maile, a na proste decyzje każe bardzo długo czekać. Nie pozwala nam też tych decyzji podejmować samemu.

- Szef nie przestrzega godzin pracy, a czasami w pracy w ogóle się nie pojawia. Często czekamy do popołudnia w ogóle nie wiedząc, czy przyjdzie. Nie wiemy też co mówić dzwoniącym interesantom.
- Szef czeka do ostatniej chwili by zlecić nam ważne zadanie, a później ma pretensję, że nie jest wykonane na czas.
- W firmie brakuje pieniędzy na wynagrodzenia, a szef ostentacyjnie obnosi się ze swoją zamożnością: luksusowy samochód, zegarek, drogie ubranie.
- Szef w sposób jawny lub pośredni wyraża głęboki brak zaufania do nas. Często słyszymy, że w firmie nie brak złodziei.
- Szef nie wywiązuje się z wyznaczonych terminów swoich zadań.

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

Przyjrzyjmy się teraz jakie skutki rodzi arogancja:

**Dla pracownika** arogancja szefa może być prawdziwą zimą, powodem, dla którego praca jest miejsce nie lubiany, często wręcz nienawidzonym.

**Dla firmy** oznacza to wysoki poziom absencji, brak lojalności pracowników wobec firmy, anomie pracowniczą (Rozdz.4.2), ataki na firmę na anonimowych forach internetowych, zwiększoną płynność kadr.

**Dla szefa** oznacza to zjednoczoną i nierzadko dobrze zorganizowaną grupę przeciwników, ukrytą opozycję, sabotowanie poleceń, korytarzowy ostracyzm, a czasami też donosy.

Skoro wszyscy na tym tracą — z szefem na czele — to dlaczego szef zachowuje się arogancko. Odpowiedź na to pytanie znajdujemy w Rozdz.4.1, w którym pisałem o relacyjnym zaspokajaniu ambicji. Ma ono miejsce wtedy, gdy naszą ambicję zaspokajamy nie przez autonomicznie osiągnięte poczucie wartości własnej i własnego rozwoju, ale przez poszukiwanie osób, które w porównaniu z nami wypadają gorzej. A jeżeli takich osób nie znajdujemy, to musimy je stworzyć. Arogancja to właśnie sposób na tworzenie takiego systemu odniesienia. Jest to więc postawa charakterystyczna dla osób o — wbrew pozorom — zaniżonym poczuciu wartości własnej.

Co możemy w takiej sytuacji uczynić? Jak wskazuje analiza zjawiska, powinniśmy pomóc szefowi w podniesieniu jego poczucia wartości własnej. Ale to nie jest proste, gdyż łatwo wpaść z prymitywne lizusostwo. Zamiast przymilnie chwalić (o chwaleniu piszę w Rozdz.6.6), należy więc raczej pomagać szefowi w odnoszeniu sukcesów będących jego własną zasługą. Zainteresowanych wychowywaniem szefów odsyłam do książki Thomasa Gordona „Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców” [31].

### 10.3.4 Gdy nasze uwagi są ignorowane

W mojej praktyce zarządczej spotykam się często z pytaniem, jak postępować, gdy nasze uwagi są przez podopiecznego ignorowane: „Tysiąc razy mogę mówić i nic! Groch o ścianę.”. Co się wtedy dzieje? Najczęściej przełożony popełnia jeden z trzech błędów opisanych w Tab. 10.3-2

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

**Tab. 10.3-2 Błędne zachowania przełożonego**

Zacznę od wyjaśnienia, czym są koszty ochrzanu<sup>65</sup>. Najogólniej mówiąc są to koszty przestojów w pracy i obniżonej wydajności wielu osób:

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

Czy zawsze reakcja na ochrzanienie będzie aż tak destruktywna? No może nie zawsze, ale pewnie częściej, niż mogło by się wydawać. Co więc powinien uczynić przełożony, który nie może sobie poradzić z krnąbrnym podopiecznym? W pierwszym rzędzie powinien przypomnieć sobie o następującej maksymie:

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

Skoro tysiąc razy nie pomogło, to nie pomoże i tysiąc pierwszy. Ponadto, jeżeli jakaś uwaga była wygłaszana „tysiąc razy”, to pewnie w okolicznościach raczej przypadkowych: w trakcie wykonywania pracy, na korytarzu, w biegu. Po trzecie, skoro „tysiąc razy” została zignorowana bez żadnych konsekwencji, to podopieczny już wie, że takie postępowanie jest akceptowane. Należy więc zmienić jedno i drugie.

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

W czasie spotkania posługujemy się komunikatem JA, wyjaśniając, jakie skutki ma dla nas to zachowanie podopiecznego, które chcemy skorygować. Razem zastanawiamy się, jakie ma ono skutki dla klienta (być może wewnętrznego, por. Rozdz.17.3), dla zespołu i dla firmy. Następnie wspólnie analizujemy przyczyny niechcianego zachowania i wspólnie planujemy drogę ich usunięcia. Na koniec wyznaczamy niezbyt odległy termin kolejnego spotkania, aby wspólnie ocenić, co udało się osiągnąć.

Czy to zawsze pomoże? Zawsze może i nie, ale najczęściej tak. A jeżeli nie pomoże, to trzeba się zastanowić nad zmianą stanowiska podopiecznego, bo może problem leży w niewłaściwym doborze predyspozycji do obowiązków (patrz Rozdz.9.5). W ostateczności trzeba rozważyć zwolnienie z pracy. Nie można się jednak godzić na to, że ktoś pracuje niezgodnie z obowiązującymi w firmie normami.

<sup>65</sup> Na te koszty zwrócił mi uwagę Helmut Gläser.

## 11 Trudne rozmowy

Niniejszy rozdział jest w przeważającej większości oparty na książce D.Stone, B.Patton, S.Heen, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, [64] której tytuł w przekładzie na j. polski brzmiałby *Trudne rozmowy — jak rozmawiać o tym, co najważniejsze*. We wprowadzeniu do książki jej autorzy piszą (przekład mój):

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

Takt jest dobrą rzeczą, ale nie jest to sposób na trudną rozmowę. Takt nie uczyni rozmowy z twoim (zagniewanym, przyp. mój) ojcem serdeczniejszą, ani też nie poradzi na gniew klient, któremu właśnie podnieśliśmy ceny. Nie ma prostego dyplomatycznego sposobu na wyrzucenie z pracy przyjaciela, na powiedzenie teściowej, że nas wścieka, czy na stawienie czoła bolesnym uprzedzeniom naszych kolegów.

Przekazanie trudnej wiadomości jest jak rzucenie ręcznego granatu. Polukrowany, rzucony silnie lub łagodnie, ręczny granat zawsze narobi szkód. Jak byś nie próbował, nie da się rzucić granatu taktownie lub inaczej uniknąć wiążących się z tym konsekwencji. Również trzymanie granatu przy sobie nie jest lepsze. Wybór nieprzekazania trudnej wiadomości jest jak trzymanie w ręku granatu, z którego wyciągnięto zawleczkę.

Znajdujemy się więc z potrzasku. Potrzebujemy rady lepszej od „Postępuj dyplomatycznie” lub „Postaraj się być pozytywnym”. Problem jest głębszy, głębsza musi też być odpowiedź.

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

### 11.1 Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna

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

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

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

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

Następnego dnia po południu.

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

**Marek:** *Podenerwowany: Cześć Jacku, właśnie odebrałem od ciebie wiadomość.*

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

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

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

**Marek:** *No więc, myślę, że ...*

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

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

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

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

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

## 11.2 Anatomia trudnej rozmowy

Każda trudna rozmowa powinna składać się z trzech części:

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

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

## 11.3 Jacek i Marek — warstwa wewnętrzna i historyczna

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

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

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

A teraz wracamy do rozmowy:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 11.4 Wojna czy pokój

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

Zacznijmy od obserwacji, że rozmowa odbywana w kontekście narastającego konfliktu może być prowadzona według dwóch diametralnie różnych scenariuszy: *wojna* lub *pokój*. Pierwsza odpowiada paradygmatowi *wygrał-przegrał*, a druga — *wygrał-wygrał*.

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

Niech każdy z nas zbuduje lepsze rozumienie siebie.
---

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

## 11.5 Rozmowa O RZECZY

Podstawowe zalecenia dla tej części rozmowy są następujące

1. **Przestań walczyć** Twoim celem jest porozumienie, a nie zwycięstwo. Pamiętaj też, że walcząc, zmuszasz do walki również twój rozmówcę.
2. **Dowiaduj się** Twoim celem jest dowiedzieć się jak najwięcej o perspektywie widzenia zdarzeń oczami twój rozmówcy. Bez zobaczenia jego perspektywy, nie będziesz w stanie zrozumieć jego odczuć. Pamiętaj też, że jeżeli twój rozmówca przedstawi ci swój punkt widzenia, łatwiej ci będzie uzyskać zgodę na przedstawienie własnego.
3. **Oddziel intencję od skutku** Pamiętaj, że zupełnie różne intencje, mogą prowadzić do tego samego skutku. Domyślanie się więc intencji na podstawie znajomości skutku, może być zawodne. Nie domyślaj się intencji, ale zapytaj o nią.
4. **Każdy z nas ma swój udział w problemie** Jeżeli chcesz, aby twój rozmówca uznał swój udział w problemie, opowiedz mu wprost o własnym.
5. **Porzućmy oskarżenia** Oskarżenia służą do wypowiedzania wojny, a ty przecież dążysz do zawarcia przymierza. Oczywiście oskarżenia powinny porzucić obie strony, ale na razie to tylko ty znasz zasady prowadzenia trudnych rozmów w duchu pokojowy. Pierwszy zadeklaruj więc porzucenie oskarżeń.

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

## 11.6 Niewątpliwa prawda — ojciec i syn

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

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

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

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

- Każdy ustala dla siebie jakieś reguły.



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

Trzeba też pamiętać o następujących zasadach ogólnych:

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

Warto też pamiętać o bardzo ważnej maksymie:

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

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

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

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

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

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

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

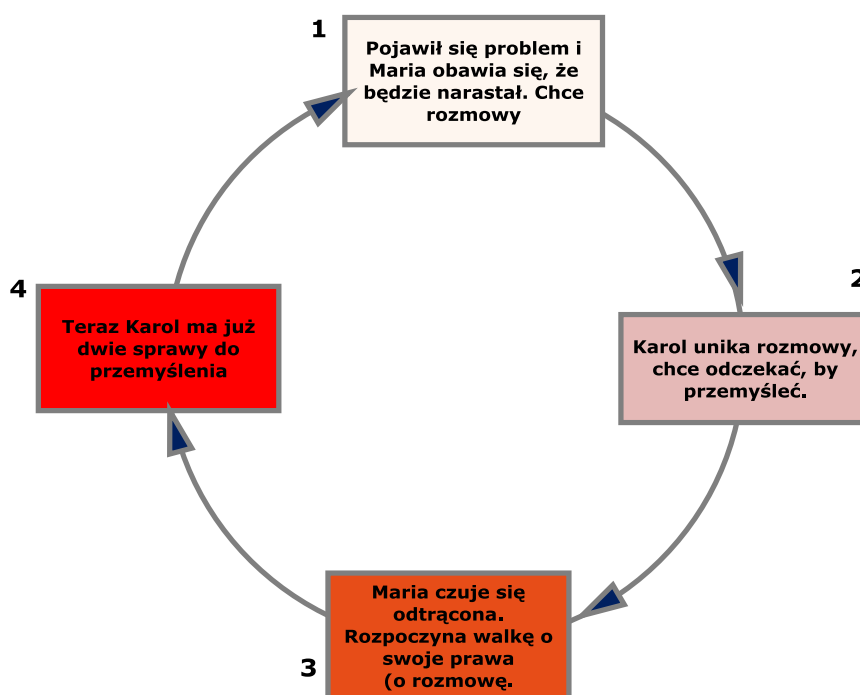
**Ewa:** *Pomóc! Poniżanie mnie wobec twoich przyjaciół, to ma być ten pomysł na pomoc?*

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

W tym dialogu każda ze stron popełniła jakiś błąd w sprawie intencji.

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

Na dodatek Maria, jak większość kobiet, potrzebuje natychmiast odbyć rozmowę w tej sprawie, natomiast Karol, jak większość mężczyzn, wprost przeciwnie — on potrzebuje czasu, aby sprawę przemyśleć. To prowadzi na błędne koła oskarżeń pokazanego na Rys. 11.7-1



Rys. 11.7-1 Błędne koło oskarżeń

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

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

**Marek:** Zraniona?

**Ewa:** Taak!

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

**Ewa:** Czulałam się zawstydzona, że powiedziałaś to wobec twoich przyjaciół. Zastawiałam się nawet, czy powiedziałaś to celowo, aby mnie zawstydzić lub zranić. Doprawdy nie wiem, dlaczego tak postępujesz, ale zawsze przychodzi mi to pytanie do głowy, gdy tak postępujesz.

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

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

## 11.8 Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent

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

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

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

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

**Marek:** *Naprawdę, bardzo mi przykro.*

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

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

Co możemy powiedzieć o tej rozmowie. Przede wszystkim to, że skupia się ona na oskarżeniach. Szefowa oskarża asystenta, do czego ma oczywiste racje, tyle, że — jak już wiemy — posiadanie racji najczęściej nie pomaga w rozwiązaniu problemu. Oskarżenie jest drogą do udowodnienia winy i w konsekwencji wymierzenia kary (por. perspektywę prokuratora w Rozdz.10.2.3). Takie postępowanie może pomóc szefowej w odzyskaniu równowagi emocjonalnej, ale w żaden sposób nie przyczynia się do tego, aby problem się nie powtórzył. Na to trzeba znaleźć i usunąć przyczynę problemu.

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

1. błąd pierwszy — skupianie się na udziale jednej tylko strony,
2. błąd drugi — uznanie, że odrzucanie oskarżeń oznacza odrzucenie mówienia o uczuciach,
3. błąd trzeci — pogląd, że analizowanie udziału oznacza oskarżanie.

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

1. brak reakcji na wczesne stadia problemu,
2. odpychający styl bycia; brak zainteresowania, nieprzewidywalność, oskarżanie,
3. różnice w poglądach lub sposobie bycia; błędne koło oskarżeń.

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

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

- będzie to sygnał dla drugiej strony, że porzucasz mówienie o winie,
- druga strona nie będzie mogła uczynić z twojego udziału swojej tarczy.

Na koniec niech każde z was powie jak zmiana udziału drugiej strony mogłaby wpłynąć na zmianę waszego udziału w problemie.

Oto jak wyglądałaby rozmowa Ewy i Marka, gdyby znane im były opisane wyżej zasady:

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

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

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

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

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

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

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

**Marek:** *Chcesz więc, abym zdawał ci pytanie, nawet jeżeli wiem, że może cię to zniecierpliwic?*

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

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

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

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

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

## 11.9 Pokojowo o uczuciach — matka i syn

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

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

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

Zachowaniem syna powodują trzy emocje

**wstyd** — jestem na utrzymaniu matki,

**lęk** — może nigdy nie dostanę pracy,

**niska samoocena** — muszę być mało wart, skoro nie mogę dostać pracy.

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

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

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

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

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

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

Przed przystąpieniem do rozmowy o uczuciach postaw sobie za cel wyjawienie wszystkich twoich uczuć. Jeżeli cię to przeraża, negocjuj (z sobą) uczucia szczególnie agresywne i takie, o których jest ci trudno mówić. Do tych ostatnich często należy złość, bo złość, to utrata panowania nad sobą. Aby łatwiej ci było mówić o złości, pamiętaj, że złość to agresja, a agresja nie jest to uczucie pierwotne, ale wtórne (patrz Rozdz.10.1.2). Wyjaśnij, skąd wzięła się twoja złość, a będzie ją łatwiej zaakceptować i tobie i twojemu rozmówcy.

## 11.10 Jacek i Marek — trudna rozmowa

Teraz, po zapoznaniu się z zasadami prowadzenia trudnych rozmów, możemy zobaczyć jak mogłaby wyglądać taka rozmowa pomiędzy Jackiem i Markiem. Założymy, że jest przeprowadzona z inicjatywy Marka, który zna zasady opisane w niniejszym Rozdz.11. Założymy też, że Jacek tych zasad nie zna. Tym razem zamiast narratora występuje trener, który jest słyszany tylko przez Marka. Dialog Marka z trenerem jest zamknięty w ramki.

### 11.10.1 Krok pierwszy: rozpoczynamy od perspektywy obserwatora

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

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

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

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

**Marek:** *Spróbujmy raz jeszcze od początku.*

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

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

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

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

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

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

### 11.10.2 Krok drugi: wspólna analiza obu perspektyw

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

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

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

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

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

**Marek:** *Dlaczego, przecież jeszcze nie widział prospektu?*

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

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

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

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

**Marek:** *Stop klatka.*

**Trener:** *Świetnie ci idzie!*

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

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

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

**Trener:** *Stop! Chciałbyś przejść do opowieści z twojej perspektywy, jednak aby to uczynić potrzebujesz wpiąć zdania-łącznika, w którym wyrazisz zrozumienie dla jego perspektywy i poprosisz o możliwość przedstawienia swojej. A kiedy do niej przejdziesz i będziesz chciał mówić o uczuciach, uczyni to. Na razie jednak nie mówileś o uczuciach, tylko dokonałeś oceny Jacka, co jest rzadko kiedy pomocne. Opowiedz mu jak się czuleś. Używaj komunikatu „ja”, a nie „ty”.*

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

**Jacek:** *W porządku.*

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

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

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

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

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

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

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

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

**Marek:** *Czuję się okropnie.*

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

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

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

**Marek:** *Jacku — rozumiem, że uważasz, że biorę wszystko zbyt do siebie. Możemy o tym mówić nieco później. Ale zanim to zrobimy, chciałbym lepiej wyjaśnić ci mój stosunek do naszej sprawy. Więc posłuchaj. Gdy wtedy zadzwoniłeś, pomyślałem sobie: „O Boże, nie dam rady. Na jutro muszę ukończyć materiał dla Mazurkiewicza, a dziś wieczorem mam kolację z Ewą.” Ale potem pomyślałem: „No cóż, zadzwonię do Mazurkiewicza i powiem, że jego zamówienie będzie gotowe dzień później, a następnie zadzwonię do Ewy i odwołam kolację”. Powiedziałem tak, Jacku, bo wyczułem w twoim głosie, że sprawa była bardzo pilna i naprawdę chciałem ci pomóc.*

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

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

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

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

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

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

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

**Marek:** *Oho, znów się zaczyna.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Marek:** *Pozwól, że wyjaśnię ci moją odpowiedź. Ja nie starałem się powiedzieć, że nic nie było źle. Rzeczywiście jednak miałem poczucie, że wykres był w porządku. Teraz po naszej rozmowie widzę, że mojej opinii nie opierałem na pełnej informacji. Prawdę mówiąc w tej chwili sam*



*nie wiem, co myśleć o tym grafie. To co wiem na pewno, to że gdybym uważał go za źle zrobiony, pierwszy chciałbym go poprawić.*

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

**Marek:** *To nie prawda.*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Jacek:** *Myszę, że to ma sens.*

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

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

### 11.10.3 Krok trzeci: rozwiązywanie problemu

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

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

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

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

**Marek:** *Zgadzam się.*

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

**Marek:** *Ja to rozumiem i bardzo by mi pomogło, gdybyś to mówił. W przeciwnym przypadku nie pojmuję dlaczego jesteś taki sfrustrowany.*

**Jacek:** *Wiec będę mówił: „Nie mam czasu, żeby o tym rozmawiać”?*

**Marek:** *Tak, i jeszcze mów dlaczego. Że musisz skończyć coś do południa, że ten temat przychodów jest bardzo ważny, albo że możemy porozmawiać o tym później. To zajmie ci tylko pięć minut, a mnie zaoszczędzi frustracji z tego powodu, że mnie nie słuchasz.*

**Jacek:** *Rozumiem dlaczego to może być frustrujące.*

**Trener:** *Marku i ty Jacku, idziecie we właściwym kierunku. Dobra robota.*

**Marek:** *Skoro jestem przy głosie, chciałbym poruszyć z Jackiem zagadnienie, które w pewnym stopniu jest dla mnie najtrudniejsze — sprawę naszej przyjaźni. Chciałbym uzyskać pewność, że to co się stało nie będzie miało na nią wpływu.*

**Trener:** *Zastanów się jaki cel chcesz osiągnąć. „Upewnić się, że to co się stało nie będzie miało wpływu na naszą przyjaźń” brzmi tak, jakbyś wkładał mu w usta gotową tezę. Jakbyś chciał nim sterować. Jeżeli chcesz zadać pytanie, niech to będzie pytanie otwarte. Zapytaj go,*

*jakie są jego odczucia w sprawie waszej przyjaźni. Jeżeli wasz problem ją nadwyrężył, niech Jacek wie, że jesteście gotów posłyszeć, że tak właśnie było.*

**Marek:** *Cieszę się, że nad tym pracujemy. Myślę, że nie jest łatwo pracować z przyjaciółmi. Myślę też, chciałbym wiedzieć, czy sądzisz, że miało to wpływ na naszą przyjaźń.*

**Jacek:** *No, a jaka jest twoja odpowiedź na to pytanie?*

**Marek:** *Uczciwie? Teraz, gdy omówiliśmy wszystko, czuję się z tym znacznie lepiej. Zanim zaczęliśmy rozmawiać, byłem dość zły. I pewno również nieco zraniony. Gdybyśmy nie porozmawiali o tym, mógłbym myśleć, że nie będziemy już przyjaciółmi.*

**Jacek:** *To mnie zaskakuje. Ja i ty z pewnością inaczej reagujemy na tego typu problemy. Nie byłem zadowolony z naszej współpracy, ale uważałem, że przyjaźń na tym nie ucierpiała. Te dwie sprawy widzę całkiem rozdzielnie. Skoro jednak, ty to widzisz inaczej, cieszę się, że porozmawialiśmy o tym.*

**Marek:** *Wydaje się, że znów jesteśmy przyjaciółmi!*

**Trener:** *Umiejętnie do tego doprowadziłeś.*

**Marek:** *Dziękuję. Myślę, że nie będziemy mieć tego typu problemu w przyszłości.*

**Trener:** *Tego nie wiem. Myślę jednak, że bezpieczniej będzie założyć, że będzie mieli. Teraz jednak wiecie, że można o nich rozmawiać, zatem nieporozumienia będą emocjonalnie mniej dotkliwe, a więc będą mniejszym zagrożeniem dla waszej przyjaźni. Ale czy to była ostateczna trudna rozmowa pomiędzy wami? Bardzo w to wątpię.*

Część czwarta  
Posłysz głos  
procesu losowego

## 12 O procesach losowych ogólnie

### 12.1 Po co nam procesy losowe

Gdy przy grze w ruletkę wypadnie nam trzy razy z rzędu kolor czerwony, to nie zapytamy, dlaczego tak się stało, bo rozumiemy, że taki wynik mógł być jedynie dziełem przypadku. Gdy jednak kolor czerwony wypadnie siedem razy z rzędu, to pewnie zaczniemy podejrzewać, że coś nie jest w porządku. Zaczniemy podejrzewać, bo choć wiemy, że takie wydarzenie mogło się zdarzyć, do jednak wiemy też, że jest ono bardzo mało prawdopodobne.

A jak zachowamy się obserwując wzrosty i spadki miesięcznych wyników sprzedaży w naszej firmie? Pewnie już przy trzech spadkach zaczniemy się niepokoić i pytać o przyczynę. Dlaczego? Otóż dlatego, że grę w ruletkę uznajemy za zjawisko „bardziej losowe”, a sprzedaż za „mniej losowe”. Przecież na wynik sprzedaży składają się zamierzone działania marketingowe, jakość i atrakcyjność produktu, stosunek ceny do wartości, kompetencje sprzedawców i wiele innych czynników. Uznajemy więc, że na wynik sprzedaży mamy znacznie większy wpływ, niż na ruletkę.

Czy jednak na wynik sprzedaży mamy rzeczywiście taki wpływ? Przecież gdyby tak było, to nasza sprzedaż rosłaby nieustannie. A ona raz rośnie, a raz maleje, bo zależy nie tylko od tego, na co mamy wpływ, ale i od tego, na co wpływu nie mamy: indywidualne potrzeby klientów, działania konkurencji, ogólną koniunkturę rynkową, ceny walut i wiele innych. Czy więc pytanie o przyczyny spadku sprzedaży nigdy nie ma sensu? Też nie, choć sprawa nie jest tak banalnie prosta jak w przypadku ruletki. Rzecz w tym, że niekiedy ma sens, i wtedy warto ponieść trud i koszty na znalezienie odpowiedzi, a niekiedy nie ma, i wtedy wszelkie poszukiwanie odpowiedzi będzie marnotrawstwem czasu i pieniędzy. Pojawia się więc pytanie, czy można jakoś odróżnić pierwszą sytuację od drugiej. Tu na szczęście odpowiedź jest pozytywna, a jej wyłożeniu poświęcona jest cała niniejsza Część Trzecia mojej książki.

Teoria leżąca u podstaw narzędzi, którym jest poświęcona niniejsza część, należy do obszaru statystyki matematycznej, której znajomości u mojego czytelnika nie będę oczywiście zakładał. Postaram się więc mówić o procesach losowych w sposób maksymalnie intuicyjny odwołując się do przykładów i wizualizacji w postaci wykresów<sup>66</sup>. Taki wykład powinien w zupełności wystarczyć czytelnikowi, który zamierza stosować zawarte w nim nauki do analizy typowych sytuacji biznesowych związanych ze śledzeniem wskaźników finansowych, wypadków przy pracy, absencji pracowniczej, czy też pojawianiu się wad w prostych procesach produkcyjnych. Tam jednak, gdzie mamy do czynienia z produkcją wielkoseryjną i/lub o bardzo wysokich wymaganiach jakościowych, np. przy produktach hi-tech lub przy produkcji leków, może być potrzebna głębsza znajomość matematycznych podstaw wyłożonych idei. Czytelników zainteresowanych takimi podstawami odsyłam do literatury autorstwa Jacka Koronackiego, Jamesa Thompsona i

---

<sup>66</sup> W tym miejscu muszę jednakże wyjaśnić, że pisanie o matematyce w sposób intuicyjny zawsze prowadzi do pewnej wulgaryzacji przekazywanej wiedzy. Tych więc spośród moich czytelników, którym nieobca jest statystyka matematyczna i rachunek prawdopodobieństwa, proszę o wyrozumiałość, jeżeli niektóre z moich sformułowań uznają za niedostatecznie ściśle. Tak jednak to już jest z naukami ścisłymi, że jeżeli chcemy przybliżyć je czytelnikowi spoza kręgu wtajemniczonych, musimy nieco zrezygnować z ich ścisłości.

Jacka Nieckuły [68], [69], [70] i [71]. Wszystkim natomiast czytelnikom, którzy chcieliby pogłębić swoją wiedzę na temat procesów losowych bez wchodzenia w trudną matematykę, polecam książkę Wheelera [75], której pierwsze wydanie ukazało się w roku 1961, i która opiera się na matematyce nieco uproszczonej, bo dostosowanej do czasów sprzed pojawienia się Excela, gdy wiele rachunków wykonywano ręcznie. Uważam, że warta jest przeczytania ze względu na dużą ilość biznesowych przykładów, a w tym przykładów spoza obszaru produkcyjnego.

## 12.2 Syndrom balonika

W medialnych wiadomościach gospodarczych często czytamy lub słyszymy informacje o wzrostach i spadkach różnych walorów finansowych lub indeksów giełdowych. Najczęściej brzmią one tak:

„Kurs Euro do złotego spada z 4,07 do 4,05, a kurs dolara z 3,31 do 3,26. Złotówka się umacnia”.

Słuchacze, którzy w tym czasie jedzą w domu śniadanie, jadą samochodem do pracy lub piją poranną kawę w biurze, zwykle ulegają przekonaniu, które na nasz użytek nazwę *syndromem balonika*. Podświadomie myślą jak ktoś, kto właśnie posłyszał, że balonik się wznosi, a skoro tak, to zapewne jeszcze jakiś czas będzie się wznosił.

Profesjoniści wiedzą oczywiście, że to nie takie proste, ale wiele osób ucieszy się wzrostem wartości złotówki lub też zmartwi w zależności o tego czy chcą ją kupić, czy sprzedać. Oczywiście nieuzasadniona radość lub nieuzasadnione zmartwienie, to jeszcze niewielka strata, gorzej jeżeli na podstawie takiego komunikatu będą podejmowane decyzje typu „sprzedawać czy czekać”. Jedni, ci bardziej prostolinijni, będą czekać na dalsze wzrosty, inni uznają, że skoro dziś kurs rósł, to jutro pewnie spadnie i sprzedadzą.

Oczywiście jedni i drudzy oprą swoje decyzje na całkowicie nieracjonalnym argumente. Równie dobrze mogliby je podjąć prosząc o radę swojego kota.

Czy to oznacza, że zmian w kursach walut w ogóle nie daje się analizować i przewidywać? Oczywiście że nie. Przewidywać można — naturalnie jedynie statystycznie (co to znaczy, o tym później) — ale na pewno nie na podstawie kursów z dwóch kolejnych dni. Ceny walut i przeważająca większość ekonomicznych i biznesowych wskaźników nie zachowuje się bowiem jak balonik. Aby móc powiedzieć, że taki wskaźnik rośnie lub maleje, należy przeanalizować jego zachowanie się w dłuższym okresie czasu, na przykład w okresie trzydziestu kolejnych dni. Dopiero wtedy możemy pokusić się o ocenę, czy mamy do czynienia z jakimś trendem, czy tylko z przypadkową zmiennością. Jednak nawet wtedy nie powinniśmy formułować oceny jedynie na podstawie prostego przyglądania się wykresowi zmienności.

## 12.3 Procesy deterministyczne i losowe

W dalszym ciągu przez *proces* będę rozumiał każde zjawisko przyrodnicze, techniczne, społeczne lub biznesowe, które można powiązać z ciągiem pomiarów liczbowych jakiegoś zmieniającego się parametru charakteryzującego to zjawisko<sup>67</sup>. Ten ciąg pomiarów będę nazywał *przebiegiem* danego procesu. Przebieg procesu może być przedstawiony czy to przy pomocy tabelki czy też wykresu jak na Rys. 12.3-1. A oto typowe przykłady procesów rozumianych w tym właśnie sensie:

1. temperatura spirali grzewczej przez którą płynie prąd o natężeniu skokowo rosnącym o 0,1 A od natężenia początkowego 0,2 A do końcowego 1,4 A,

<sup>67</sup> W Rozdz.17, gdzie omawiam ideę zarządzania procesowego, mówię o procesach w zupełnie innym sensie. Tu natomiast słowo „proces” rozumiem w dużym przybliżeniu tak, jak rozumieją go statystycy. To, że przybliżenie nie jest bardzo dokładne, nie będzie miało dla nas wielkiego znaczenia, gdyż i tak interesować nas będą głównie przebiegi procesów, a więc ciągli liczb, a nie same procesy.

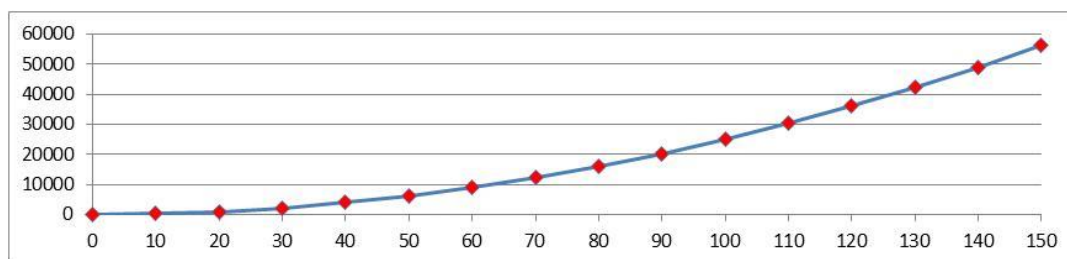
2. mierzona co 10 sek. odległość od punktu startowego ciała poruszającego się ruchem jednostajnie przyspieszonym z przyspieszeniem  $5 \text{ m/sek}^2$ ,
3. długość sprężyny przy kolejnych obciążeniach zwiększanych sukcesywnie co 10 g od 100 g do 1000 g,
4. wartość sprzedaży sklepu w kolejnych miesiącach,
5. procentowy udział liczby produktów niesprzedanych w liczbie produktów sprzedanych w kolejnych tygodniach,
6. liczba wypadków przy pracy w danej firmie w kolejnych latach,
7. procentowy udział sztuk wadliwych w kolejnych partiach produktu,
8. kurs złotego na otwarciu giełdy w kolejnych dniach,
9. kwota niedoborów/nadmiarów gotówkowych w kasie na koniec kolejnych dni,
10. liczby punktów przy rzutach jedną kostką uzyskiwane w kolejnych rzutach,
11. kolejne liczby wskazywane przez ruletkę w ciągu wieczoru.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich sekwencja pomiarów generuje ciąg liczb będący przebiegiem. Na pierwszy rzut oka widać też, że niektóre z tych procesów są w pełni przewidywalne, a inne nie.

Procesy od 1 do 3 uznamy za przewidywalne, gdyż wyniki kolejnych pomiarów jesteśmy w stanie bardzo dokładnie przewidzieć dokonując odpowiednich obliczeń. Na przykład, długość drogi  $d$  przebytej w czasie  $t$  w ruchu opisanym w punkcie 2 wyrazi się wzorem:

$$d(t) = a/2 \times t^2$$

gdzie  $a = 5 \text{ m/sek}^2$ , a  $t$  jest zmienną niezależną oznaczającą czas. Przebieg tego procesu obrazuje wykres na Rys. 12.3-1

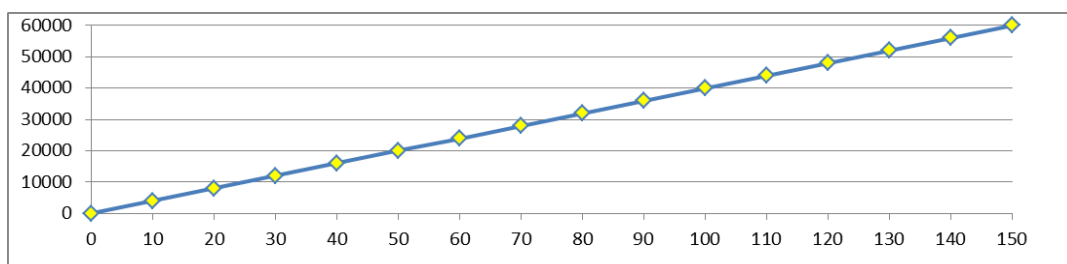


**Rys. 12.3-1** Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z przyspieszeniem  $5 \text{ m/sek}^2$

Gdyby jednak nasze ciało poruszało się z prędkością stałą  $v = 400 \text{ m/sek}$  to długość drogi przebytej w czasie  $t$  wyrazi się wzorem:

$$d(t) = v \times t,$$

a wykres tego ruchu będzie miał przebieg jak na Rys. 12.3-2. W obu tych przypadkach położenie ciała w chwili  $t$  da się dokładnie przewidzieć (obliczyć), takie procesy będą więc nazywać *deterministycznymi*.

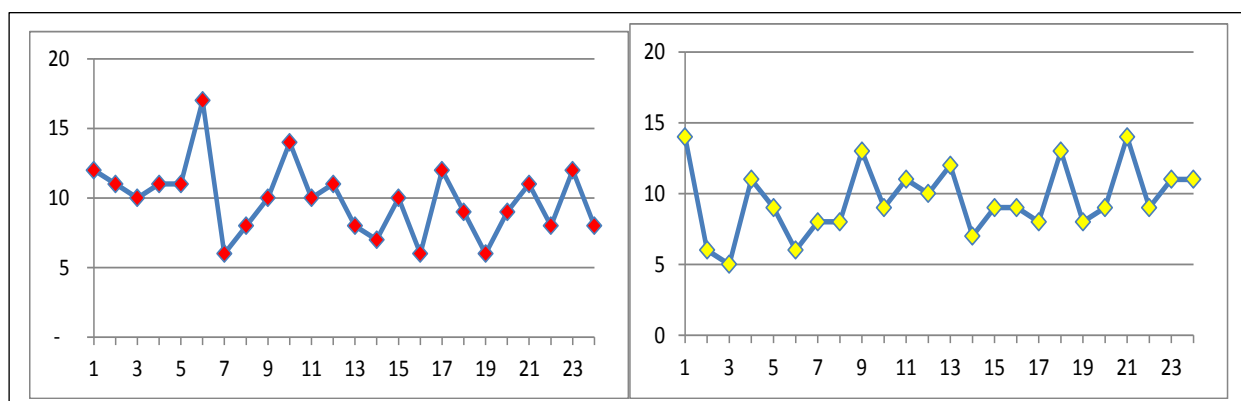


**Rys. 12.3-2** Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z prędkością  $400 \text{ m/sek}$

Porównując te dwa wykresy widzimy od razu, że odpowiadają one różnym rodzajom ruchu, a więc dwóm różnym procesom. Możemy też zaryzykować następującą tezę ogólną:

*Przyglądając się wykresom dwóch procesów deterministycznych  
potrafimy najczęściej stwierdzić,  
czy mamy do czynienia z dwoma różnymi procesami,  
czy też z dwoma przebiegami tego samego procesu.*

W przypadku procesów 4 do 11 sytuacja jest jednak odmienna. Ich wykresy będą podobne do tych z Rys. 12.3-3, a przyglądając się im nie potrafimy rozstrzygnąć, czy odpowiadają jednemu procesowi, czy też dwóm. Zapewne też będziemy skłonni uważać, że w obu przypadkach mamy do czynienia z procesem, który nie jest deterministyczny, a więc jest *losowy*.



**Rys. 12.3-3 Dwa przebiegi jednego procesu, czy przebiegi dwóch procesów?**

Oceniając rzecz „na zdrowy rozum” wydaje się jednak, że procesy 10 i 11 związane z ruletką i rzutami kostką są „bardziej nieprzewidywalne” lub też „bardziej losowe” niż procesy od 4 do 9, bowiem ich przebiegami rządzi jedynie przypadek, podczas gdy w pozostałych procesach mamy do czynienia z jakimiś obserwowalnymi przyczynami. To nasze przekonanie powoduje, że jeżeli przy rzutach kostką wypadnie nam w trzech kolejnych rzutach para jedynek, to nie zadamy pytania, co było przyczyną takiego stanu rzeczy, gdy jednak w trzech kolejnych miesiącach roku będziemy mieli bardzo niską sprzedaż, to będziemy poszukiwali przyczyny tego zjawiska. Podobnie postąpimy, gdy zaniepokoi nas szczególnie duża liczba wypadków przy pracy w danym roku lub szczególnie duży deficyt gotówki w danym miesiącu.

Czy jednak takie rozumowanie jest zawsze racjonalne? Czy proces sprzedaży jest bardziej przewidywalny od całkowicie nieprzewidywalnych rzutów kostką?

Aby odpowiedzieć na te pytania trzeba najpierw zastanowić się nad tym co rozumiemy, lub raczej co powinniśmy rozumieć, pod pojęciem przewidywalności procesu. W rzeczywistości bowiem słowo „przewidywalny” może być użyte w dwóch zupełnie różnych znaczeniach.

W pierwszym znaczeniu „proces przewidywalny” to taki, w którym kolejne występujące w jego przebiegu wartości dają się dokładnie przewidzieć. Tak właśnie jest w procesach 1, 2 i 3, gdzie potrafimy obliczyć temperaturę spirali w zależności od natężenie prądu, pozycję ciała w danej chwili czasowej lub też długość sprężyny przy zadanym obciążeniu.

Drugi rodzaj przewidywalności, to sytuacja, w której co prawda nie potrafimy przewidzieć kolejnych wartości przebiegu, potrafimy jednak określić prawdopodobieństwa<sup>68</sup> pojawienia się

<sup>68</sup> Czytelnik, któremu nie jest znane pojęcie prawdopodobieństwa zdarzenia może rozumieć je intuicyjnie, jako „częstość wystąpienia” danego zdarzenia. Na przykład, przy rzutach kostką do gry, każda z liczb od 1 do 6 będzie wstępowała średnio raz na każde sześć rzutów, co wyrażamy inaczej mówiąc, że prawdopodobieństwa każdego z tych zdarzeń jest równie 1/6.



każdej z nich. Z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku gry w kości i gry w ruletkę. O procesach mających tę własność będziemy w przyszłości mówić, że są *uregulowane*.

Oczywiście nie każdy proces losowy jest uregulowany. Przykład *procesu nieuregulowanego*, to sytuacja, w której losujemy kulki z mieszaniny kulek białych i czerwonych, przy zmieniających się (w nieznanym dla nas sposób) proporcjach liczby jednych do drugich.

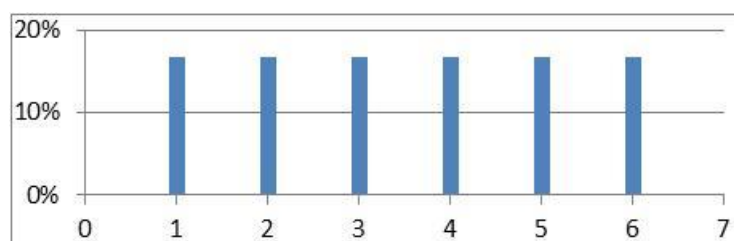
Procesy od 4 do 9 są z pewnością nieprzewidywane w sensie pierwszym — są niedeterministyczne — jednakże, czy są one nieprzewidywalne w sensie drugim, a priori nie potrafimy odpowiedzieć. Mogą zarówno być, jak i nie być, a o tym jak odróżnić jedną sytuację od drugiej, i jakie to odróżnienie ma wartość praktyczną, wyjaśnię w najbliższych rozdziałach.

## 12.4 Przebiegi i histogramy procesów losowych

W języku liczb każdy proces losowy możemy opisać na dwa sposoby:

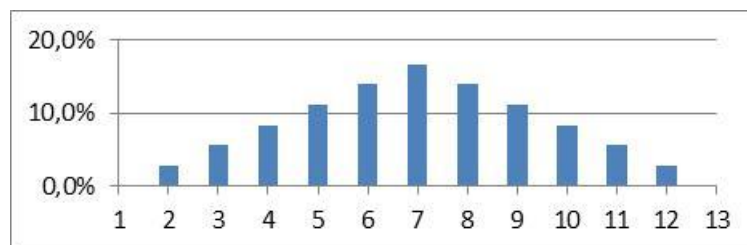
1. w sposób bezpośredni pokazując jego przebieg, czy to w postaci tabelki, czy też wykresu,
2. w sposób analityczny pokazując prawdopodobieństwa zdarzeń (wyników pomiarów) w tym procesie przy pomocy tzw. *histogramu*.

Przyglądając się pojedynczemu przebiegowi procesu losowego, a nawet ich dużej grupie, najczęściej nie potrafimy przewidzieć, jak będzie wyglądał kolejny przebieg. Każde dwa przebiegi będą różnić się od siebie w sposób widoczny. Gdybyśmy jednak dla każdego z dwóch przebiegów procesu rzutu kostką o dużej liczbie rzutów, np. 100, zliczyli częstotliwości wystąpienia każdej z liczb od 0 do 7, a następnie podzielili je przez 100 i pokazali na wykresie, to otrzymalibyśmy histogram tego procesu bardzo zbliżony do Rys. 12.4-1.



Rys. 12.4-1 Idealny histogram rzutów kostką

Liczby 0 i 7 występują z częstotliwością zerową — one po prostu nie mogą się zdarzyć — natomiast częstotliwość każdej z pozostałych sześciu liczb jest zbliżona do  $1/6$  czyli około 16,7%. Jest też dla nas intuicyjnie dość oczywiste, że bez względu na to kto, gdzie i kiedy będzie rzucał kostką, a także, ile razy rzuci tę kostkę (byle liczba rzutów była dostatecznie duża), histogramy tych procesów będą zawsze bliźniaczo podobne do Rys. 12.4-1.



Rys. 12.4-2 Idealny histogram rzutów dwiema kostkami

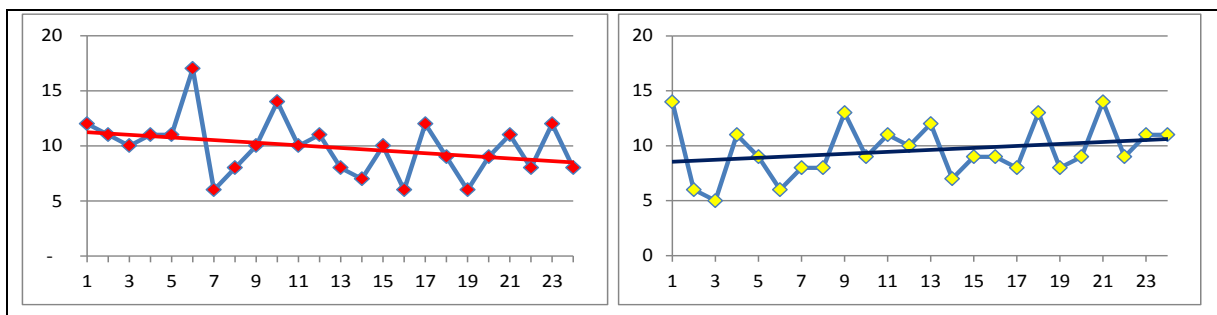
A co by było, gdybyśmy rzucali dwie kostki i sumowali wskazywane przez nich liczby? Czy histogram takiego procesu byłby podobny do procesu jednej kostki przynajmniej co do kształtu? Okazuje się, że nie, gdyż w tym przypadku prawdopodobieństwa pojawienia się liczb od 2 do 12 nie są jednakowe. Na przykład liczba 2 odpowiada jednej tylko parze wyników (1,1) spośród 36 możliwych, a liczba 7 aż sześciu takim parom — (1,6), (2,5), (3,4), (4,3), (5,2), (6,1). Prawdopo-

dobieństwo pojawienia się liczby 2 jest więc  $1/36$ , a liczby 7 —  $6/36$ , czyli  $1/6$ . Idealny histogram dla rzutu dwiema kostkami ma kształt pokazany na Rys. 12.4-2.

Histogram procesu losowego ujawnia nam te jego cechy, które są stałe, choć w przebiegu procesu najczęściej niewidoczne.

O ile charakter procesów deterministycznego dobrze odzwierciedlają ich wykresy, to w przypadku procesów losowych rolę taką odgrywają histogramy.

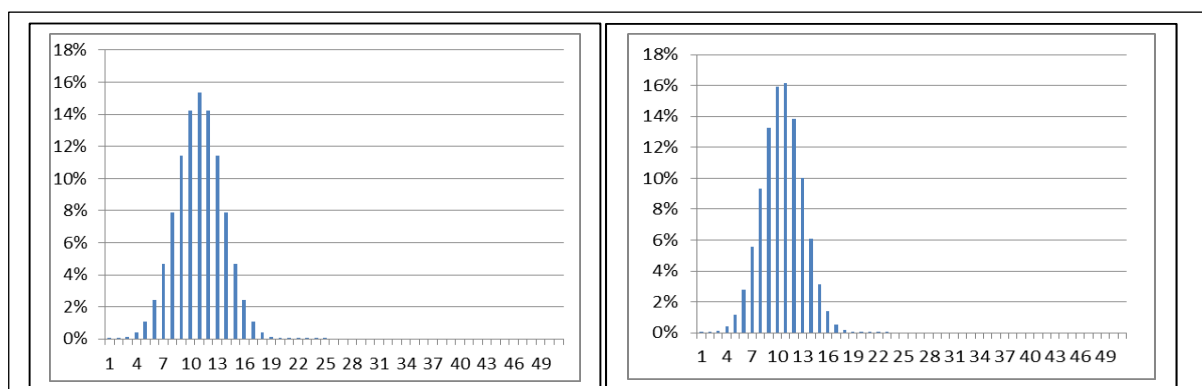
Popatrzmy teraz na dwa przebiegi procesów losowych przedstawione na Rys. 12.4-3 gdzie linie proste są *excelowskimi liniami trendu*<sup>69</sup>.



**Rys. 12.4-3** Przebiegi zanotowane w roku 2008 (lewy) i 2011 (prawy)

Te przebiegi niewątpliwie różnią się jeden od drugiego. Nie tylko wyniki poszczególnych pomiarów są inne, ale też w pierwszym linia trendu opada, a w drugim się wznosi. W rzeczywistości każdy z nich jest wynikiem pewnego ćwiczenia przeprowadzonego przez inną grupę osób i w innym czasie. Czy łączy je coś wspólnego? Na oko nie widać, aby tak było, jeżeli jednak spojrzymy na odpowiadające im histogramy pokazane na Rys. 12.4-4 to podobieństwa są widoczne na pierwszy rzut oka<sup>70</sup>. Jest też wyraźnie widoczne, że oba procesy istotnie różnią się od rzutów jedną kostką.

W rzeczywistości oba pokazane przebiegi zostały wygenerowane podczas ćwiczenia polegającego na losowaniu 50 koralików spośród wymieszanych ze sobą 3.000 koralików białych i 750 czerwonych. Czerwonych było więc 20% wszystkich koralików. Liczby wylosowane w obu przebiegach to liczby czerwonych koralików w każdym losowaniu. W każdym z ćwiczeń losowania powtórzono 24 razy.



**Rys. 12.4-4** Histogramy procesów z roku 2008 (lewy) i 2011 (prawy)

<sup>69</sup> Excelowskie określenie „linia trendu” zostało wybrane dość niefortunnie, bo o trendzie mówimy zwykle wtedy, gdy mamy do czynienia z jakąś utrzymującą się tendencją odnoszącą się nie tylko do przeszłości, ale też i do przyszłości. Natomiast excelowska linia trendu opisuje nam jedynie przeszłość.

<sup>70</sup> W rzeczywistości są to histogramy pewnych idealizacji tych procesów, a mianowicie procesów normalnych (o których później) o średnich i odchyleniach standardowych (o czym również później) wyznaczonych przez te przebiegi.

W każdym z histogramów przyjęto skalę osi poziomej od 0 do 50, bo takie są możliwe liczby czerwonych koralików w każdym losowaniu. Jednakże prawdopodobieństwo pojawienia się mniej niż 2 i więcej niż 20 czerwonych koralików jest takie małe, że na histogramie już całkiem niewidoczne. Natomiast najbardziej prawdopodobne są liczby blisko 10, co stanowi owe 20% z 50 koralików. Rachunek prawdopodobieństwa mówi nam też, wraz ze wzrostem liczby losowań średnia z liczb czerwonych koralików ze wszystkich losowań będzie się zbliżała do liczby 10.

Histogramy obu procesów różnią się w sposób widoczny, choć nieznaczny, gdyby jednak losowań było w każdym przypadku nie 24, ale 1000, to histogramy byłyby „na oko” nie do odróżnienia. Jak możemy wnioskować z tego przykładu, w przypadku procesów losowych, na charakter procesu wskazuje nie jego przebieg, ale histogram.

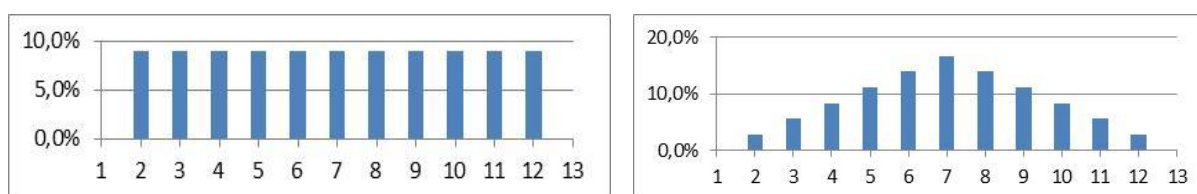
*Przyglądając się histogramom dwóch procesów losowych  
potrafimy najczęściej stwierdzić,  
czy mamy do czynienia z dwoma różnymi procesami,  
czy też z dwoma histogramami tego samego procesu.*

Powstaje teraz pytanie, czy w przypadku procesów losowych, których cechy nie są tak dobrze widoczne jak przy rzutach kostką, daje się w ogólny matematyczny sposób opisać kształt histogramu. Okazuje się, że w bardzo wielu występujących w przyrodzie i w biznesie przypadkach, tak właśnie jest.

## 13 Głos procesu

### 13.1 Procesy normalne

Popatrzmy na dwa histogramy przedstawione na Rys. 13.1-1. Pierwszy z nich odpowiada procesowi losowego wybierania liczb od 2 do 12, wszystkich z jednakowym prawdopodobieństwem  $1/11$  (ca. 9,1%), a drugi wybieraniu tych samych liczb, ale przez rzuty dwóch kostek.



Rys. 13.1-1 Dwa procesy losowania liczb od 2 do 12

Pierwszy co do charakteru przypomina rzuty jedną kostką. Drugi — już nie, gdyż powstał z niezależnego połączenia dwóch procesów, z których każdy polega na rzucaniu jedną kostką. W tym drugim procesie prawdopodobieństwa pojawienia się poszczególnych liczb nie są jednakowe, o czym pisałem już wcześniej.

To co jest charakterystyczne dla drugiego procesu to fakt, że powstał on z połączenia dwóch niezależnych od siebie procesów losowych. Niezależnych w tym sensie, że liczba wskazywana przez pierwszą kostkę w żaden sposób nie zależy od wskazywanej przez drugą. Takie właśnie procesy występują w przyrodzie bardzo często. Nazywamy je *procesami normalnymi*, lub *procesami Gaussa*<sup>71</sup> od nazwiska niemieckiego matematyka, który je odkrył i zbadał.

W zasadzie wszystkie procesy losowe opisane w Rozdz.12 — za wyjątkiem rzutów kostką i gry w ruletkę — są wynikiem wielu dokonujących się współbieżnie i niezależnie od siebie procesów. Tę samą sytuację mamy też w przypadku opisanego w Rozdz.12.4 procesie losowania 50 koralików, który stanowi połączenie 50 niezależnych procesów losowania jednego koralika z mieszaniny 3.000 białych i 750 czerwonych. Wszystkie te procesy są więc procesami normalnymi<sup>72</sup>.

Procesami, które nie są normalne, nie będę się zajmować, choć i one zdarzają się w sytuacjach praktycznych, szczególnie tych związanych z produkcją. Na przykład, jeżeli przy produkcji drutu pojawiają się istotne pogrubienia lub przewężania drutu, to zwykle „chodzą one grupami”. Pojawienie się odkształcenia w jakimś miejscu jest bardziej prawdopodobne, jeżeli blisko tego miejsca pojawiły się inne odkształcenia. Podobne zjawisko dobrze znają też grzybiarze —

<sup>71</sup> Carl Friedrich Gauss (1777 – 1855) jeden z największych matematyków epoki nowożytnej, który wśród wielu odkryć z zakresu matematyki i fizyki opisał też klasę procesów normalnych, nazwanych później jego imieniem.

<sup>72</sup> W rzeczywistości nie są one procesami normalnymi, gdyż te są wyidealizowanymi bytami matematycznymi, ale jedynie procesami bliskimi normalnym do co kształtu histogramu. Dla uproszczenia mówimy jednak o nich, że są normalne, pamiętając, że w przyrodzie nigdy nie występują zjawiska idealne, a jedynie ich przybliżenia. Żaden ruch jednostajny nie jest całkowicie jednostajny, żaden jednostajnie przyspieszony — dokładnie jednostajnie przyspieszony itd.

tam gdzie rośnie jeden prawdziwek, istnieje duża szansa, że znajdziemy następne. Procesy, które nie są normalnymi, też dają się statystycznie analizować, ich analiza jest jednak bardziej złożona, a także rzadziej występują one w praktyce biznesowej.

Powróćmy teraz do procesów normalnych. Mimo, że każdy taki proces daje w wyniku być może bardzo długi ciąg pomiarów  $p_1, p_2, \dots, p_n$ , odpowiadający mu histogram idealny daje się narysować<sup>73</sup> na podstawie jedynie dwóch jego parametrów wyliczalnych z tych pomiarów: średniej arytmetycznej z pomiarów  $\bar{s}r$ , i tzw. *odchylenia standardowego*  $\sigma$ , określanych następującymi wzorami:

$$\bar{s}r = (p_1 + p_2 + \dots + p_n) / n$$

$$\sigma = \sqrt{\sum [(s\bar{r} - p_i)^2] / n}$$

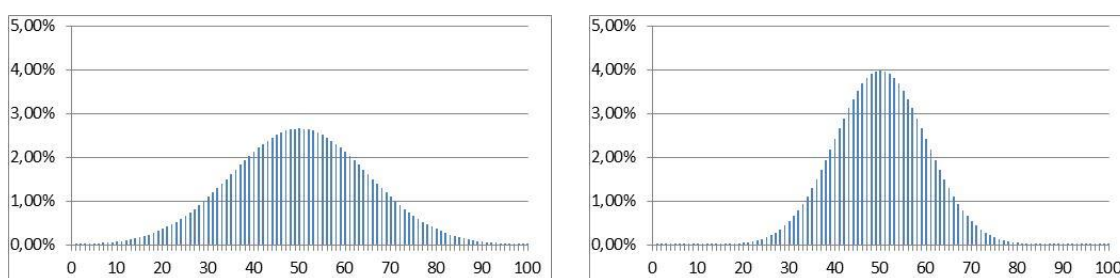
Odchylenie standardowe, które oznaczamy grecką literą  $\sigma$  (sigma), pokazuje, na ile kolejne pomiary odbiegają od średniej. Jest więc uznawane za miarę zmienności procesu — im większa zmienność tym większe odchylenie. Fakt, że we wzorze na  $\sigma$  występują kwadraty różnic, a nie same różnice powoduje, że większe różnice będą miały nieproporcjonalnie większy wpływ na  $\sigma$  niż różnice małe. Dla naszych dwóch przebiegów z Rys. 12.4-4 średnie i odchylenia zostały przedstawione w Tab. 13.1-1.

	2008	2011
średnia z pomiarów	10,0	9,6
odchylenie standardowe	2,6	2,4

**Tab. 13.1-1** Charakterystyki dwóch przebiegów

Jak widzimy histogram z roku 2008 jest nieco „szerszy” od histogramu z roku 2009, gdyż ma większe od niego odchylenie standardowe. Oba jednak są symetrycznie rozłożone wokół wartości średniej. Jest to właśnie jedna z cech charakterystycznych dla procesów normalnych.

Im więcej niezależnych procesów składa się na proces wynikowy i im więcej dokonamy pomiarów dla tego procesu, tym jego histogram będzie bardziej symetryczny względem wartości średniej. Na Rys. 13.1-2 widzimy dwa histogramy idealnych procesów normalnych, których przebiegi mogą zawierać liczby od 0 do 100, których wartości średnie są jednakowe i wynoszą 50, natomiast których odchylenia standardowe są różne.



**Rys. 13.1-2** Histogramy dla  $\sigma = 15$  (lewy) i  $\sigma = 10$  (prawy)<sup>74</sup>

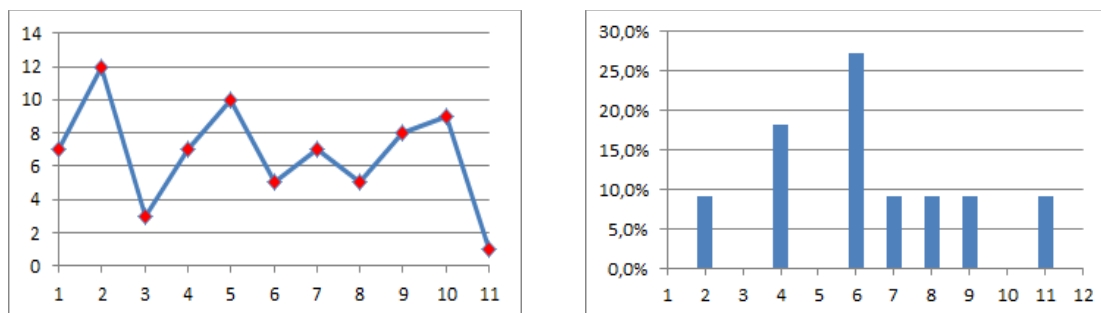
Na koniec jeszcze komentarz na temat związku pomiędzy pojęciami procesu losowego, jego przebiegu i histogramu. Ten komentarz jest przeznaczony dla osób zainteresowanych nieco głębszym wniknięciem w matematyczną teorię procesów normalnych. Jego przestudiowanie nie jest konieczne dla zrozumienia dalszych treści poświęconych procesom losowym.

<sup>73</sup> W rzeczywistości przy pomocy tych dwóch parametrów generujemy histogram, który będzie jedynie przybliżał histogram rzeczywisty, a będzie przybliżał tym lepiej im liczba pomiarów będzie większa. I to oczywiście pod warunkiem, że nasz proces rzeczywisty jest bliski normalnemu.

<sup>74</sup> Widoczne na tych histogramach ciemne paski, to jedynie niezamierzony przeze mnie efekt niedoskonałej współpracy Worda z Excelem.

Proces to pewne zjawisko rzeczywiste generujące ciąg liczb zwany *przebiegiem* tego procesu. Proces (w takim rozumieniu<sup>75</sup>) nie jest więc pojęciem matematycznym, natomiast przebieg takim pojęciem już jest. Oczywiście każdy proces może generować wiele przebiegów.

Każdy przebieg, a dokładniej, każdy ciąg liczb bez względu na to, czy jest związany z jakimś procesem, czy też nie, jednoznacznie wyznacza swoją średnią i swoje odchylenie standardowe. Każdy wyznacza też pewien histogram, przy czym w przypadku konkretnego przebiegu trudno jest mówić o prawdopodobieństwie pojawienia się jakiegoś wyniku, należy natomiast mówić o liczbie jego wystąpień, lub też liczbie wystąpień podzielonej przez liczbę wszystkich pomiarów, zwaną *częstością wystąpień*. Na przykład, jeżeli przy pomocy rzutów dwiema kostkami wygenerujemy 11 kolejnych liczb, to przebieg i histogram dla takiego eksperymentu mogłyby wyglądać jak na Rys. 13.1-3.



**Rys. 13.1-3 Przebieg i histogram przykładowego procesu rzutu dwiema kostkami**

Jak widzimy, nasz histogram jest dość odległy od tych, który został pokazany na Rys. 12.4-4, jednakże z ogólnej teorii prawdopodobieństwa wiadomo, że im liczba rzutów w przebiegu byłaby większa, tym ten histogram byłby bliższy Rys. 12.4-4, a im większa byłaby liczba kostek biorących udział w procesie, tym bardziej kształt tego histogramu byłby zaokrąglony i zbliżony do kształtu histogramu idealnego procesu normalnego, np. jak na Rys. 13.1-2. Proces normalny jest bowiem jedynie idealizacją procesów występujących w rzeczywistości, podobnie jak taką idealizacją jest proces ruchu ze stałą prędkością. Ten pierwszy i ten drugi są opisane odpowiednio równaniami:

$$p(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\bar{x})^2}{2\sigma^2}} \quad \text{— prawdopodobieństwo wystąpienia pomiaru } x$$

$$d(t) = v t \quad \text{— odległość ciała od punktu początkowego w chwili } t$$

Na podstawie tych równań możemy przewidywać, jak zachowują się nasze procesy rzeczywiste, jeżeli założymy, że są one dostatecznie zbliżone do procesów idealnych.

W Excelu istnieją funkcje pozwalające w łatwy sposób wyliczać wartość średnią  $\bar{x}$ , odchylenie standardowe  $\sigma$  i prawdopodobieństwo  $p(x)$  wystąpienia pomiaru  $x$  w procesie normalnym zadanym przez  $\bar{x}$  i  $\sigma$ :

ŚREDNIA(zakres komórek) — zakres komórek, np. B2:B26, wskazuje położenie danych

ODCH.STAND.POPUL(zakres komórek) — zakres komórek j.w.

ROZKŁAD.NORMALNY(x;  $\bar{x}$ ;  $\sigma$ ; Fałsz) — „Fałsz” jest parametrem, który określa matematyczny typ rozkładu; więcej na jego temat można przeczytać w Pomocy dla Excela

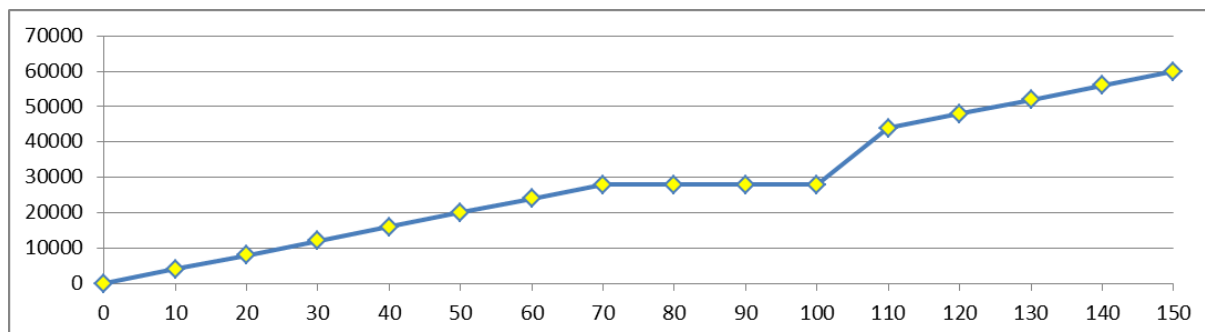
Trzecia z tych funkcji wylicza właśnie  $p(x)$ . W dalszych rozdziałach, ilekroć dla rzeczywistego przebiegu pokazuję „odpowiadający mu histogram”, ten drugi generuję przy pomocy powyższych funkcji, czyniąc założenie, że omawiany proces jest bliski idealnemu procesowi normalnemu.

<sup>75</sup> Na gruncie teorii prawdopodobieństwa pojęcie procesu definiuje się w sposób ścisły, a więc inny od tego, który przyjąłem w moim wykładzie, z założenia odwołującym się raczej do intuicji niż do świata „prawdziwej matematyki”.



## 13.2 Karty kontrolne Shewharta

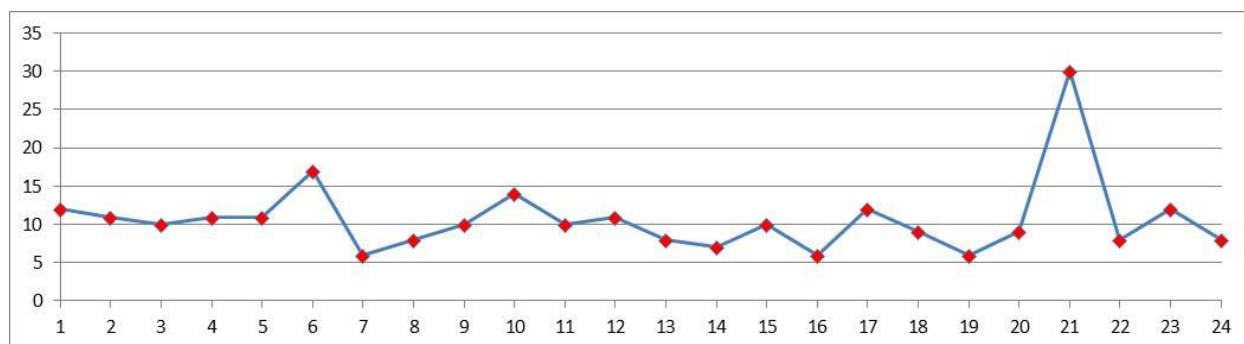
Karty kontrolne Shewharta służą do wykrywania zaburzeń, jakim mogą podlegać procesy losowe. Zaburzenia procesu to takie wydarzenia, które na jakiś czas zmieniają charakter procesu. Na Rys. 13.2-1 przedstawiono przebieg zaburzonego procesu ruchu jednostajnego.



Rys. 13.2-1 Zaburzony proces ruchu jednostajnego

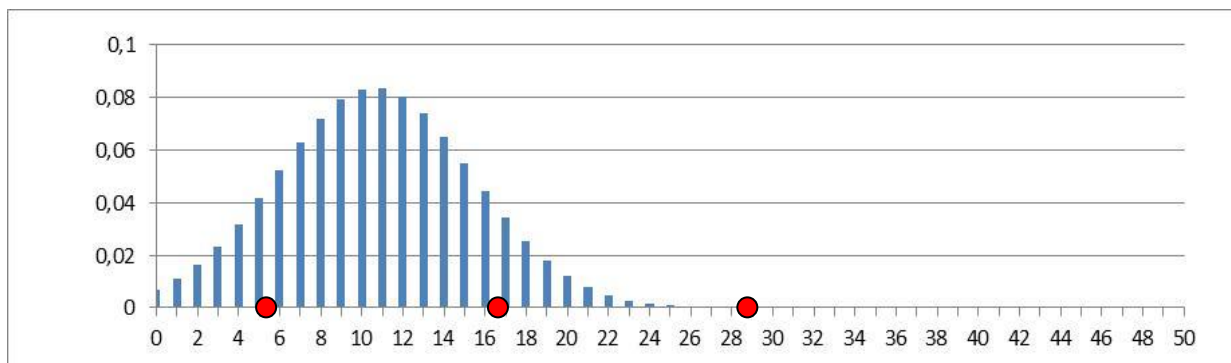
W tym procesie ciało przez 30 sekund pozostawało w bezruchu, następnie przez 10 sekund nadrabiało opóźnienie, by następnie wrócić do swojej początkowej prędkości. Zaburzenie procesu deterministycznego można więc odczytać z jego przebiegu, co jest naturalną konsekwencją faktu, że przebiegi dobrze oddają charakter procesów deterministycznych.

Popatrzmy teraz na przebieg procesu losowego pokazany na Rys. 13.2-2. Jest to znany nam już proces losowania 50 koralików z 3.000 koralików białych zmieszanych z 750 koralikami czerwonymi (Rozdz.12.4). Czy pomiary o numerach 6, 7 i 21 i wartościach odpowiednio 17, 6 i 30 wskazują na jakieś jego zaburzenie? Na to pytanie nie potrafimy odpowiedzieć równie stanowczo jak w poprzednim przypadku. Wiemy już jednak, że aby ocenić naturę procesu losowego, trzeba przeanalizować odpowiadający mu histogram, a nie przebieg.



Rys. 13.2-2 Przebieg eksperymentu z czerwonymi paciorkami

Popatrzmy więc na histogram odpowiadający naszemu procesowi (Rys. 13.2-3). Został on wygenerowany dla średniej z pomiarów, która wniosła 10,7, i odchylenia standardowego, które wyniosło 4,8. Na rysunku zaznaczono trzy podejrzane pomiary, a w Tab. 13.2-1 podano odpowiadające im prawdopodobieństwa. W ostatniej kolumnie tabeli prawdopodobieństwa zostały przeliczone na częstość pojawienia się danego pomiaru, np. 0,0342 odpowiada częstości raz na 29 losowań.



Rys. 13.2-3 Histogram procesu z Rys. 13.2-2

nr pomiaru	wartość	prawdopodobieństwo	raz na ... losowań
6	17	0,0342	29
7	6	0,0523	19
21	30	0,000022	47.300

Tab. 13.2-1 Prawdopodobieństwa trzech podejrzanych pomiarów

Jak widzimy, wartości 6 i 17 mieszczą się w „widocznej” części histogramu. Pojawienia się 17 czerwonych koralików można się spodziewać średnio raz na 29 losowań, a pojawienia się 6 koralików — raz na 19 losowań. Natomiast prawdopodobieństwo pojawienia się 30 koralików jest tak małe, że na histogramie odpowiadającego mu słupka w ogóle nie widać. Takiego wyniku można się spodziewać tylko raz na 47.300 losowań. Co stąd wynika dla praktyki analizowania procesów losowych?

Aby odpowiedzieć na to pytanie trzeba wpięć w przysłowia, dlaczego w ogóle interesuje nas wykrywanie zaburzeń procesów losowych. Jaką praktyczną wartość ma taka możliwość?

W przypadku losowania koralików praktycznej wartości trudno się doszukać. Gdyby jednak nasz proces odpowiadał pojawianiu się wypadków przy pracy w kolejnych miesiącach w dużej fabryce, to chcielibyśmy pewnie wiedzieć, czy w miesiącach 6 i 21 wydarzyło się coś takiego, co spowodowało gwałtowny wzrost wypadkowości. Chcielibyśmy to wiedzieć, aby na przyszłość zapobiec tej przyczynie. A gdyby proces opisywał sprzedaż firmy w kolejnych miesiącach, to też chcielibyśmy wiedzieć, czy szczególnie wysokie i szczególnie niskie sprzedaże były jedynie dziełem przypadku, czy też wynikiem jakichś wydarzeń, które można by powtórzyć, by spowodować wyższą sprzedaż, lub też ich uniknąć, by sprzedaż nie spadała tak nisko. Gdybyśmy mieli „dostatecznie uzasadnione podejrzenie”, że z każdym z naszych trzech pomiarów była związana jakaś przyczyna specjalna, to należałoby podjąć śledztwo w celu jej wykrycia, a więc dokładnie przeanalizować wszystkie okoliczności towarzyszące każdemu z tych pomiarów. Jednakże, każde takie śledztwo kosztuje czas i pieniądze, więc chcielibyśmy podejmować je jedynie „w uzasadnionych przypadkach”.

Powróćmy teraz do naszego pomiaru na pozycji 21-szej o wartości 30. W tej sprawie musimy podjąć jedną z dwóch możliwych decyzji:

- A. albo przyjmujemy, że wartość 30 była dziełem losowego przypadku i nie podejmiemy poszukiwania przyczyny,
- B. albo też uznamy, że wartość 30 była spowodowana jakąś szczególną przyczyną, która zaburzyła proces, i w związku z tym podejmiemy poszukiwanie tej przyczyny.

Ponieważ prawdopodobieństwo wystąpienia A z przyczyn czysto losowych jest równe  $1/47.300$ , możemy oczekiwać, że przyjmując hipotezę B popełnimy błąd średnio raz na 47.300 razy. To



wyduje się przesądzać nasz wybór. Zauważmy też, co wyraźnie pokazuje histogram, że im dalej w górę lub w dół od średniej wypadnie nasz pomiar, tym bardziej staje się uprawnione poszukiwanie nielosowej przyczyny tego pomiaru.

Skoro doszliśmy do takiego wniosku w przypadku szczególnym, to teraz warto zastanowić się nad jakąś regułą, która pozwalałaby podejmować podobne decyzje w rutynowy sposób. Taką regułą zaproponował w pierwszej połowie XX wieku amerykański fizyk Walter A. Shewhart. Dotyczy ona procesów o rozkładzie normalnym i brzmi jak następuje:

*Poszukiwanie przyczyn wydarzenia, które wystąpiło w procesie normalnym  
podejmujemy wtedy,  
gdy odpowiadający mu pomiar jest odległy od średniej o więcej niż  $3\sigma$ .*

Jak można udowodnić, dla wszystkich procesów normalnych prawdopodobieństwo pojawienia się pomiaru na zewnątrz odcinka

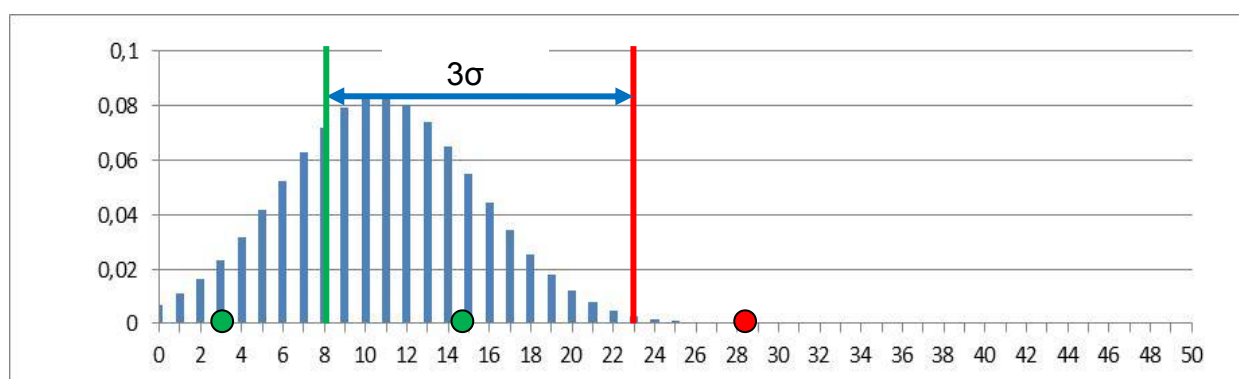
$$\bar{s}r - 3\sigma < x < \bar{s}r + 3\sigma$$

jest w przybliżeniu równe  $1/370$ <sup>76</sup>. Występujące w tej nierówności wartości graniczne nazywamy odpowiednio *dolną granicą kontrolną* (DGK) i *górną granicą kontrolną* (GGK). Tak więc:

$$DGK = \bar{s}r - 3\sigma$$

$$GGK = \bar{s}r + 3\sigma$$

Dlaczego Shewhart przyjął takie właśnie granice? Zapewne doszedł do przekonania, że są one wystarczająco dobrze dobrane, aby z jednej strony chronić nas przed niepotrzebnymi śledztwami, a z drugiej przed niewykryciem zakłóceń. Na przykład, jeżeli analizujemy sprzedaż jakiegoś sklepu w okresach miesięcznych, to niepotrzebnie podjęte śledztwo może się zdarzyć średnio raz na 370 miesięcy, czyli raz na ponad 30 lat. Doświadczenia zebrane przez tysiące firm w ciągu blisko całego wieku potwierdziły też, że z praktycznego punktu widzenia wybór Shewharta był słuszny.



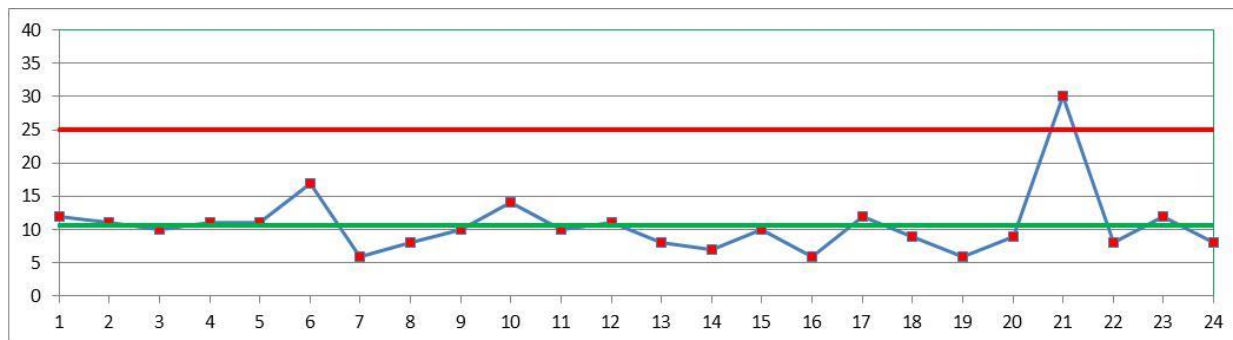
**Rys. 13.2-4 Zastosowanie reguły Shewharta do procesu czerwonych paciorków**

Na Rys. 13.2-4 widzimy położenie GGK na histogramie procesu losowania czerwonych paciorków. W tym przypadku dolna granica kontrolna jest ujemna, więc nie umieszczamy jej na histo-

<sup>76</sup> W tym miejscu należy podkreślić, że mówimy tu o prawdopodobieństwie pojawienia się zdarzenia o pomiarze leżącym w jakimkolwiek punkcie na zewnątrz wskazanego odcinka. Prawdopodobieństwo pojawienia się każdego z konkretnych pomiarów na zewnątrz tego odcinka będzie oczywiście znacznie mniejsze. Na przykład, w procesie „czerwone paciorki”, pojawienie się 30 czerwonych paciorków ma prawdopodobieństwo  $1/47.300$ , natomiast prawdopodobieństwo pojawienia się więcej niż  $\bar{s}r + 3\sigma = 25$  paciorków — a więc 26, 27 itd. aż do 50 paciorków — jest równe  $1/370$ .

gramie. W praktyce oznacza to, że proces „czerwone paciorki” zachowuje się jak proces normalny jedynie w obszarze  $0 \leq x \leq 50$ .

Wyrażenie reguły Shewharta przy pomocy odległości od średniej ma bardzo ważną wartość praktyczną, pozwala bowiem na dokonywanie oceny procesu bezpośrednio na wykresie jego przebiegu bez generowania histogramu. Aby dokonać takiej oceny wpieryw nanosimy na wykres linię horyzontalną na poziomie średniej arytmetycznej, którą nazywamy *linią centralną*, a następnie dwie dalsze na poziomach odpowiednio DGK i GGK. Na Rys. 13.2-5 widzimy taką kartę dla procesu „czerwone paciorki”. Dolna granica kontrolna, która wypada poniżej zera, nie została narysowana.

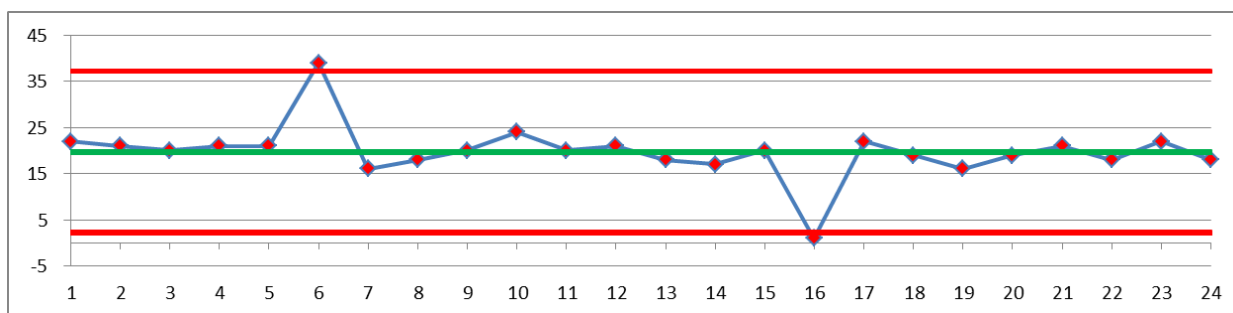


**Rys. 13.2-5** Karta kontrolna Shewharta dla procesu czerwonych paciorków

Jak widzimy, pomiary o numerach 6 i 7 nie uzasadniają podejmowania śledztwa, natomiast pomiar nr 21 o wartości 30, z pewnością takie śledztwo uzasadnia. W rzeczywistości analizowany przebieg powstał przez celowe zniekształcenie rzeczywistego przebiegu na pozycji nr 21. Zniekształcenie to było dostatecznie duże, aby karta „rekomendowała” śledztwo.

### 13.3 Procesy uregulowane i rozregulowane

Typowa karta kontrolna ma dwie granice kontrolne oddalone od średniej o trzy odchylenia standardowe i wygląda jak na Rys. 13.3-1



**Rys. 13.3-1** Typowa karta kontrolna Shewharta

Na tej karcie widzimy dwa przekroczenia granic kontrolnych wskazujące na pojawienie się jakiś zaburzeń. Takie przekroczenia nazywamy *sygnalami rozregulowania*. W rzeczywistości jednak sygnały rozregulowania to nie tylko przekroczenie granic kontrolnych. Dziś wielu specjalistów wyróżnia następujące sygnały rozregulowania<sup>77</sup>:

1. przekroczenie jednej z linii granicznych,
2. co najmniej 8 kolejnych wartości po jednej stronie linii centralnej,
3. co najmniej 6 kolejnych wzrostów lub 6 kolejnych spadków,
4. co najmniej 3 z 4 kolejnych wartości bliżej granicy niż średniej.

<sup>77</sup> Są to wszystko wydarzenia o prawdopodobieństwie zbliżonym do 1/370.

Pierwsza z tych grup sygnałów dotyczy pojedynczego pomiaru, a więc wydarzenia jednostkowego. Przekroczenie linii granicznej wskazuje na jednostkowe zaburzenie krótkotrwałe. Pozostałe trzy wskazują na zmianę charakteru procesu — być może trwałą — w dłuższym okresie. W Rozdz.15 pokażę przykłady takich rozregulowań.

O procesach, które nie wykazują rozregulowań, możemy z dużym poziomem pewności powiedzieć, że — o ile tylko nie pojawią się zaburzenia zewnętrzne — ich przebieg będzie przewidywalny w tym sensie, że nie zmieni się znacząco ani ich linia centralna, ani też granice kontrolne. Takie procesy nazywamy *uregulowanymi*.

Procesy, które nie są uregulowane, a więc w których pojawiają się rozregulowania, nazywamy *procesami rozregulowanymi*. O przyszłych przebiegach takich procesów nie możemy powiedzieć niczego pewnego, gdyż nie wiemy, czy i kiedy pojawią się w nich kolejne rozregulowania. To właśnie ten drugi rodzaj nieprzewidywalności, o którym pisałem w Rozdz.12.3.

Przyczyny odpowiadające za losową zmienność procesu Walter Shewhart nazywał *przyczynami zwykłymi* (ang. *common cause*), a przyczyny odpowiadające za rozregulowania — *przyczynami specjalnymi* (ang. *special cause*). A oto kilka przykładów procesów uregulowanych i rozregulowanych.

Procesy uregulowane	Procesy rozregulowane
1. Gra w kości z uczciwymi graczami	1. Gra w kości z oszustem
2. Ciśnienie baryczne przy ładnej pogodzie	2. Ciśnienie baryczne przed sztormem
3. Wypadkowość w fabryce w stabilnych warunkach	3. Wypadkowość w fabryce, gdzie pojawił się sabotażysta
4. Stan kasy w uczciwej firmie na koniec dnia	4. Stan kasy w firmie, gdy pojawił się złodziej

**Tab. 13.3-1 Przykłady procesów uregulowanych i rozregulowanych**

Kartę kontrolną Shewharta można bardzo łatwo wygenerować w arkuszu Excela. W tym celu do tabelki, w której zapisano wyniki pomiarów, dodajemy trzy wiersze odpowiadające średniej, granicy dolnej i granicy górnej, np. tak jak w Tab. 13.3-2, a następnie dla tej tabeli generujemy wykres w zwykły sposób.

nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
<b>pomiar</b>	22	21	20	21	21	39	16	18	20	24	20	21	18	17
<b>średnia</b>	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
<b>GGK</b>	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
<b>DGK</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

**Tab. 13.3-2 Przykład tabelki generującej w Excelu kartę kontrolną**

Średnią wyliczamy przy pomocy funkcji ŚREDNIA, a odchylenie standardowe przy pomocy funkcji ODCH.STAND.POPUL. (patrz Rozdz.12.4).

## 13.4 Statystyczne sterowanie procesami

Statystyczne sterowanie procesami (ang. statistical process control, skr. SPC) to, mówiąc najogólniej, zabiegi prowadzące do nadania procesowi pożądanego dla nas kształtu i położenia. W pierwszym rzędzie, jeżeli proces jest rozregulowany, to trzeba bezwzględnie usunąć źródła rozregulowań, gdyż dopóki tego nie uczynimy, proces jest nieprzewidywalny. Jednakże proces uregulowany to wcale nie koniecznie proces, który nam odpowiada. Jeżeli opisuje on wartości sprzedaży w kolejnych miesiącach, to możemy uważać, że są one zbyt niskie, a jeżeli opisuje liczby wypadków przy pracy — że są zbyt wysokie. Możemy też chcieć zmniejszyć zmienność procesu (rozrzut pomiarów wokół średniej), aby poprawić jego przewidywalność. Ogólnie rzecz biorąc, statystyczne sterowanie procesami sprowadza się do trzech rodzajów czynności:

1. usuwanie rozregulowań,
2. zmiana położenia linii centralnej,
3. zbliżenie granic kontrolnych do linii centralnej, czyli zmniejszenie odchylenia standardowego (zmienności).

Bardzo poważnym błędem byłoby podejmowanie prób wykonania czynności 2 i 3 przed uregulowaniem procesu. Na przykład, co by nam przyszło z obniżania kosztów firmy, w której działa złodziej?

W rzeczywistości, menedżerowie, którym obca jest wiedza o procesach losowych, popełniają znacznie więcej błędów w podejmowaniu decyzji. Te błędy można pogrupować w pięć poniższych kategorii.

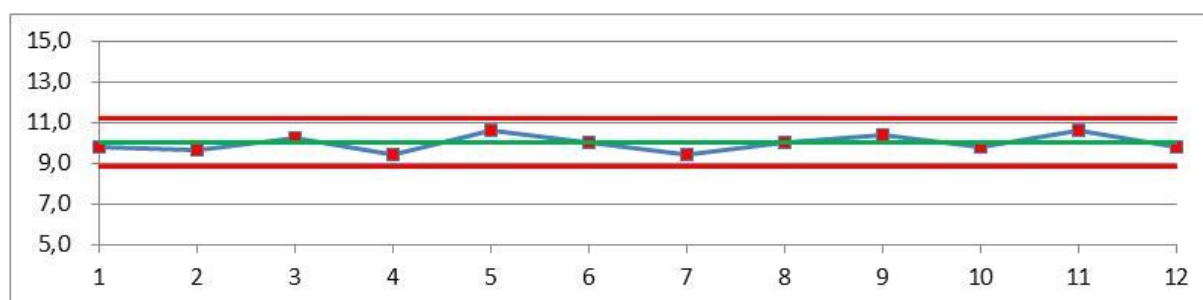
1. Próby sterowania procesem rozregulowanym.
2. Traktowanie przyczyn zwykłych jako specjalne zwane „majsterkowaniem” (Rozdz.13.5)
3. Lekceważenie przyczyn specjalnych tam, gdzie występują.
4. Pomylenie granic kontrolnych z oczekiwaniami klienta (Rozdz.14)
5. Stawianie celów niemożliwych do osiągnięcia (Rozdz.14.2)

## 13.5 Majsterkowanie

Szczególnie częstym przykładem majsterkowania są próby „korygowania” zmienności losowej procesu. Dla wyjaśnienia, na czym to polega, wyobraźmy sobie tokarza, który toczy tulejki o wymaganej średnicy 10 mm. Jednakże jego tokarka jest już mocno zużyta, łożyska mają luz, w rezultacie czego średnica toczonych tulejek waha się w granicach od 9,43 mm do 10,63 mm. Różnica pomiędzy tymi wartościami wynosi 1,20 mm. Przykładowe wyniki pomiarów średnic kolejnych tulejek zostały pokazane w Tab. 13.5-1, a odpowiadająca jej karta kontrolna na Rys. 13.5-1. Odchylenie standardowe tego procesu wynosi 0,40 mm.

nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pomiar	9,8	9,6	10,2	9,4	10,6	10,0	9,4	10,0	10,4	9,8	10,6	9,8

Tab. 13.5-1 Wyjściowy przebieg procesu toczenia tulejek



Rys. 13.5-1 Karta kontrolna wyjściowego procesu toczenia tulejek

Pewnego dnia tokarz zostaje „zachęcony” do podpisania się pod zobowiązaniem „pracujemy bez braków” przyjętym przez całą załogę. Zaczyna więc „bardziej przykładać się do pracy”. W celu skorygowania błędów tokarki mierzy średnicę każdej wytoczonej tulejki, a następnie, przed przystąpieniem do toczenia kolejnej, koryguje odległość noża od osi obrotu o różnicę pomiędzy średnicą ostatniej tulejki, a wartością wymaganą 10 mm. W ten sposób reaguje na błędy losowe tak, jakby to były błędy systemowe. Zakłada mianowicie, że jeżeli koniec noża był za daleko od osi w pierwszym toczeniu, to będzie tak i w drugim. Tymczasem położenie noża jest wynikiem

losowości procesu, a nie jego stałej cechy. Gdyby bowiem była to cecha stała, to wszystkie tulejki miałyby średnice jednakowo odległe od 10 mm, a tak właśnie nie jest. W ten sposób tokarz do pierwotnej zmienności procesu dodaje zmienność korekt, która jest pochodną zmienności średnic, tylko opóźnioną o jeden cykl pracy.

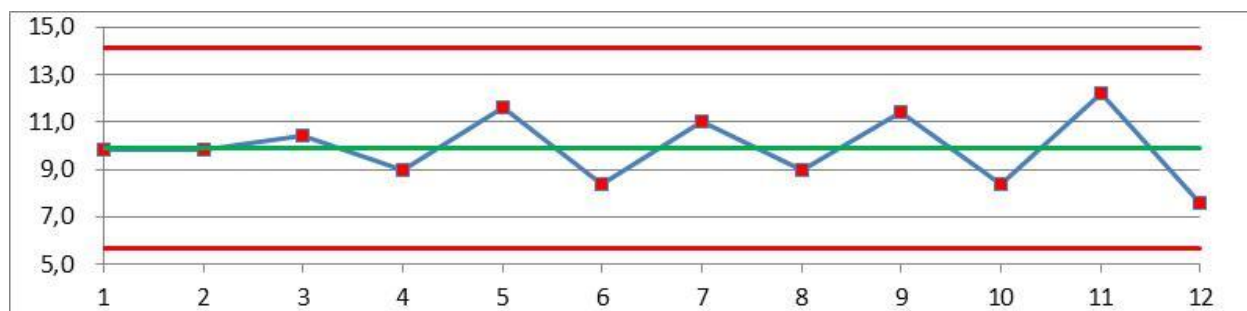
Zobaczmy, jak nakładają się te korekty na przebieg opisany Tab. 13.5-1. W pomiarze nr 1 tulejka ma średnicę równą 9,8 mm, tokarz oddala więc nóż od osi o 0,2 mm. W drugim toczeniu średnica wypadłaby losowo 9,6 mm, a ponieważ na tę losowość korekta nie ma żadnego wpływu, więc po korekcie wypadnie na poziomie  $9,6 \text{ mm} + 0,2 \text{ mm} = 9,8 \text{ mm}$ . Tym razem więc tokarz ponownie oddali nóż od osi o 0,2 mm, w wyniku czego trzecia tulejka będzie miała średnicę  $10,2 \text{ mm} + 0,2 \text{ mm} = 10,4 \text{ mm}$ . W Tab. 13.5-2 widzimy jak zmieniają się wartości korekt w kolejnych pomiarach, w Tab. 13.5-3 jak wygląda przebieg korygowanego procesu, a na Rys. 13.5-2 jak wygląda jego karta kontrolna.

nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
korekta	0	0,2	0,2	-0,4	1,0	-1,6	1,6	-1,0	1,0	-1,4	1,6	-2,2

Tab. 13.5-2 Wartości korekt w kolejnych toczeniach

nr	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pomiar	9,8	9,8	10,4	9,0	11,6	8,4	11,0	9,0	11,4	8,4	12,2	7,6

Tab. 13.5-3 Przebieg korygowanego procesu



Rys. 13.5-2 Karta kontrolna korygowanego procesu

Skale obu wykresów zostały dobrane jednakowo, a więc widoczne między nimi różnice są różnicami rzeczywistymi. Proces majsterkowany nie tylko ma zmienność znacznie większą od wyjściowego, ale też ta zmienność widocznie rośnie<sup>78</sup>. W Tab. 13.5-4 pokazano różnice między podstawowymi parametrami obu procesów.

	p. wyjściowy	p. korygowany
średnia z pomiarów	10,0	9,9
GGK	11,2	14,1
DGK	8,8	5,7
różnica pomiędzy min i max	1,2	4,6
odległość pomiędzy granicami	2,4	8,4
odchylenie standardowe	0,4	1,4

Tab. 13.5-4 Różnice pomiędzy procesem pierwotnym i korygowanym

<sup>78</sup> Przedstawiony proces nie jest procesem rzeczywistym toczenia tulejek, ale procesem symulowanym. Jednakże zmienność tego procesu jest rzeczywista i pochodzi z eksperymentu „czerwone koraliki” opisanego w Rozdz.12.4. Proces wyjściowy dla tulejek otrzymałem przez odpowiednie (proporcjonalne) przeskalowanie liczb czerwonych koralików na średnice tulejki.

Można się spodziewać, że nieszczęsny tokarz straci premię, a może nawet pracę. No bo przecież „gołym okiem widać”, że zachował się jak sabotażysta. Po prostu nie chciało mu się przyłożyć do pracy. Dla takich nie ma u nas miejsca!

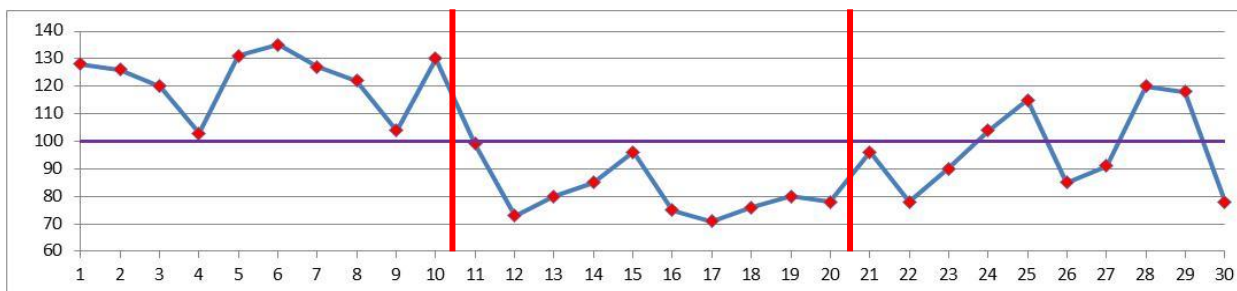
## 13.6 Pułapki oceny procesów „na oko”

Ocena przebiegu procesu metodą „na oko” jest bardzo prosta. Przyglądamy się procesowi i jeżeli jest to proces związany ze sprzedażą, to cieszymy się gdy wartości rosną, a martwimy, gdy maleją, a jeżeli jest to proces związany z kosztami, to nasze stany emocjonalne kształtują się odwrotnie. Następnie stan negatywny przekłada się na karę i żądanie poprawy, a pozytywny na nagrodę i podniesienie normy na najbliższy okres. Popatrzmy, jak to działa na przykładzie trzech zespołów sprzedawców<sup>79</sup>.

### 13.6.1 Trzy zespoły sprzedawców

Zarządzamy trzema zespołami sprzedawców sklepowych po 10 osób w każdym sklepie. Dla wszystkich sprzedawców ustalamy na najbliższy miesiąc plan sprzedażowy po 100 jednostek na osobę. Aby sprzedawców „odpowiednio zmotywować”, zapowiadamy, że dwóch najlepszych otrzyma nagrody, a dwóch najgorszych zostanie zwolnionych.

Popatrzmy jak na koniec miesiąca wygląda przebieg procesu, w którym kolejne pomiary to wartości sprzedaży uzyskane przez kolejnych sprzedawców (Rys. 13.6-1). Pionowe kreski pokazują podziały pomiędzy zespołami. Linia pozioma, to cel sprzedażowy.



Rys. 13.6-1 Trzy zespoły sprzedawców jako jeden proces

Ocena na oko wskazuje, że pierwszy zespół jest niewątpliwie najlepszy. Na nagrodę zasłużyli 6 i 10, a wszyscy przekroczyli cel sprzedażowy. Średnia sprzedaż na sprzedawcę wyniosła 120 jednostek. Taki więc cel sprzedażowy otrzymają wszyscy sprzedawcy na następny miesiąc. Niech no tylko ktoś powie, że to niemożliwe do osiągnięcia.

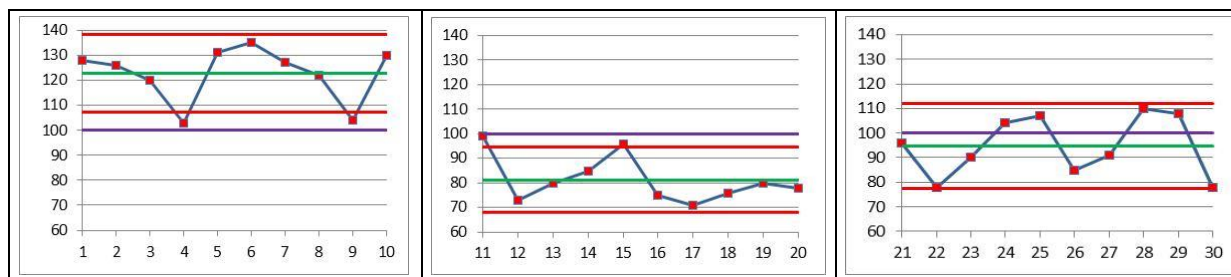
Warto tu wspomnieć, że malkontenci z zespołu drugiego, twierdzili, jakoby cel 100 jdn. był nieosiągalny. No i słowo stało się ciałem. Jak się komuś nie chce, to i motywacja nie pomoże. Sprzedawcy 12 i 17 tracą pracę, a kierownik zespołu zostaje zdegradowany do roli szeregowego sprzedawcy. W tym zespole średnia wyniosła 80 jdn.

Zespół trzeci jest mocno średni. Tylko cztery osoby wykonały normę. Może trzeba by powysłać ich na staże do pierwszego zespołu.

Popatrzmy teraz na nasze trzy zespoły jako na trzy różne procesy. Z pewnością są one różne, bo przecież każdy sklep jest ulokowany w innym punkcie miasta, a więc na innym rynku. Popatrzmy też już nie „gołym okiem”, ale okiem uzbrojonym w kartę kontrolną.

<sup>79</sup> Ten przykład od kogoś zapożyczyłem, ale nie potrafię odszukać źródła. Może mi ktoś pomoże.





**Rys. 13.6-2 Trzy zespoły jako trzy procesy**

Jak widzimy, rynek pierwszego procesu jest tak chłonny, że dla nich cel sprzedażowy wypada poniżej DGK. Dobra średnia nie zaskakuje więc wcale, zastanawiają natomiast niskie wyniki sprzedawców 4 i 9. Trzeba się przyjrzeć, jaka była przyczyna, bo proces nie jest uregulowany.

Drugi zespół ma dwóch wybitnych sprzedawców, którzy przekroczyli GGK. Tym też watro się przyjrzeć. Może inni się czegoś od nich nauczą. Proces również nieuregulowany.

Zespół trzeci raczej nie wymaga ingerencji. Jest uregulowany.

Co teraz powinien zrobić dyrektor ds. sprzedaży? Bo przecież średnia z trzech zespołów wyniosła jedynie 100,5 na sprzedawcę. Norma została co prawda wykonana, ale firmie potrzebna jest wyższa sprzedaż ze względu na ponoszone koszty inwestycji.

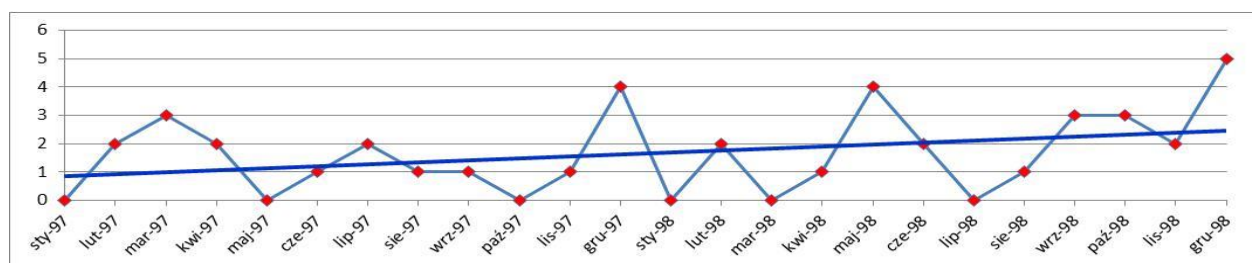
Pierwszy wniosek z naszej analizy jest taki, że jeżeli nie zmienimy procesów, to na dużo więcej nie możemy liczyć. Być może nieco poprawimy wynik usuwając rozregulowania w procesie pierwszym, ale ten efekt może zostać pochłonięty przez zniknięcie rozregulowań w procesie drugim. Trzeba więc zmienić procesy, o dokładniej — podnieść ich wartości średnie. W procesie trzecim można już podejmować stosowne działania, natomiast pozostałe dwa procesy należy najpierw uregulować.

Oczywiście, czym są te „stosowne działania”, na to karty kontrolne nam nie odpowiedzą. Może skuteczniejszy marketing, może rebranding, może zmiana polityki cenowej, może szkolenie sprzedawców, a najpewniej kilka z tych sposobów naraz. Jedno wszak wiemy na pewno: potrzebne są kompleksowe działania na procesy, a nie jednostkowe na sprzedawców.

Może ktoś w tym miejscu powiedzieć, że odpowiedni „system motywacyjny”, to też działanie kompleksowe. To prawda. Kompleksowe, ale niestety nieskuteczne o czym obszernie pisałem już w Rozdz.5.

## 13.6.2 Wypadki w fabryce

W pewnej fabryce prowadzono analizę miesięcznej liczby wypadków w okresie od stycznia 1997 do grudnia 1998<sup>80</sup>. Przebieg procesu wypadkowości wraz z excelową linią trendu (por.

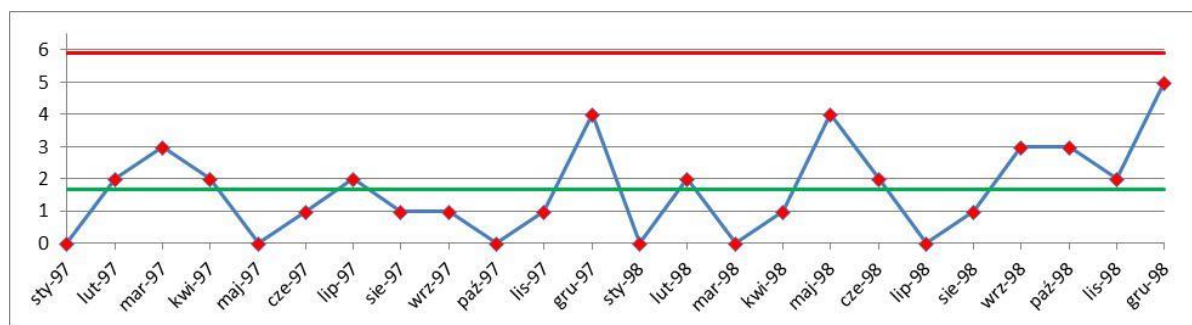


**Rys. 13.6-3 Dynamika wypadkowości w fabryce**

Rozdz.12.4) pokazano na Rys. 13.6-3. Rada nadzorcza firmy wyraziła głębokie zaniepokojenie tą sytuacją, szczególnie ze względu na „rosnący trend” zjawiska. Polecono też zarządowi zbadać przyczyn wysokiej liczby wypadków w grudniu 1997, maju 1998 i grudniu 1998.

<sup>80</sup> Źródło [Wheeler] s. 74

No to popatrzmy na kartę kontrolną tego procesu (Rys. 13.6-4).



**Rys. 13.6-4 Karta kontrolna dla procesu wypadkowości**

Jak widzimy, proces jest wysoce uregulowany, więc zlecone zarządowi poszukiwanie przyczyn jest całkowicie bezpodstawne: nie doprowadzi do żadnych użytecznych wniosków, za to na pewno przysporzy kosztów. Excelowski trend wzrostowy nie jest też powodem do niepokoju, gdyż, jak już wiemy, nie mówi on niczego o przyszłości. Nic nie wskazuje więc na to, że liczba wypadków będzie rosła. Niepokojący jest natomiast fakt, że jeżeli normy BHP w fabryce się nie zmieniają, to możemy się spodziewać do sześciu (!) wypadków na miesiąc, na co wskazuje położenie GGK. Trzeba więc pilnie zająć się tymi normami, zamiast trwonić siły i czas na badanie przeszłości.

Na koniec tego rozdziału powrócę jeszcze do sprawy excelowskiej linii trendu, o której pisałem już w Rozdz.12.4. Otóż przez *trend w procesie losowym* chcielibyśmy rozumieć taki jego przebieg, który rodzi uzasadnione przypuszczenie, że w przyszłości ten proces będzie miał innych charakter niż do tej pory. W modelu kart kontrolnych, charakter procesu jest odzwierciedlany przez jego histogram, a więc zmiana charakteru, to zmiana histogramu, a na takie zmiany — jak już wiemy — wskazują sygnały rozregulowania, do których zjawiska rosnącej lub opadającej excelowskiej linii trendu nie należą.



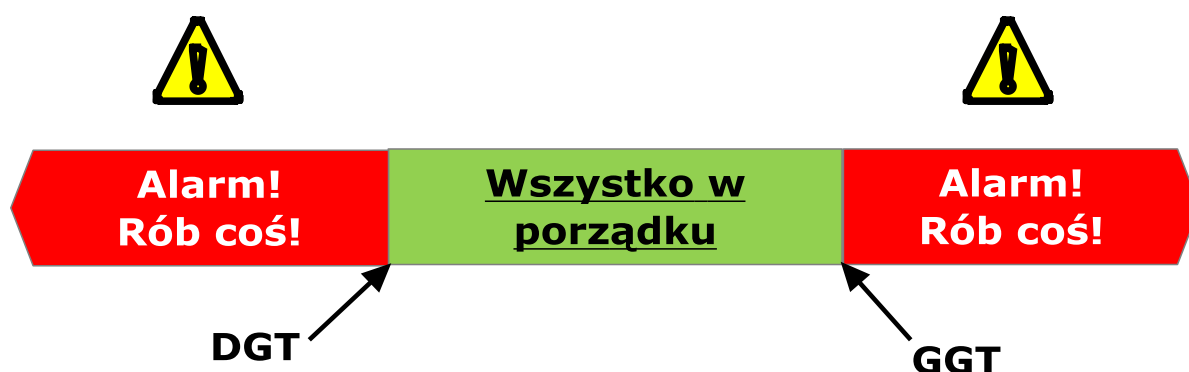
## 14 Głos klienta

### 14.1 Reżim jakościowy procesu

Każdy z nas realizuje w pracy jakieś cele. Bardzo też często celom przypisuje się wartości liczbowe: osiągnąć sprzedaż co najmniej na poziomie X, obniżyć udział błędów w każdej partii towaru do Y%, utrzymać temperaturę kotła w granicach pomiędzy  $T_1$  i  $T_2$ . Ogólnie można powiedzieć, że każdy cel, które daje się zmierzyć liczbowo, jest wyznaczony przez trzy przedziały zmienności pokazane na Rys. 14.1-1. Zielony przedział środkowy, to przedział oczekiwany, pozostałe dwa, to przedziały alarmowe. Dzielące je granice to:

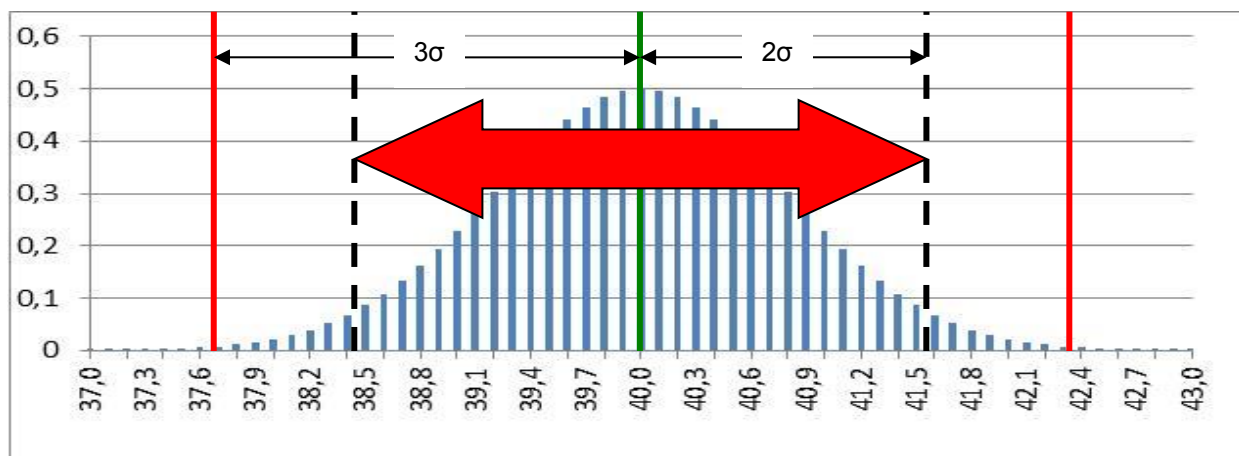
- *dolna granica tolerancji* (DGT)
- *górną granicą tolerancji* (GGT).

Te dwie granice Wheeler [75] nazywa *głosem klienta* w odróżnieniu od *głosu procesu*, który stanowią opisane wcześniej GGK i DGK (Rozdz.13.2).



Rys. 14.1-1 Ogólna postać celu zdefiniowanego liczbowo

Jak głos klienta ma się do głosu procesu najłatwiej zrozumieć na przykładzie procesów produkcyjnych. Załóżmy więc dla przykładu, że mamy do czynienia z procesem produkcji leku w pastylkach, w których waga substancji czynnej powinna być utrzymana w granicach  $40 \pm 1,6$  mg. Jeżeli wyniesie mniej, lek może okazać się nieskuteczny, jeżeli więcej — szkodliwy. Przypuśćmy dalej, że w naszym procesie produkcji uzyskujemy średnią wagę substancji czynnej na poziomie 40 mg oraz odchylenie standardowe równe 0,8 mg. Histogram tego procesu wraz z jego granicami kontrolnymi i granicami tolerancji jest pokazany na Rys. 14.1-2.



**Rys. 14.1-2 Głos procesu i głos klienta**

Jak widzimy, granice tolerancji mieszczą się pomiędzy granicami kontrolnymi, a dokładniej, w odległości  $2\sigma$  od wartości średniej. Oznacza to, że pastylki nie spełniające oczekiwanej normy mogą się pojawiać z dość dużym prawdopodobieństwem, które, jak można wyliczyć, wyniesie około 45 sztuk na każde 1000 sztuk wyprodukowanych. Czy to dużo, czy mało? To oczywiście zależy od tolerancji organizmu pacjenta na przedawkowanie lub niedodawkowanie leku. O tym muszą zdecydować lekarze i farmaceuci, wydaje się jednak, że 45 źle leczonych pacjentów na każdy 1000 to chyba za dużo.

Co więc należy zrobić? Oczywiście reakcji pacjenta na lek nie zmienimy, jeżeli więc chcemy podnieść poziom zapewnianego mu bezpieczeństwa, to musimy zmienić proces w taki sposób, aby granice tolerancji znalazły się na zewnątrz granic kontrolnych. Oczywiście, im dalej będą one od tych granic, tym większą będziemy mieli pewność, że granice tolerancji nie zostaną przekroczone. To prowadzi nas do pewnej skali, na jakiej możemy określać *reżim jakościowy procesu* względem zadanych granic tolerancji.

Powiemy, że dla zadanych granic tolerancji *proces realizuje reżim jakościowy na poziomie  $n\sigma$* , jeżeli granice tolerancji są odległe od średniej procesu o nie mniej niż  $n$ -tą wielokrotność liczby  $\sigma$ .

W Tab. 14.1-1 pokazano jak różne reżimy jakościowe przekładają się na liczbę nienormatywnych produktów w milionie wyprodukowanych sztuk.

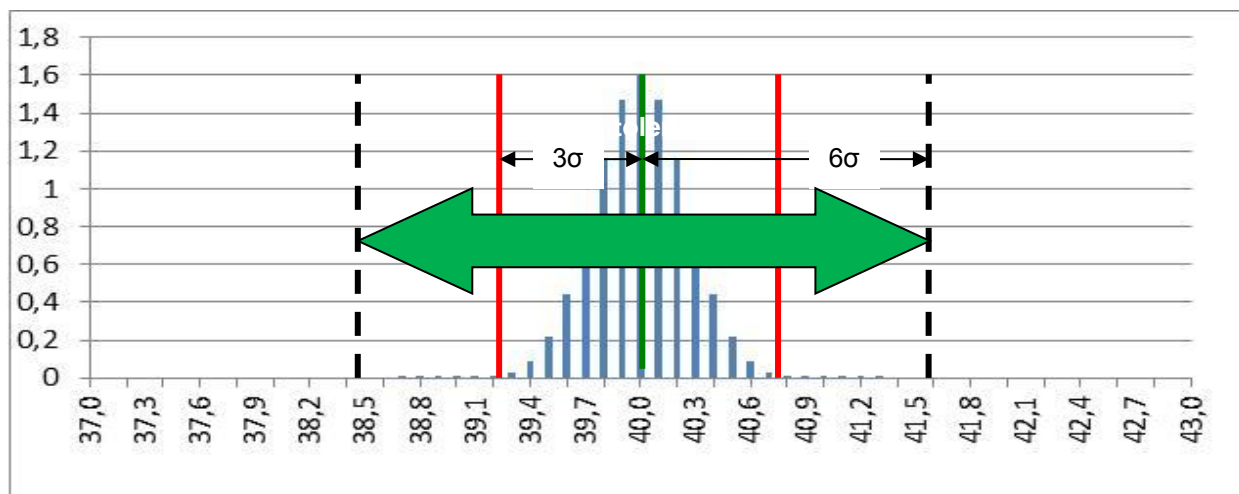
reżim jakościowy	wad na milion produktów
$1\sigma$	317 310
$2\sigma$	45 500
$3\sigma$	2 700
$4\sigma$	63
$5\sigma$	0,57
$6\sigma$	0,002

**Tab. 14.1-1 Skala reżimów jakościowych procesów normalnych<sup>81</sup>**

Znana metoda *Sześć Sigma* (ang. *Six Sigma*) — o której piszę więcej w Rozdz. 23.3.1 — wzięła swoją nazwę właśnie od reżimu  $6\sigma$ , który zapewnia średnio dwa wadliwe produkty na miliard

<sup>81</sup> Źródło: [71] s. 251. W rzeczywistości sprawa jest nieco bardziej złożona, jednakże dla zrozumienia idei skali reżimów jakości wystarczy jej uproszona wersja. Czytelników zainteresowanych głębszym wniknięciem w to zagadnienia dosyłam do cytowanego źródła.

wytworzonych. Aby osiągnąć ten reżim dla naszego przykładu, należałoby zmniejszyć odchylenie standardowe procesu z 0,8 do 0,25. Wtedy histogram procesu wraz z naszymi (niezmienionymi) granicami tolerancji wyglądałby jak na Rys. 14.1-3.



Rys. 14.1-3 Proces o reżimie jakościowym  $6\sigma$

Przypuśćmy teraz, że produkujemy nasz lek w reżimie  $6\sigma$ . Oczywiście co pewien czas pobieramy próbki leku i oddajemy je do analizy laboratoryjnej. Zakładamy więc kartę kontrolną dla tych analiz i tu rodzi się pytanie, jakie granice kontrolne powinniśmy wyznaczyć dla tej karty. Czy takie jak zalecał Shewhart, w odległości  $3\sigma$  od linii centralnej, czy może w odległości  $6\sigma$  od tej linii?

Aby odpowiedzieć na to pytanie, zwróćmy uwagę, że zasada Shewharta w żaden sposób nie odnosi się do głosu klienta. Ona służy wykryciu anomalii w samym procesie, anomalii, które mogą być efektem zewnętrznego zaburzenia procesu. Nie ma więc żadnego powodu, aby granice kontrolne zależały do reżimu jakości.

Dlaczego jednak — zapyta ktoś — mamy się niepokoić przekroczeniem granicy kontrolnej, np. o  $4\sigma$ , dlaczego podejmować poszukiwanie ewentualnych przyczyn takiej sytuacji, jeżeli granica naszego bezpieczeństwa to dopiero  $6\sigma$ ? Otóż dlatego, że przekroczenie granicy  $3\sigma$  oznacza duże prawdopodobieństwo, że nastąpiło zaburzenie procesu, a jeżeli ono rzeczywiście nastąpiło, to proces jest nieprzewidywalny, więc za chwilę możemy przekroczyć granicę  $6\sigma$ . Skoro narzuciliśmy sobie reżim  $6\sigma$ , to zapewne koszty związane z pojawieniem się produktów nienormalnych są bardzo wysokie. Lepiej badać okoliczności po przekroczeniu  $3\sigma$ , gdy naszym pacjentom nic jeszcze nie zagraża, niż czekać na to, aż któryś z nich umrze z powodu przedawkowania lub niedodawkowania leku.

Jest jeszcze jeden ważny aspekt związany z analizą shewartowską, który należy poruszyć, a mianowicie aspekt dotyczący tego co i jak mierzymy analizując proces. Jeżeli analizujemy proces sprzedaży w kolejnych okresach, to oczywiście mierzymy poziom sprzedaży w każdym z tych okresów. Podobnie postępujemy w przypadku pomiaru wypadkowości przy pracy, liczby klientów odwiedzających sklep, czy też godziny odjazdu samochodów dostawczych z bazy. Jednakże w przypadku produkcji, a w szczególności produkcji masowej, najczęściej nie oceniamy każdego produktu z osobna. Nie postępujemy tak z dwóch powodów: po pierwsze zajmowałoby to zbyt dużo czasu, pod drugie — często pomiar niszczy produkt, jak np. w przypadku lekarstwa. We wszystkich tych sytuacjach oceniamy partie produktów, losując z nich poszczególne produkty, które następnie poddajemy pomiarom. Każdej partii przypisujemy jedną liczbę, będącą czy to średnią z uzyskanych pomiarów, czy też wartością maksymalną lub minimalną, albo jeszcze innym agregatem. W każdym jednak przypadku otrzymujemy ciąg liczb, który możemy już podać analizie shewartowskiej. Czytelnika zainteresowanego zastosowaniem kart kontrolnych w produkcji odsyłam do specjalistycznej literatury np. do [68], [69], [70] i [71].

## 14.2 Stawianie celów

W poprzednim rozdziale omówiłem pojęcie głosu klienta na przykładzie procesu produkcyjnego, jednakże wszystkie poczynione tam obserwacje stosują się również do procesów nieprodukcyjnych. Oczywiście dla tych ostatnich najczęściej w zupełności wystarczy nam reżim  $3\sigma$ .

Pozornie może się też wydawać, że w sytuacjach nieprodukcyjnych nie każdy głos klienta jest wyznaczany przez dwie granice tolerancji. Na przykład, cel sprzedażowy jest zwykle określony jako poziom sprzedaży, który należy osiągnąć (DGT), a cel związany z eliminacją błędów — jako poziom, którego przekroczyć nie można (GGT). W rzeczywistości jednak sprzedaż nie powinna przekroczyć zdolności produkcyjnych, a liczba błędów nie może spaść poniżej zera. Bez straty na ogólności można więc nadal zakładać, że każdy wyznaczany liczbowo głos klienta ma obie granice.

Pod względem matematycznym wszystkie cele liczbowe podpadają pod schemat pokazany na Rys. 14.1-1, jednakże pod względem zarządczym wyznaczane przez nie granice mogą różnić się w sposób istotny. D. Wheeler [75] wymienia trzy kategorie granic tolerancji:

1. *Granice faktograficzne*, np. temperatura kotła, poziom cholesterolu we krwi, prędkość ciężarówki.
2. *Granice prognostyczne*, np. prognozy meteorologiczne, prognozy rynkowe, budżety.
3. *Granice życzeniowe*, np. oczekiwany poziom sprzedaży lub zyskowności, oczekiwana liczba klientów w ciągu dnia.

Granice pierwszego rodzaju muszą być bezwzględnie przestrzegane, gdyż ich przekroczenie może grozić katastrofą. Zespół, któremu wyznaczono granice faktograficzne, powinien więc mieć narzędzie pozwalające na utrzymanie procesu w tych granicach.

Granice prognostyczne służą do monitoringu, ale nie powinny być wskazywane jako cele. W przypadku prognoz meteorologicznych jest to dość oczywiste, ale w przypadku celów budżetowych — już znacznie mniej. Powszechnie oczekuje się od zarządów utrzymania przychodów i kosztów w granicach zadanych budżetem. To, zdawałoby się ze wszech miar racjonalne oczekiwanie powoduje jednak, że wiele firm pod koniec roku dokonuje zupełnie niepotrzebnych zakupów (co jest powszechną praktyką) lub też tnie jakieś konieczne koszty (co jest praktyką równie powszechną). W jednej ze znanych mi firm, zarząd, który widział, że nie osiągnie założonego na koniec roku zysku, „zaoszczędził” na szkoleniu sprzedawców, realizując budżet, ale poważnie obniżając sprzedaż w następnym roku. Inny klasyczny przykład realizowania celów budżetowych to opisane w Rozdz.5.6 zjawisko „dopychu” lub bardziej ogólny syndrom MBO opisany w Rozdz.5.7.

Skoro budżet nie powinien być traktowany jako cel, to może w ogóle nie jest potrzebny? To zależy. Zależy od stanu finansów firmy oraz przygotowania załogi do zarządzania finansami. Bo „bez budżetu” nie oznacza „bez zarządzania finansami”. W Rozdz.22.3.1 jest opisana największa i najszybciej rosnąca w USA firma przetwórstwa pomidorów. Ta firma ma dwucyfrowy wzrost rok do roku przy wzroście branży na poziomie 1% i nie posługuje się rocznymi budżetami centralnymi. Jednakże większość firm posługuje się budżetami, a w tym — niestety — znakomita większość traktuje wskaźniki budżetowe jako cele do bezwzględnego osiągnięcia.

Alternatywny sposób potraktowania budżetu to posłużenie się nim jak kompasem, który nie narzuca drogi postępowania, ani też mety do osiągnięcia, ale jedynie kierunek. Dobrą analogią dla takiego wykorzystania budżetu może być podróż pomiędzy dwoma miastami położonymi po dwóch stronach nieznanego nam pasma górskiego. Wiemy, w którym kierunku chcemy iść, wiemy gdzie i kiedy chcemy dotrzeć, ale też rozumiemy, że nie możemy posuwać się po linii prostej łączącej nasze dwa miasta. Rozumiemy też, że niespodziewane przeszkody mogą uniemożliwić dostarcenie do mety na czas, albo nawet wymusić konieczność zmiany tej mety. Te wszystkie nieprzewidywalne wydarzenia nie powinny przynosić sankcji dyscyplinarnych lub

finansowych dla kierownika wyprawy, a jedynie korygować jej marszrutę i ewentualnie uzupełniać zasoby.

Budżet traktowany jako busola, odpowiada nam na pytanie, jakie musimy osiągnąć przychody, aby móc sfinansować założony plan działania, lub też — ile musimy zainwestować, aby w przyszłości osiągnąć założone zyski. Wyznacza też kamienie milowe, które pozwalają nam oceniać, czy postęp działań czyni osiągnięcie celu wystarczająco prawdopodobnym. Więcej na ten temat w **Rozdz.?? (będzie napisany)**

Granice życzeniowe to takie, które są oderwane nie tylko od znanych nam zjawisk, ale też od prognoz. Typowa taka sytuacja to stawianie „celów sprzedażowych” w sytuacji, kiedy sprzedawca nie ma wystarczającego wpływu na parametry (średnią i odchylenie standardowe) procesu sprzedaży. W takiej sytuacji postawienie miesięcznego celu sprzedażowego powyżej górnej granicy krytycznej procesu zmusza sprzedawców do manipulacji.

Najogólniej mówiąc, gdy zostanie nam postawiony cel, który nie daje się realizować przy pomocy dostępnego procesu, mamy trzy możliwości do wyboru:

- A. poprawić proces,
- B. oszukać proces,
- C. oszukać pomiar.

Oczywiście, jedyny prawidłowy wybór to A, co zwykle wymaga wykorzystania narzędzi z obszaru technologii, marketingu, motywacji itp., a więc całego zasobu wiedzy niezbędnego do zarządzania organizacją, w której toczy się proces. Najczęściej wymaga to też zaangażowania jakichś zasobów firmy — finansowych, osobowych lub technicznych.

Poprawianiem procesów nie będę się w tym miejscu zajmować, bo to cała wiedza o zarządzaniu. Pokażę natomiast, co się dzieje, gdy postawiony zostaje cel, którego nie daje się osiągnąć, a realizator tego celu nie ma narzędzi do poprawienia procesu. W takim przypadku zostaje on zmuszony do wyboru rozwiązania B lub C.

Oszukanie procesu, to taka jego modyfikacja, która wprowadza czynności gwarantujące realizację celu, jednakże najczęściej ze stratą dla całości przedsięwzięcia. Liczne przykłady działań typu B zostały już opisane w niniejszej książce w ramach zawierających przykłady rzeczywistych wydarzeń:

- broker ubezpieczeniowy, który namawia klienta, aby ten wykupił mniej polis, niż zamierza (Rozdz.5.6),
- pracownicy huty szklanych butelek, którzy tłuką wadliwe butelki, żeby zwiększyć udział produktów bez wad w partii produkcyjnej (Rozdz.4.3),
- sprzedawca okularów, który wybiera sobie „lepszych klientów” (Rozdz.5.6),
- pielęgniarka pierwszego kontaktu skracająca średni czas oczekiwania pacjenta na interwencję medyczną (Rozdz.5.10.2),
- zarząd grający w MBO z radą nadzorczą (Rozdz.5.7).

Oszukanie pomiaru ma miejsce wtedy, gdy w procesie nic się nie zmienia, natomiast zmienia się metoda mierzenia jego efektu. Oto kilka przykładów z tej grupy (nadal wszystkie rzeczywiste) opisanych w Rozdz.5.6:

- dopych dla uzyskania premii rocznej,
- kupiec w hipermarkecie, który namawia dostawcę, aby ten podniósł cenę i rabat,
- firma, która pod koniec roku nie płaci żadnych faktur, aby osiągnąć zamierzony zysk.

Do tej kolekcji dodam jeszcze jeden przykład:

#### Podnieść wartość jednostkowego zakupu

W pewnej firmie, która nie była w stanie zwiększyć sprzedaży przez zwiększenie liczby klientów, sprzedawcy sklepowi dostali zadanie nakłaniania klientów do większych zakupów. Za tym celem poszła oczywiście odpowiednia „motywacja finansowa”. W krótkim czasie wartość średniego zakupu podniosła się dość znacznie. Okazało się jednak, że mimo tego wzrostu, wartość sprzedaży nie wzrosła, gdyż jednocześnie zmalała liczba transakcji (kwitów kasowych). Po analizie zjawiska odkryto, że przy małych zakupach, gdy klient nie dba o otrzymanie kwitu, sprzedawcy łączyli zakupy kilku klientów na jednym kwicie.

### 14.3 Syndrom „traf w mój kamień”

Za czasów mojego dzieciństwa popularna była sztuczka stosowana wobec nowicjuszy, którzy pragnęli dołączyć do podwórkowej grupy. Jeden z nas zakładał się z nowicjuszem, że rzuci celniej od niego, po czym rzucał kamień gdzie popadło i mówił „a teraz ty traf w to samo miejsce — to przecież bardzo łatwe, ja trafiłem wcale się nie starając”.

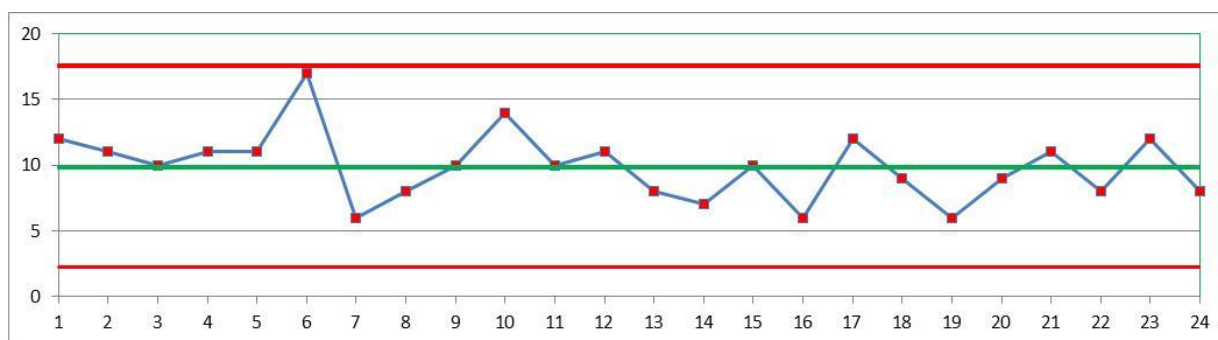
Niestety jakże często dorośli uprawiają taką samą grę, choć najczęściej nie zdają sobie z tego sprawy. Tab. 14.3-1 pokazuje liczby braków, jakie pojawiły się w produkcji pewnej fabryki w ciągu kolejnych 24 miesięcy.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
12	11	10	11	11	17	6	8	10	14	10	11	8	7	10	6	12	9	6	9	11	8	12	8

Tab. 14.3-1 Braki w produkcji

Jak widzimy, w tym okresie aż trzykrotnie liczba braków spadła do sześciu. Dyrekcja postanowiła więc postawić tę wartość jako cel. Przecież nikt nie może powiedzieć, że jest zbyt trudny do osiągnięcia, skoro bez żadnych szczególnych zabiegów osiągnięto go aż trzy razy. Trzeba tylko chcieć.

Popatrzmy więc na kartę kontrolną naszego procesu (Rys. 14.3-1).



Rys. 14.3-1 Karta kontrolna braków w produkcji

Jak widzimy, osiągnięcie postawionego celu bez daleko idącej zmiany procesu nie jest możliwe. Średnia wynosi 9,9, a górna granica kontrolna aż 17,5, można się więc spodziewać, że znakomita większość wyników wypadnie powyżej 6.

Czy zatem nie możemy podjąć wysiłków obniżenia miesięcznej liczby błędów do maksimum 6? Czy takich celów w ogóle nie można stawiać? Oczywiście, że można. Możemy postawić 6 jako cel, ale musimy mieć świadomość, że jego osiągnięcie będzie wymagało takiej zmiany procesu, aby GGK spadła z 17,5 do 6. To może być bardzo trudne, a argument, że jest inaczej, bo 6 osiągnięto już trzykrotnie jest po prostu bałamutny.



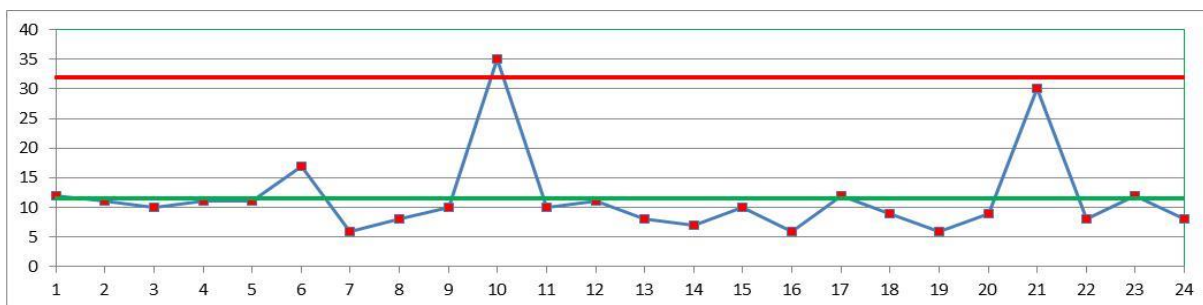
## 15 Odkrywanie ukrytych zaburzeń

### 15.1 Sygnały zagłuszone

Wyobraźmy sobie, że wchodzimy do sali, gdzie pracuje młot pneumatyczny, a jednocześnie ktoś gra na perkusji, a ktoś inny na gitarze klasycznej. Oczywiście na początku słyszymy jedynie młot. Gdy zostanie on wyłączony, posłyszemy perkusję, a dopiero, gdy ona zamilknie, będziemy mogli słuchać gitary.

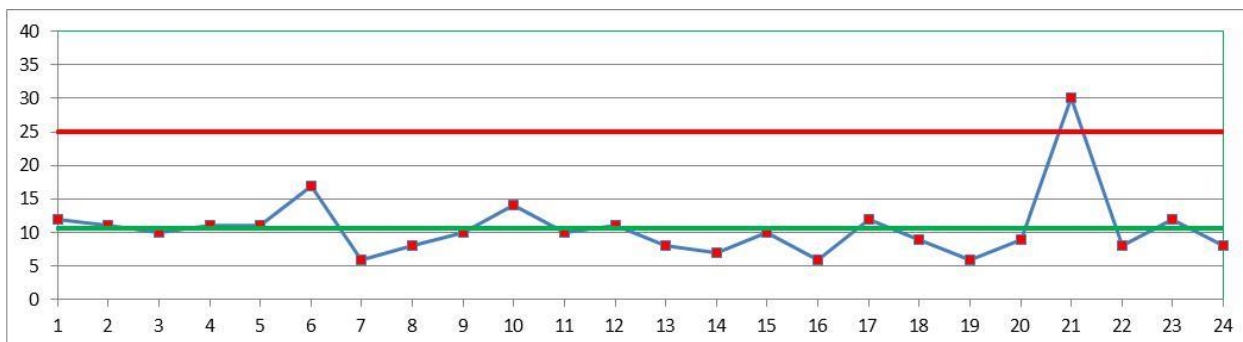
W przypadku procesów losowych zdarza się nierzadko, że bardzo silne rozregulowanie „zagłusza” rozregulowania słabsze. W miarę jak usuwamy kolejne rozregulowania, odsłaniają się następne.

Popatrzmy na kartę kontrolną procesu czerwonych koralików z dwoma wynikami wyraźnie odróżniającymi się od pozostałych (Rys. 15.1-1). Jednakże karta wykazuje rozregulowanie tylko w pozycji nr 10.



Rys. 15.1-1 Pomiar pod nr 10 zagłusza pomiar pod nr 21

Gdybyśmy usunęli pierwsze z rozregulowań zmniejszając wartość pomiaru nr 10 z 35 na 14, to ponownie przeliczona karta wykaże zakłócenie w pozycji 21 (Rys. 15.1-2). Usunięcie dużego odchylenia na tyle obniżyło GGK, że 30 czerwonych koralików stało się zdarzeniem bardzo mało prawdopodobnym. Innymi słowy przestało być „zagłuszone” przez poprzednio występujący pomiar na poziomie 35.



Rys. 15.1-2 Pomiar pod nr 21 jest widoczny jako rozregulowanie

Z tych rozważań wyłania się bardzo ważny wniosek, który nazwę *prawem silnych zaburzeń*:

*Silne zaburzenia mogą ukryć sąsiadujące z nimi zaburzenia słabsze.*

Gdy mamy do czynienia z procesem o wielu zaburzeniach, to zaburzenia słabsze mogą być zagłuszone przez silniejsze. W konsekwencji, usuwanie rozregulowań może powodować ujawnianiu się nowych. Oczywiście za każdym razem należy przeliczać kartę od nowa uzyskując nową średnią i nowe granice kontrolne. Ktoś kiedyś porównał usuwanie z procesu kolejnych warstw zaburzeń do obierania cebuli: nie tylko pod każdą warstwą odkrywany następną, ale też przy każdej z nich płaczemy.

Jak widzimy, karty kontrolne o rozstępie  $3\sigma$  mogą nie wykryć wszystkich zaburzeń. Dlaczego więc nie przybliżyć granic kontrolnych do średniej np. na odległość  $2,5\sigma$ ? Oczywiście można by i tak postąpić. Wtedy wykrylibyśmy zagłuszone zaburzenia, ale też wznicielibyśmy więcej fałszywych alarmów. A więc zawsze coś za coś. W sumie wydaje się, że blisko już stuletnie doświadczenia z  $3\sigma$ , dobrze uzasadniają taki właśnie wybór normy.

## 15.2 Gdy wyjątki stają się regułą

Gdy mówimy o procesach rozregulowanych, posługujemy się pojęciem zaburzenia procesu, przez co rozumiemy zdarzenie odbiegające od tego, co nazwalibyśmy „zwykłym przebiegiem procesu”. Jednakże teoria kart kontrolnych nie zna pojęcia „zwykłego przebiegu”. Rozregulowanie to taki pomiar, który w kontekście ostatnich kilkunastu lub kilkudziesięciu pomiarów jest bardzo mało prawdopodobny, co oznacza, że wyraźnie wyróżnia się na tle pomiarów z nim sąsiadujących. Aby karta kontrolna wskazała pomiar jako „odstępstwo od normy”, musi on spełniać dwa warunki:

1. musi różnić się od sąsiadujących z nim pomiarów w sposób znaczący,
2. musi mieć charakter jednostkowy, a nie powtarzalny.

Aby wyjaśnić o co chodzi, przyjrzyjmy się przykładowi, o którym pisze Wheeler [75] str.67. W pewnej amerykańskiej fabryce produktów chemicznych kierownik działu produkcji miał obowiązek cotygodniowego raportowania kwotowej wartości produkcji, aby dyrekcja mogła na bieżąco śledzić jej dynamikę. Tab. 15.2-1 pokazuje raportowane wyniki w tys. USD za okres kolejnych 22 tygodni.

Ocena tej tabelki „na oko” nie wskazuje na żadne szczególne zachowanie procesu, jednakże po przedstawieniu jego przebiegu na wykresie (Rys. 15.2-1), zauważono cykliczne i dość wyraźne skoki wartości.

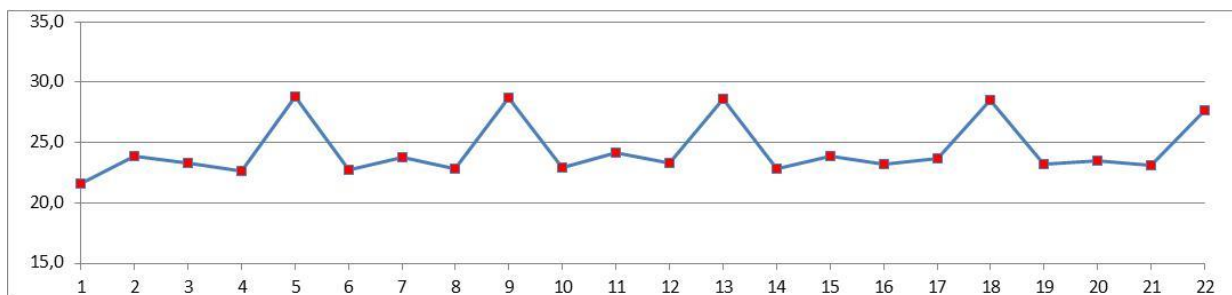
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
21,6	23,9	23,3	22,6	28,8	22,7	23,8	22,8	28,7	22,9	24,2	23,3
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22		
28,6	22,8	23,9	23,2	23,7	28,5	23,2	23,5	23,1	27,7		

**Tab. 15.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych**

Po skonfrontowaniu wykresu z kalendarzem okazało się, że skoki wartości wypadają zawsze w ostatnim tygodniu miesiąca. Poszukując wyjaśnienia tego zjawiska odkryto dalej, że ze względu na dużą pracochłonność wyliczania wartości produkcji, przez pierwsze tygodnie miesiąca podawano ją „na oko”, a w ostatnim tygodniu wartość miesięczną liczone dokładnie i raporcie umieszczano wyrównanie. W ciągu miesiąca szacowano ostrożnie, aby na koniec nie trzeba było

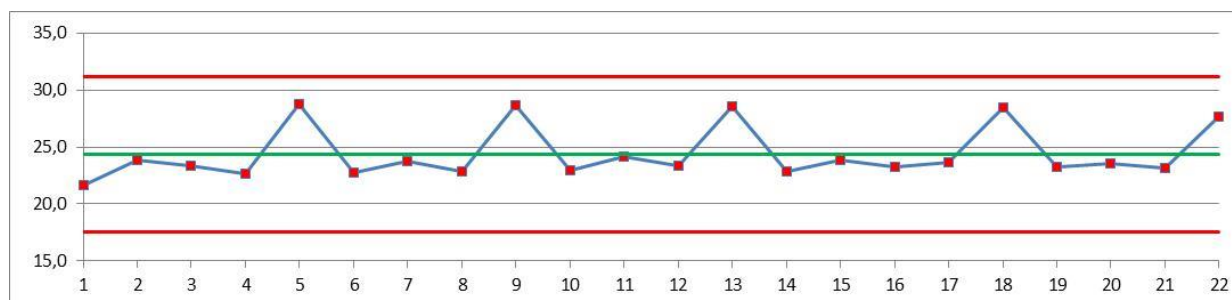


wyrównywać „w dół”, doświadczenie wskazywało bowiem, że większe spadki zawsze powodują niepokój ze strony dyrekcji.



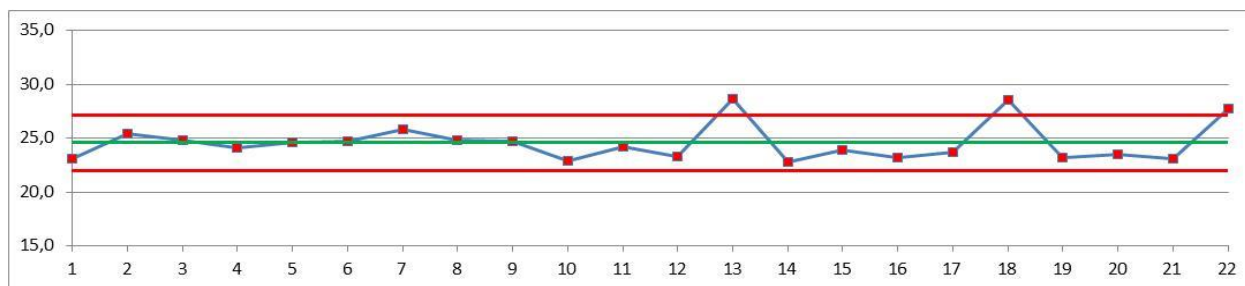
**Rys. 15.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych**

W omawianej fabryce dyrekcja nie stosowała kart kontrolnych, jednakże gdyby tak było, to i tak nie wykryto by żadnych rozregulowań (Rys. 15.2-2)



**Rys. 15.2-2 Karta kontrolna dla wartości tygodniowych produkcji**

Falszowanie wyników było na tyle częste i regularne, że wpisało się w naturę procesu. Popatrzmy jednak, jak wyglądałaby karta kontrolna, gdyby kierownik produkcji wynalazł swój sposób raportowania dopiero w 13 tygodniu i gdyby za normę uznano to, co działo się przez pierwszych 12 tygodni.



**Rys. 15.2-3 Karta kontrolna z odniesieniem historycznym**

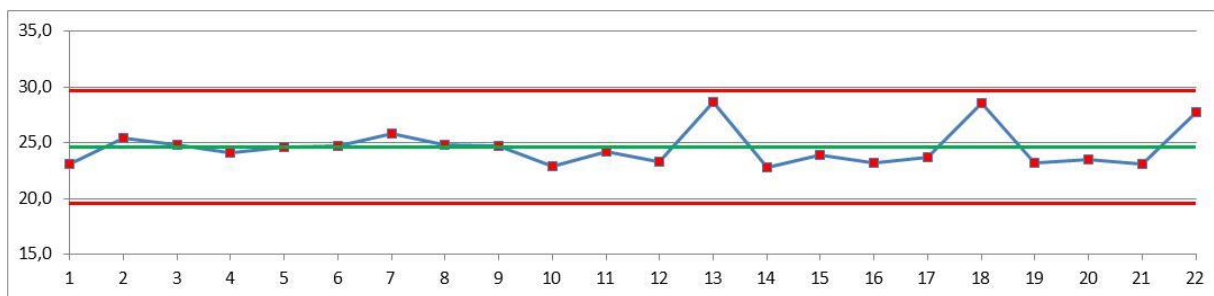
Na

Rys. 15.2-3 widzimy kartę kontrolną zmodyfikowaną w stosunku do poprzedniej w ten sposób, że skoki w okresie pierwszych dwunastu tygodni „wygładzono” tak, aby średnia nie uległa zmianie i dla tych dwunastu tygodni policzono średnią i sigma. Teraz raporty z tygodni 13, 18 i 22 dają wyraźne sygnały rozregulowania, co oznacza, że proces w okresie 13-22 był istotnie różny od procesu w okresie 1-12.

Kartę kontrolną, której granice policzono dla pewnego okresu kończącego się w przeszłości, będę nazywać *kartą kontrolną z odniesieniem historycznym*. Karty tego rodzaju stosujemy wtedy, gdy chcemy odpowiedzieć na pytanie, czy to co dzieje się aktualnie stanowi istotną zmianę w stosunku do przeszłości<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> Takie karty rozważa Wheeler [75], choć nie nazywa ich w ten sposób.

Zauważmy, że zabieg wykonany na karcie w tym rozdziale jest istotnie różny od zabiegu wykonanego w Rozdz.15.1. Tam usunęliśmy rozregulowanie, ale średnią i odchylenie policzyliśmy dla niezmienionego okresu czasu. Tym razem oba parametry policzyliśmy dla okresu historycznego. Zobaczmy więc, jak wyglądałaby nasza karta kontrolna bez odniesienia historycznego, t.j. dla danych jak na Rys. 15.2-3, ale przy granicach kontrolnych policzonych dla całego okresu 22 miesięcy (Rys. 15.2-4)

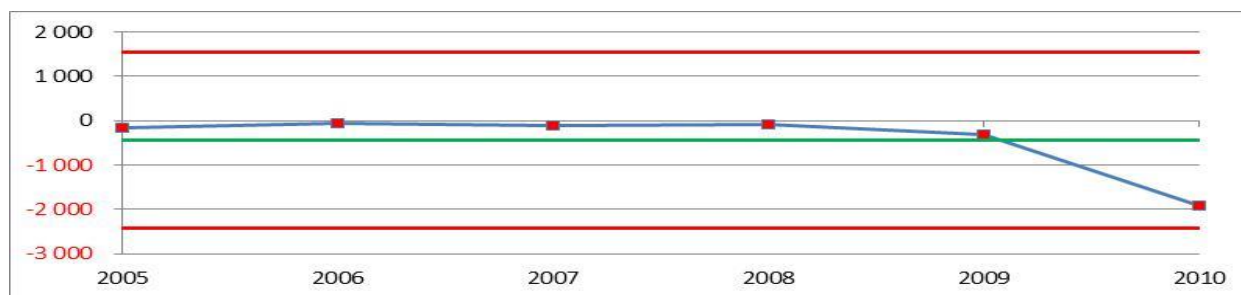


**Rys. 15.2-4** Karta kontrolna z wygładzonymi danymi, ale bez odniesienia historycznego

Jak widzimy, ta karta nie wykazuje rozregulowań. Oszustwa w drugim okresie były na tyle częste, że karta „uznała” je za normę.

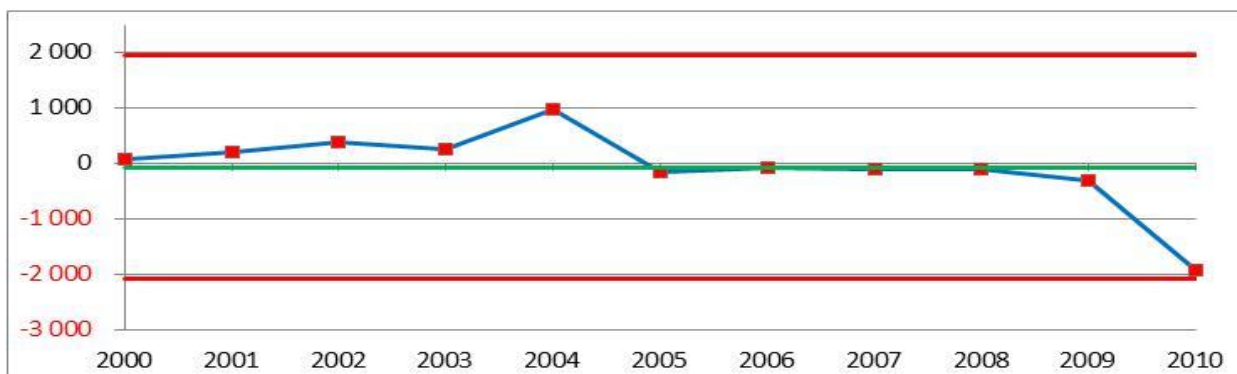
### 15.3 Gdy precedens tworzy nowy standard

Popatrzmy teraz na inny przykład, tym razem dotyczący dynamiki rocznego zysku brutto (dane w tys. Euro) pewnej firmy. Pod koniec roku 2009 nastąpiły w firmie poważne zmiany: został całkowicie zmieniony zarząd i zwolnieni wszyscy poprzedni dyrektorzy. W dość radykalny sposób zmieniono też kulturę korporacyjną. Firma pod nowym kierownictwem zanotowała na koniec roku 2010 stratę na poziomie 1.906 tys. Ponieważ przez ostatnie pięć lat firma regularnie notowała stratę — choć nigdy tak wysoką — nowy zarząd utrzymywał, że ten poziom straty jest jedynie naturalną konsekwencją stanu firmy, do którego doprowadzili jego poprzednicy. Na dowód pokazano kartę kontrolną, która w roku 2010 nie wykazała żadnego rozregulowania (Rys. 15.3-1). Uznano więc, że statystycznie rzecz biorąc, taka strata zawsze mogła się zdarzyć. Było jedynie dziełem przypadku, że zdarzyła się za nowego zarządu.



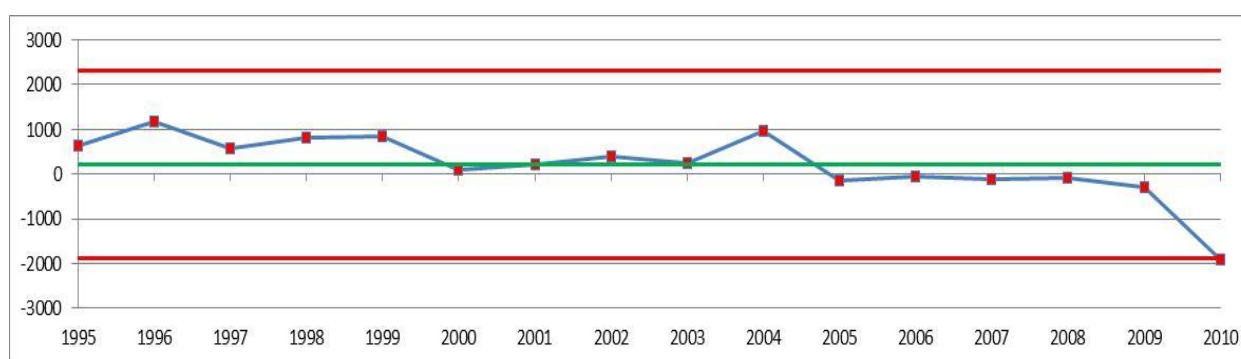
**Rys. 15.3-1** Karta czasu przeszłego dla 6 kolejnych lat

Tę pierwszą kartę, zgodnie z zaleceniem Wheelera [75], policzono jedynie dla sześciu kolejnych lat. Następnie, dla upewnienia się co do słuszności hipotezy, przedłużono ten okres do lat dziesięciu i znów otrzymano kartę bez rozregulowań (Rys. 15.3-2)



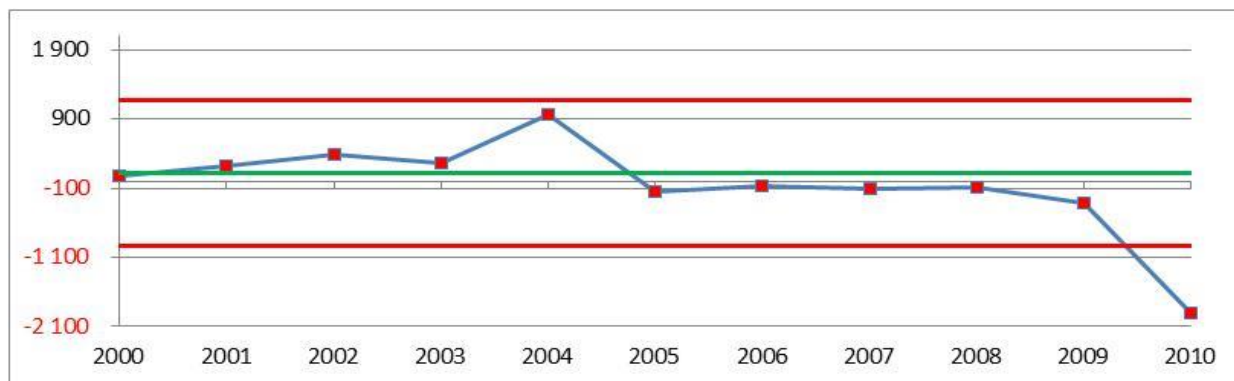
**Rys. 15.3-2 Karta dla 11 kolejnych lat**

W tej karcie wynik z roku 2010 zbliża się do DGK, ale nadal jej nie osiąga. Dopiero zbudowanie karty dla szesnastu kolejnych lat (Rys. 15.3-3) powoduje wskazanie wyniku z roku 2010 jako punktu rozregulowania, choć dość niewielkiego (zysk -1.906 DGK -1.883)



**Rys. 15.3-3 Karta dla 16 kolejnych lat**

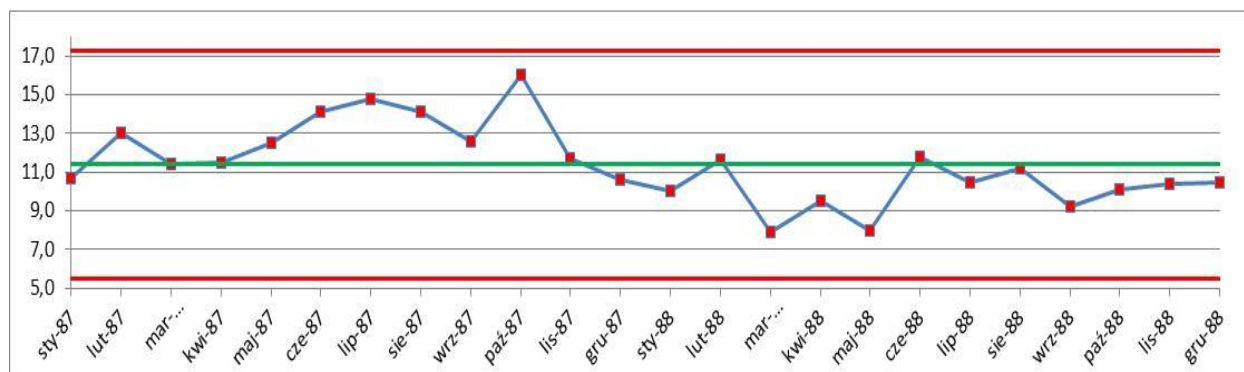
Jeżeli natomiast granice kontrolne policzymy dla okresu działalności poprzedniego zarządu, a więc dla lat 2000-2009, to karta pokaże bardzo silne rozregulowanie w roku 2010. (Rys.??).



**Rys. 15.3-4 Karta z odniesieniem do historycznego okresu 2000 – 2009**

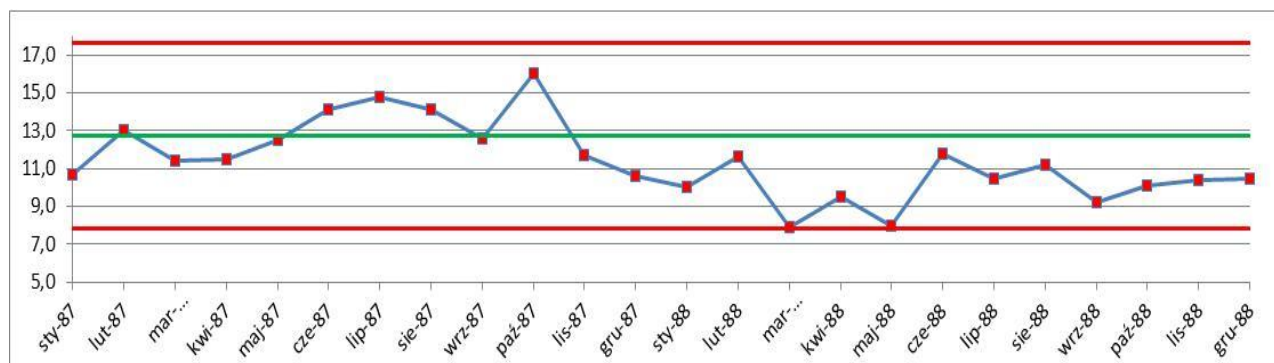
Jak należy zinterpretować wyniki tej analizy? Otóż w firmie, w której w okresie sześciu lat (Rys. 15.3-1), lub nawet lat jedenastu (Rys. 15.3-2), choćby tylko raz zdarzyła się strata na poziomie 1.906 tys., trzeba się liczyć z pojawianiem się strat przekraczających nawet 2 mln. Natomiast w firmie okresu 2000-2009, taka strata — praktycznie rzecz biorąc — nie miała prawa się przydarzyć.

Inny przykład analizy z odniesieniem historycznym podaje Wheeler ([75] str.26). W okresie od stycznia 1997 do grudnia 1998 zanotowano dużą zmienność deficytu budżetowego USA w handlu zagranicznym, jednakże karta kontrolna dla tego okresu nie wykazuje zaburzenia (Rys. 15.3-5).



**Rys. 15.3-5 Deficyt w handlu zagranicznym USA**

Zaburzenie, i to bardzo wyraźne, wykazuje natomiast karta z odniesieniem historycznym do roku 1987 (Rys. 15.3-6).



**Rys. 15.3-6 Deficyt w handlu zagranicznym z odniesieniem historycznym**

Mamy tu bardzo wyraźne rozregulowanie procesu w postaci aż 14 pomiarów poniżej średniej (por. Rozdz.13.3) od listopada 1987 do grudnia 1988, co wskazuje na istotną zmianę, jaka zaszła w gospodarce amerykańskiej w tym okresie.

## 15.4 Ile pomiarów

Z przedstawionych rozważań możemy wysnuć trzy wnioski ogólne:

1. Karty kontrolne z granicami policzonymi dla całego analizowanego okresu służą przede wszystkim ocenie, czego możemy się spodziewać po procesie w najbliższej przyszłości, a dokładniej, jakiej możemy się spodziewać średniej i w jakich granicach mogą się zmieniać wyniki. Pozwalają też na wykrywanie rozregulowań, które należy usunąć.
2. Karty kontrolne z granicami historycznymi, a więc policzonymi dla jakiegoś początkowego odcinka analizowanego okresu, służą do oceny, czy w ostatnim okresie nastąpiła istotna zmiana w procesie. Wykryte na tej drodze rozregulowania być może nie dadzą się usunąć, gdyż po zmianie, która miała miejsce, stanowią już immanentną cechę nowego procesu.
3. Jeżeli kartę kontrolną zbudujemy dla bardzo długiego odcinka pomiarów, to historyczny charakter procesu może zaburzyć analizę aktualnej jego części w ten sposób, że jego dzisiejsze cechy immanentne zostaną wskazane jako rozregulowania. Stąd wniosek, że im więcej pomiarów, tym lepiej, stanowczo nie jest słuszny.

Postawmy więc pytanie, ile pomiarów musi zawierać karta kontrolna, aby można ją było uznać za wiarygodną. Na to pytanie nie ma jednoznacznej odpowiedzi, zależy ona bowiem od kontekstu, w jakim karta jest używana. Zwykle przyjmuje się, że 24 następujące po sobie pomiary, to dobra norma. Jeżeli jednak taka liczba pomiarów nie jest dostępna, bo na przykład mierzymy

miesięczne wartości sprzedaży placówki, która istnieje dopiero od roku, to większość autorów uważa, że już przy 12 pomiarach uzyskujemy wystarczającą wiarygodność karty. Trzeba tylko ostrożniej wyciągać wnioski. Wheeler [75] posuwa się jeszcze dalej twierdząc, że już 6 kolejnych pomiarów może dać wstępną ocenę stabilności procesu. W rzeczywistości, przy 6 pomiarach trzeba być jeszcze ostrożniejszym niż przy 12, co widzieliśmy na przykładzie w Rozdz.15.3. Tak więc decyzja w sprawie liczby pomiarów za każdym razem zależy od celu, jaki chcemy osiągnąć i od danych, jakimi dysponujemy.

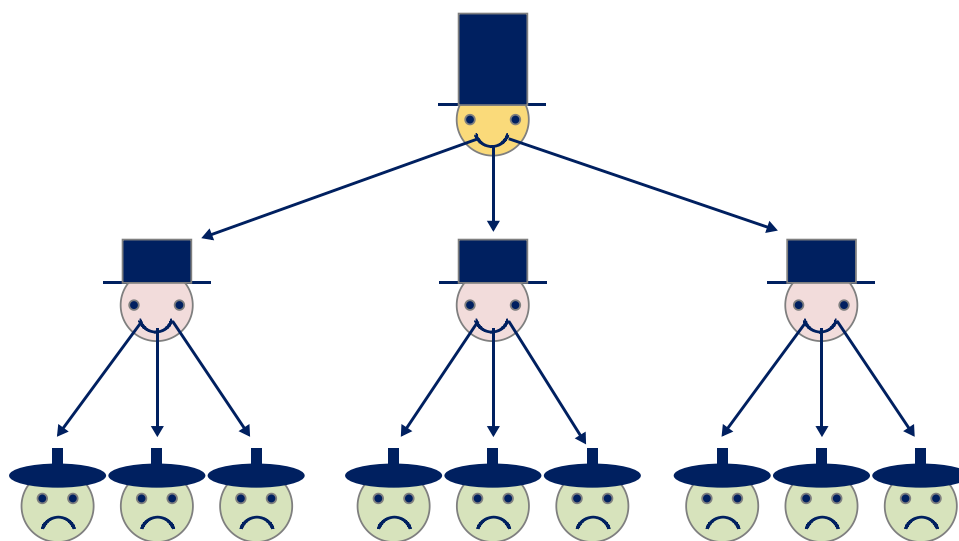
Część piąta  
Zarządzanie  
procesowe

## 16 Dwa modele organizacji przedsiębiorstw

Przyczyny historyczne spowodowały, że słowo „proces” jest używane w naukach o zarządzaniu w dwóch zupełnie różnych znaczeniach. Znaczeniu pierwszemu wywodzącemu się z języka statystyki matematycznej zostały poświęcone w całości rozdziały od 12 do 15, gdzie mówiliśmy o procesach losowych i deterministycznych. Teraz zajmiemy się procesami w zupełnie innym znaczeniu, którego źródła należy szukać w teorii organizacji produkcji i w informatyce. Do nauk o zarządzaniu pierwszy wprowadził je chyba Edwards Deming, można więc o nich powiedzieć, że są to *procesy Deminga*.

### 16.1 Model hierarchiczny

We wczesnym okresie rozwoju kapitalizmu większe firmy produkcyjne były zorganizowane w postaci grupy warsztatów rzemieślniczych, z których każdy wytwarzał firmowy produkt — np. strzelbę lub powóz konny — od początku do końca. Ta sytuacja zaczęła się zmieniać na przełomie XIX i XX wieku m.in. za sprawą Winsłowa Taylora (por. Rozdz. 1.3), który zaproponował ideę linii produkcyjnej. Miejsce wykwalifikowanych rzemieślników wytwarzających złożone produkty zajęli przyuczeni do zawodu robotnicy, z których każdy wykonywał jeden tylko rodzaj bardzo prostej czynności. Często byli to ludzie niepiśmienni, a w Ameryce Północnej dodatkowo nie znający lokalnego języka (emigranci pierwszego pokolenia), co powodowało, że nie ogarniali umysłem całego procesu produkcji. Wiedza każdego z nich ograniczała się do jednej tylko czynności, wprowadzono więc bezwzględny zakaz dokonywania jakichkolwiek zmian w procedurach wykonawczych. Od myślenia było kierownictwo, a od produkcji — pracownicy liniowi. Tych ostatnich nadzorowali majstrowie mający nad sobą kierowników i dyrektorów. Przedsiębiorstwa organizowano na wzór armii, bo był to najlepiej znany wzorzec zarządzania dużymi zespołami ludzkimi.



Rys. 16.1-1. Hierarchiczna struktura przedsiębiorstwa

W strukturze armijnej decyzje są podejmowane przez stosunkowo wąskie grono decydentów zajmujących pozycje w górnych częściach hierarchii władzy. Strzałki na Rys. 16.1-1 obrazują kierunek wydawania poleceń, a więc opisują relację „kto komu podlega”.

Dzięki takiej organizacji produktywność przemysłu amerykańskiego wzrosła w ciągu pierwszych 80 lat XX wieku ponad 50-krotnie (por. [17], s. 34).

## 16.2 Model Deminga

Gwałtowny wzrost wydajności pracy, który nastąpił w drugiej połowie XX wieku w krajach Ameryki Północnej, Europie i części krajów Dalekiego Wschodu, doprowadził do wzrostu dobrobytu, a wraz z nim do daleko idących zmian w poziomie wykształcenia społeczeństw. Dzięki tym zmianom stała się możliwa najpierw technicyzacja, a później automatyzacja i komputeryzacja gospodarki. To ponownie wywołało skok produktywności, jednocześnie stawiając szeregowym pracownikom przedsiębiorstw większe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności. Stało się też jasne, że w nowych warunkach już nie produktywność<sup>83</sup> firmy, ale jakość jej oferty stanowi o zdolności do utrzymania się na rynku. W ten sposób rozwinięte kraje świata rozpoczęły ewolucyjne przejście od Tylorowskiej epoki walki o produktywność do Demingowskiej epoki walki o jakość. Pojawiły się takie pojęcia, jak *przedsiębiorstwo tworzące wiedzę*, *gospodarka oparta na wiedzy* i *społeczeństwo wiedzy* (o narodzinach społeczeństwa wiedzy piszę również w rozdziale 1.3). Do świadomości menedżerów zaczął docierać fakt, że wiedza pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, wyposażeniem materialnym, technologią i rynkiem. Przedsiębiorstwa nowej epoki zaczęły nabierać nieznanych wcześniej cech:

1. wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa, którym należy zarządzać na równi z innymi zasobami — wiedzę można kupować (choć w ograniczonym zakresie<sup>84</sup>), tworzyć i pielęgnować, wykorzystywać, upowszechniać,
2. na każdym stanowisku pracy czynności wykonywane jako podstawowe na tym stanowisku wymagają coraz bardziej specjalistycznej wiedzy,
3. każdy pracownik w coraz większym stopniu wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego, w związku z czym rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, tak jak tradycyjni przełożeni, ale z obszarami wiedzy,
4. obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej, którą jest „zespół” pojawia się ponadwydziałowa jednostka — „proces” — związana z określonym rodzajem wykonywanych czynności oraz z odpowiadającym tym czynnościom obszarem wiedzy,
5. procesy nie tworzą struktury hierarchicznej, a relacje pomiędzy nimi dotyczą nie przekazywania poleceń, ale przesyłania produktu do dalszej obróbki, dostarczania narzędzi, przekazywania oczekiwań co od jakości produktu, przekazywania wiedzy, a więc szeroko rozumianego wspomagania jednego procesu przez drugi,

<sup>83</sup> Produktywność nie przestała być oczywiście ważna, jednak w rozwiniętych gospodarkach przestała ona decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw, bowiem wszystkie liczące się przedsiębiorstwa osiągnęły bardzo zbliżoną do siebie, a zarazem wysoką produktywność. Inna sytuacja zachodzi w krajach mniej rozwiniętych, gdzie produktywność może być nadal czynnikiem stanowiącym o konkurencyjności przedsiębiorstw.

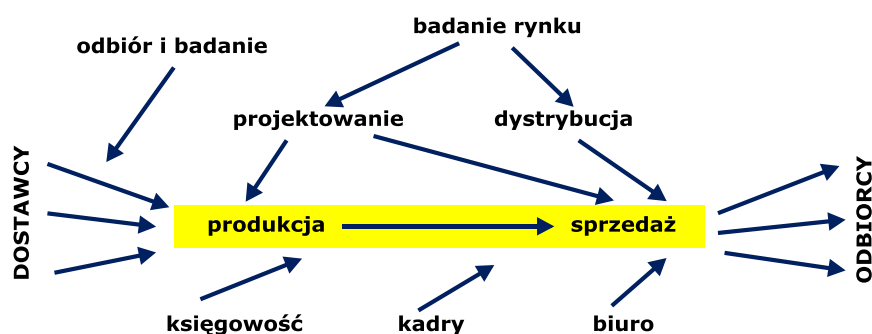
<sup>84</sup> W każdym przedsiębiorstwie spotykamy dwie warstwy wiedzy. Pierwsza obejmuje wiedzę ogólną o zjawiskach technologicznych, zarządczych, finansowych, psychologicznych i wielu innych. Tę właśnie wiedzę możemy nabywać, czy to w postaci utrwalonej w różnego rodzaju materiałach, czy też w postaci szkoleń oferowanych przez ekspertów. Jednakże, aby wiedza ogólna mogła być w przedsiębiorstwie wykorzystana, musi zostać dopasowana do specyfiki firmy, co najczęściej odbywa się przez przekładanie jej na język procedur, norm i standardów. Tego drugiego rodzaju wiedzy najczęściej kupić się nie da — ją firma musi wytworzyć własnymi siłami.



6. pojawia się potrzeba (i możliwość!) włączenia w obszar zarządzania dostawców i klientów firmy, dla których nie było miejsca w modelu hierarchicznym,
7. pojawiają się pojęcia *wewnętrznego klienta* i *wewnętrznego dostawcy* stanowiące ogniwa w łańcuchu jakości wiodącym od zewnętrznego dostawcy przez wewnętrznych wykonawców do zewnętrznego klienta.

W nowej sytuacji hierarchiczny model władzy (Rys. 16.1-1) zostaje uzupełniony — a niekiedy nawet całkowicie zastąpiony (por. Rozdz.22.3.1) — *procesowym modelem wspomagania* takim jak przedstawiony na Rys. 16.2-1 (patrz [47]). Najważniejszą rolę grają w nim *procesy działalności podstawowej*, do których zalicza się zwykle produkcję, dystrybucję i sprzedaż, tworzące grupę nazywaną przez Japończyków *gemba*. Pozostałe procesy pełnią w stosunku do *gemba* funkcję usługową.

*Relacja wspomagania* jest reprezentowana strzałkami wskazującymi kierunek od wspomagającego do wspomaganego. Co bardzo istotne i wymagające podkreślenia, procesowy model przedsiębiorstwa obejmuje nie tylko *procesy wewnętrzne*, takie jak Produkcja, Sprzedaż, Księgowość, Marketing, ale też *procesy zewnętrzne*, takie jak Dostawcy i Odbiorcy. To, co dotychczas było traktowane jako niezależne od przedsiębiorstwa środowisko zewnętrzne, dziś staje się integralną częścią struktury procesowej przedsiębiorstwa, a więc obszarem, który nie powinien się wymykać spoza jego zarządczej perspektywy.



Rys. 16.2-1. Model procesowy wg Deminga (źródło: [47] s.37 i [8] s.4)

Wprowadzenie procesów i związanej z nimi relacji wspomagania stanowi poważną rewolucję pojęciową, gdyż myślenie o strukturze przedsiębiorstwa w kategoriach „kto komu podlega”, zastępuje myśleniem w kategoriach „kto kogo wspomaga” produktami, narzędziami i wiedzą oraz „kto komu przekazuje swoje oczekiwania jakościowe”. Rolę bieżących poleceń przejmują na siebie procedury, instrukcje i standardy powstające z udziałem wszystkich wykonujących je pracowników.

## 17 Procesy w przedsiębiorstwie

### 17.1 Pytania, na które trzeba odpowiedzieć

Opisany w rozdziale 16.2 procesowy model przedsiębiorstwa według Deminga stanowi dość nieformalne przybliżenie tego, co w rozdziale 17.4 nazwę *mapą procesów przedsiębiorstwa*. Modelem Deminga można się posługiwać dla wyjaśnienia ogólnej idei zarządzania procesowego, jednak przy próbie zastosowania go do zbudowania procesowej struktury konkretnego przedsiębiorstwa pojawia się dość długa lista pytań i wątpliwości:

1. Czy relacja dostawca–odbiorca zachodzi pomiędzy procesami, zespołami czy może pomiędzy procesami a zespołami?
2. Czy wszystkie relacje wspomagania mają ten sam charakter, np. czy relacja wspomagania produkcji przez technologię (receptury surowcowe i opisy procedur technologicznych) ma ten sam charakter co relacja wspomagania sprzedaży przez produkcję (dostawa produktów do sprzedaży)?
3. Czy procesy usługowe wspomagają jedynie procesy grupy gemba, czy również same siebie? Np. czy Kadry wspomagają Księgowość?
4. Czy szkolenie należy traktować jako odrębny proces, czy też jako część każdego procesu z osobna; a może szkolenie w ogóle nie jest procesem?
5. Czy transport jest procesem?
6. Czy zarządzanie jest procesem?
7. Do jakiego procesu należy przypisać takie czynności, jak tworzenie instrukcji, opisywanie procesów, tworzenie procesowej struktury przedsiębiorstwa, zmiany tej struktury?
8. Czy w procesowym modelu przedsiębiorstwa mogą istnieć czynności nienależące do żadnego procesu?

Aby odpowiedzieć na te i podobne pytania, należy w pierwszym rzędzie wprowadzić porządek w aparacie pojęciowym procesowej teorii zarządzania. Jak się okazuje, to zadanie jest znacznie trudniejsze niż by się mogło wydawać. Główny problem leży w typologicznej różnorodności produktów, czynności i procesów, z jakimi mamy do czynienia w każdym przedsiębiorstwie.

## 17.2 Pojęcie procesu

Na gruncie jednej z wersji TQM zwanej Six Sigma, a także na gruncie niektórych standardów bezpieczeństwa żywności np. takich jak HACCP<sup>85</sup> lub BRC<sup>86</sup> proces definiuje się jako

„seria kroków i działań, która przetwarza dostarczone przez dostawców »wejścia« (*‘inputs’*), »odbierane przez klientów »wyjścia« (*‘outputs’*)” (por. [19] s. 45).

Nie jest to jednak definicja adekwatna do naszych potrzeb, a także nie odpowiada ona intuicji Deminga opisanej w rozdziale 16.2, gdyż żaden z procesów występujących na Rys. 16.2-1, takich jak Produkcja, Sprzedaż czy też Księgowość z pewnością nie jest „serią kroków i działań”, bo we wszystkich tych procesach wiele czynności jest wykonywanych jednocześnie — informatycy powiedzieliby „współbieżnie”. Pojęcie serii działań trzeba by więc zastąpić pojęciem sieci działań. I ta jednak definicja nie byłaby adekwatna do rzeczywistości, gdyż w każdym z „demingowskich procesów” realizowana sieć działań może się zmieniać z dnia na dzień, a nawet z godziny na godzinę. Proces to zatem raczej zbiór wszystkich sieci działań, jakie mogą się zdarzyć, niż jedna taka sieć. Taka definicja byłaby już merytorycznie poprawna, ale praktycznie bardzo niewygodna, gdyż np. dla opisanie procesu Produkcja<sup>87</sup> trzeba by wymienić wszystkie możliwe sieci działań produkcyjnych, których liczba z pewnością jest ogromna.

W świetle tych rozważań wydaje się, że najrozsądniej będzie zdefiniować proces jako zbiór czynności, z których można budować potencjalne ich sieci. W tym miejscu pojawia się jednak pytanie, czy o każdym zbiorze czynności możemy powiedzieć, że tworzy proces? Na przykład, gdybyśmy umieścili w jednym zbiorze czynności produkcyjne i księgowe, to trudno byłoby uznać taki zbiór za proces. Tym, co różni owe dwie grupy czynności, jest obszar zawodowej wiedzy, potrzebnej do ich wykonywania. Przyjmijmy więc następującą definicję procesu:

***Procesem nazywamy zbiór czynności,  
które przetwarzają produkty o podobnym charakterze  
i odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy.***

Jak się nieco niżej przekonamy, tak zdefiniowane pojęcie procesu pozwala na opisanie wszystkich typów procesów występujących w przedsiębiorstwie, poczynając od tych najbardziej „oczywistych”, jak Wytwarzanie, Sprzedawanie, Finanse, Informatyka, a kończąc na tych bardziej abstrakcyjnych, jak Szkolenie, Kształtowanie Rynku czy Zarządzanie.

O typie procesu decyduje rodzaj produktu, jaki jest przez jego czynności tworzony, i rodzaj wiedzy potrzebny do wykonywania tych czynności. Na przykład proces Wytwarzanie przetwarza surowce i półfabrykaty na wyroby gotowe, a jego wykonawcy muszą legitymować się wiedzą w zakresie odpowiedniej technologii i inżynierii, proces Finanse związany z finansami przetwarza dokumenty finansowe, a jego wykonawcy posługują się wiedzą z zakresu księgowości, ekonomii i prawa finansowego, proces Szkolenie zmienia stan wiedzy grupy osób, a więc — formalnie

<sup>85</sup> Unijny system bezpieczeństwa żywności obowiązujący we wszystkich krajach członkowskich. Skrót HACCP rozwija się do Hazard Analysis and Critical Control Points (Analiza Zagrożeń i Krytycznych Punktów Kontroli).

<sup>86</sup> Brytyjski system bezpieczeństwa żywności uznawany w Unii Europejskiej za silniejszy odpowiednik HACCP. Skrót BRC pochodzi od nazwy organizacji, która go wprowadziła: British Retail Consortium (Brytyjskie Konsorcjum Detalistów).

<sup>87</sup> Nazwy procesów, takich jak na przykład „Produkcja”, piszę w mianowniku i z dużej litery, bo w tym przypadku traktuję je jako nazwy własne konkretnych procesów w konkretnej firmie. Nie piszę więc „dla usprawnienia procesu produkcji”, ale „dla usprawnienia procesu Produkcja”, bo jest to skrót od „dla usprawnienia procesu o nazwie Produkcja”.

rzecz ujmując — samą tę grupę. Na „wejściu” proces Szkolenie otrzymuje grupę niewyszkoloną, a na „wyjściu” oddaje grupę przeszkoloną.

Związanie pojęcia procesu z obszarem wiedzy powoduje, że zarządzanie procesowe w opisanym dalej kształcie zawiera w sobie bardzo ważny dziś paradygmat *zarządzania wiedzą*, stanowiący praktyczną realizację na gruncie firm i organizacji niegospodarczych idei społeczeństwa wiedzy opisaną w Rozdz. 1.3. Wielu specjalistów od zarządzania uważa, że dziś o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw stanowi ich zdolność do stałego pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy.

Pojęcie procesu, którym będziemy się posługiwać, jest więc dość odległe od potocznego rozumienia tego słowa, a także od znaczeń przyjętych w takich naukach jak informatyka czy zarządzanie produkcją. Być może należałoby na nasze potrzeby wprowadzić inne słowo niż „proces”, jednakże „proces” ma już swoje wieloletnie umocowanie w literaturze zarządzania jakością, pozostaną więc przy tym terminie. Ostatecznie słowo to i tak ma już w języku polskim wiele różnych znaczeń.

Każda czynność procesu powinna podnosić wartość przetwarzanego produktu, czyli tworzyć jego wartość dodaną. Jeżeli nie jesteśmy pewni, czy dana czynność należy do danego procesu, zastanówmy się, czy z punktu widzenia klientów tego procesu podnosi ona wartość produktu<sup>88</sup>. Na przykład pisanie raportów kasowych przez sprzedawców w żaden sposób nie podnosi wartości sprzedawanych wyrobów, ta czynność nie należy więc do procesu Sprzedawanie choć jest wykonywana przez pracowników działu sprzedaży. Pisanie raportów podnosi natomiast wartość danych finansowych<sup>89</sup> przesyłanych przez centra sprzedaży do Działu Księgowego, jest to więc czynność procesu Finanse. Wartość produktu w procesie Sprzedawanie podnosi natomiast zapakowanie go w pudełko ze wstążeczką, ta czynność należy więc do procesu Sprzedawanie.

Na zakończenie jeszcze jedna ważna uwaga o procesach. Podobnie jak zespoły w tradycyjnym modelu firmy, tak i procesy w modelu procesowym mają swoich szefów. Tradycyjnie nazywamy ich *właścicielami procesów*. Są oni odpowiedzialni przede wszystkim za rozwijanie i upowszechnianie wiedzy związanej z danym procesem, a także za koordynację współpracy wewnątrz procesu i pomiędzy procesami. Ich zakres obowiązków i uprawnień jest opisany w Rozdz. 18.

### 17.3 Sieci czynności

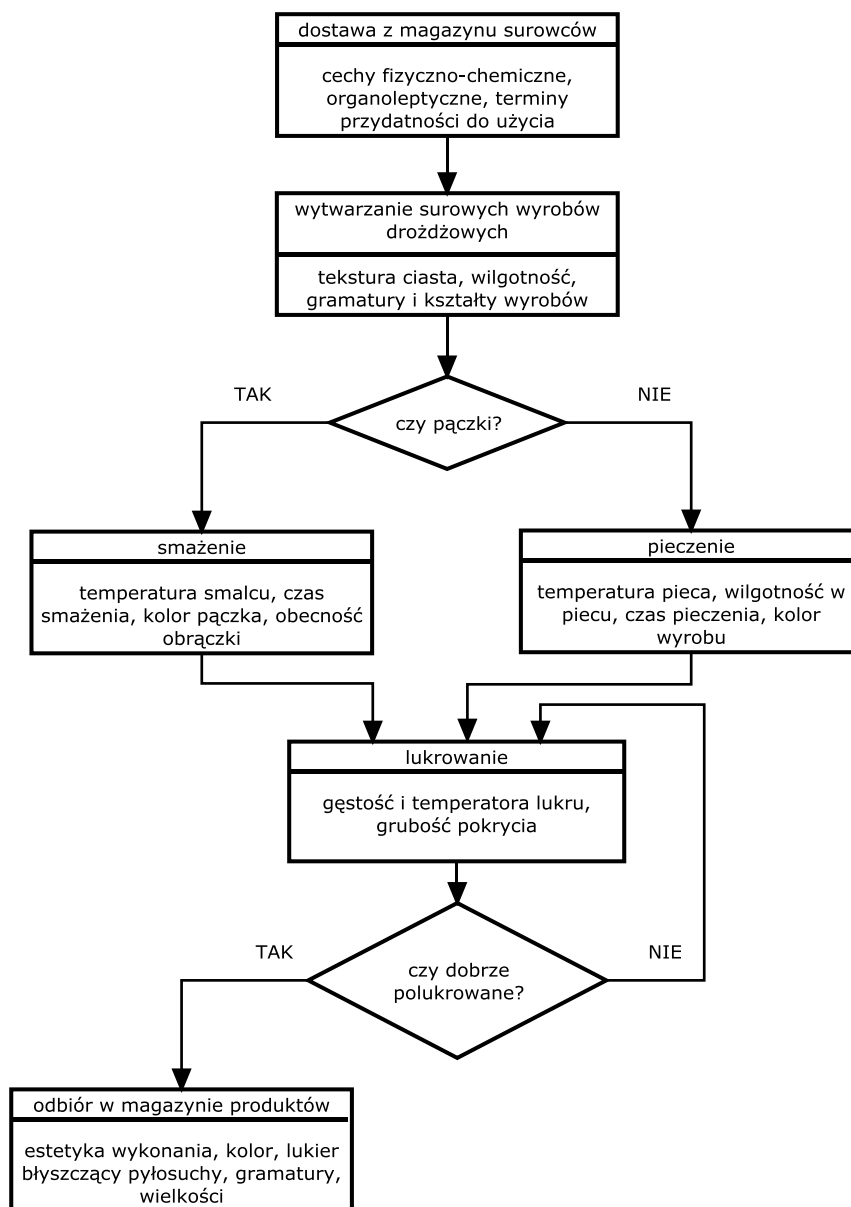
Przed przystąpieniem do opisu procesowego modelu przedsiębiorstwa dobrze jest zapoznać się z pojęciem *sieci czynności*, gdyż na jego gruncie łatwiej jest zrozumieć późniejsze związki zachodzące pomiędzy procesami.

Sieci czynności to powszechnie znany sposób graficznego przedstawiania czynności złożonych jako kombinacji prostych czynności składowych. Z punktu widzenia ich roli czynności składowe podzielimy na cztery kategorie:

1. *czynności dostawy* — zapewniają pojawienie się produktu w procesie,
2. *czynności przetwórcze* — są odpowiedzialne za tworzenie wartości dodanej produktu,
3. *czynności sterujące* (testy) — nie przetwarzają produktu, dokonują jedynie wyboru kolejnych czynności do wykonania,

<sup>88</sup> W źle zorganizowanym przedsiębiorstwie mogą istnieć czynności, które nie dodają do żadnych produktów żadnej wartości. Takie czynności powinny po prostu zostać zlikwidowane. Procesowa struktura przedsiębiorstwa ułatwia identyfikację takich czynności.

<sup>89</sup> Oczywiście nie chodzi tu o wartość w sensie ekonomicznym, ale o wartość z punktu widzenia użytkownika danych finansowych. W tym sensie np. obszerny zbiór danych kasowych w postaci źródłowego wydruku z kasy fiskalnej mają mniejszą wartość od opracowanego na ich podstawie analitycznego raportu.



**Rys. 17.3-1. Przykład sieci czynności<sup>90</sup>**

4. *czynności odbioru* — reprezentują ostatecznego w danym procesie klienta, który decyduje o tym, czym są wartość dodana i norma jakości dla danego produktu, a więc które cechy produktu są pożądane (wartość poniesienia nakładów), a które nie. Klient przy odbiorze produktu decyduje też, czy jego oczekiwania jakościowe zostały spełnione.

Sieci czynności, takie jak przedstawione na Rys. 17.3-1, należą do klasy tzw. *grafów przepływu*. Występujące w nich prostokąty i rąby nazywamy *węzłami grafu*, a strzałki — *krawędziami*. Każdy węzeł *otrzymuje na wejściu* pewne produkty proste lub mniej przetworzone i *oddaje na wyjściu* produkty bardziej złożone lub bardziej przetworzone. Na przykład czynność lukrowania na wejściu otrzymuje wyroby niepolukrowane lub źle polukrowane, a na wyjściu oddaje wyroby dobrze polukrowane lub źle polukrowane. W górnej części prostokąta stoi nazwa (opis) czynności, w dolnej lista cech produktu branych pod uwagę przy ocenie jego jakości.

<sup>90</sup> Termin „pyłosuchy” oznacza, że po posypaniu polukrowanej powierzchni jakimś pyłem, np. mąką, ten pył daje się zdmuchnąć. Powierzchnia pyłosucha może nie być sucha w tym sensie, że nadal lepi się do palców. W rzeczywistości lukier, który nie lepiłby się w ogóle, byłby mało elastyczny i w związku z tym kruszyłby się i opadał od powierzchni ciasta.

Strzałki wyznaczają *relację dostawca–odbiorca* pomiędzy czynnościami. Każda czynność, poza czynnościami dostawy, ma w grafie czynności swojego dostawcę lub dostawców, każda też, poza czynnościami odbioru, ma w grafie swojego odbiorcę lub odbiorców. Odbiorców w sieci czynności nazywa się też *klientami wewnętrznymi* lub po prostu *klientami*.

Przedstawiony przykład sieci działań to oczywiście sieć sekwencyjna, gdyż żadne dwie z jej czynności nie są wykonywane jednocześnie. Sieci niesekwencyjne — współbieżne — również dają się opisywać za pomocą grafów, są to jednak grafy innego rodzaju, którymi nie będę się tu zajmować.

## 17.4 Mapa procesów

Na sieć czynności można spojrzeć jako na opis dróg, po których od jednej do drugiej czynności przepływają produkty. Produkty wyjściowe dla jednej czynności stają się produktami wejściowym dla kolejnej. Nieco alegorycznie można powiedzieć, że czynności wspierają się, wzajemnie dostarczając sobie składników do produkcji.

Z podobną sytuacją, choć znacznie bardziej złożoną, spotykamy się, rozważając procesy. Tu również mamy do czynienia z przesyłaniem sobie produktów, a więc z relacją *dostawca–odbiorca*. Formalnie rzecz biorąc, przesyłanie produktu z procesu A do procesu B oznacza, że jakaś czynność z procesu A jest dostawcą jakiejś czynności z procesu B. Oczywiście takich par *dostawca–odbiorca* łączących dwa procesy może być, i na ogół jest, znacznie więcej niż jedna.

W odróżnieniu od czynności w sieci, które przesyłają zawsze produkty do dalszej obróbki, w przypadku procesów mamy do czynienia z dwoma typami przesłań różniącymi się rolą, jaką przesyłany produkt odgrywa w procesie będącym odbiorcą:

1. produkt dostawcy jest dla odbiorcy *składnikiem* do dalszego przetwarzania; na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy strzałką czarną, np. Wytwarzanie → Sprzedawanie,
2. produkt dostawcy jest dla odbiorcy *narzędziem*; na diagramach ten rodzaj współpracy oznaczamy strzałką czerwoną, np. Technologia → Wytwarzanie

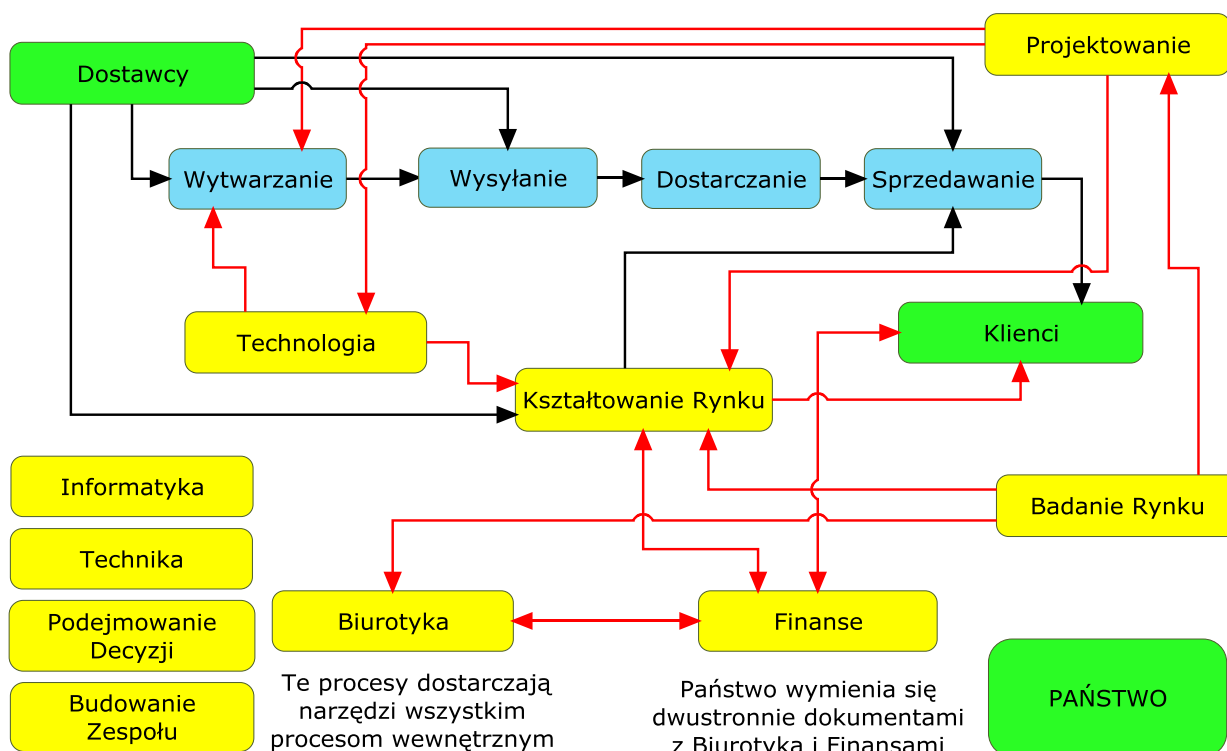
Z pierwszym rodzajem współpracy mamy do czynienia np. na linii:

Dostawcy Zewnętrzni → Wytwarzanie → Wysyłanie → Dostarczanie → Sprzedawanie → Klienci Zewnętrzni.

Proces Wytwarzanie przetwarza surowce w gotowe produkty, proces Dostarczanie dostarcza je do punktów sprzedaży, a proces Sprzedawanie wyposaża produkty technologicznie gotowe, ale marketingowo surowe, w tzw. miksy marketingowe, na które poza właściwym produktem składa się opakowanie, ekspozycja produktów w miejscach widocznych dla klienta (lady, witryny), zaopatrzenie ich w instrukcję obsługi, kartę gwarancyjną oraz cenę.

Z drugim rodzajem współpracy pomiędzy procesami mamy do czynienia np. na linii Technologia → Wytwarzanie, gdzie nie ma wymiany produktów do dalszej obróbki, mamy natomiast do czynienia z dostawą narzędzi. Proces Technologia dostarcza procesowi Wytwarzanie narzędzi (intelektualnych) w postaci receptur i procedur do wytwarzania półproduktów i produktów gotowych.

Współpracę pomiędzy procesami opisujemy za pomocą sieci przypominających sieci czynności, z tym że w miejscu czynności występują procesy, a łączące je strzałki są dwójakiego rodzaju (Rys. 17.4-1). Takie sieci nazywamy *mapami procesów*. W procesowych opisach przedsiębiorstwa posługujemy się więc sieciami czynności i mapami procesów.



**Rys. 17.4-1. Uproszczony przykład mapy procesów firmy produkcyjnej**

Ponieważ pomiędzy procesami istnieje zwykle bardzo wiele dróg przepływu, dla polepszenia czytelności map stosuję pewne konwencje rysunkowe zmniejszające liczbę strzałek. I tak, strzałka z grotami na obu końcach zastępuje dwie równoległe, ale przeciwnie skierowane strzałki, a dla procesów dostarczających swoje produkty bardzo wielu innym procesom, np. Informatyka, Technika i Państwo na Rys. 17.4-1, strzałek nie rysujemy w ogóle, ale zastępujemy je komentarzem wyjaśniającym, gdzie prowadzą. Dla oznaczania procesów należących do różnych kategorii stosuję kody kolorów. Dla przykładu na Rys. 17.4-1 procesy grupy podstawowej gemba oznaczam kolorem **niebieskim**, procesy wsparcia kolorem **żółtym**, a procesy zewnętrzne kolorem **zielonym**.

To, co jeden proces przekazuje innemu procesowi, zawsze jest dla dostawcy produktem, jednak — jak już zauważyliśmy — dla odbiorcy może to być zarówno materiał (surowiec) do dalszej obróbki, jak i narzędzie. Niektóre procesy, np. Wytwarzanie, dostarczają swoim odbiorcom jedynie materiałów do dalszej obróbki, inne, np. Projektowanie, dostarczają jedynie narzędzi. Na przykład wzorec plastyczny tortu ślubnego przedstawiony w postaci rysunku, będący produktem procesu Projektowanie, nie jest dla procesu Wytwarzanie materiałem do dalszej obróbki, ale narzędziem, gdyż na podstawie tego rysunku powstanie konkretny tort.

Ogólnie rzecz ujmując, istotna różnica pomiędzy materiałem a narzędziem jest taka, że materiał po przetworzeniu go na nowy produkt znika (mąka, jaja, drożdże i woda znikają, gdy powstanie z nich ciasto), a narzędzie po jego wykorzystaniu może być wykorzystane ponownie.

W opisanych powyżej przykładach określenie, czy dany produkt jest dla odbiorcy materiałem do dalszego przetworzenia, czy też narzędziem, jest stosunkowo proste, są jednak sytuacje, które mogą wymagać zastanowienia, czy wręcz umowy. Na przykład, procesy Biurotyka i Finanse najczęściej wymieniają się informacjami zmaterializowanymi w postaci dokumentów (papierowych bądź elektronicznych), a także w postaci zawartości (stanów) baz danych (np. księgowych i osobowych). Czy te informacje należy traktować jako materiały do dalszego przetworzenia, czy też jako narzędzia? Wydaje się, że to drugie rozwiązanie jest właściwsze, gdyż zapisane na nośnikach informacje na ogół nie znikają po ich wykorzystaniu. Z drugiej jednak strony, jeżeli dział kadr dokonuje wpisów do księgowej bazy danych dotyczących np. liczby godzin przepracowanych przez poszczególnych pracowników, to można uznać, że jeden z procesów kadrowych otrzymuje na wejściu pewną bazę danych, a na wyjściu oddaje inną, bo zmodyfikowaną nowymi

danymi. Tu mamy więc przesyłanie „produkt na produkt”. W większości sytuacji procesy pomocnicze dostarczają jednak narzędzi. Należy też powiedzieć, że to, czy dla procesu-odbiorcy nadesłany produkt jest materiałem, czy narzędziem, jest ważne z punktu widzenia dyscypliny pojęciowej, nie jest jednak aż tak istotne — jak się przekonamy za chwilę — z punktu widzenia zarządzania wiedzą i jakością.

Po tych uwagach ogólnych możemy przystąpić do opisu bardzo ważnej z punktu widzenia zarządzania procesowego klasyfikacji przepływów pomiędzy procesami. W odróżnieniu bowiem od sieci czynności, w której relacja dostawca–odbiorca wyznacza jedynie drogi przepływu produktów, w przypadku procesów ta relacja ma znacznie szersze znaczenie, gdyż wyznacza aż dziewięć rodzajów przepływów układających się w trzy grupy odpowiadające produktom, wiedzy o produktach i zamówieniom.

### 1. produkty

- 1.1. przepływ produktów — od dostawcy do odbiorcy,
- 1.2. przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości produktu — od odbiorcy do dostawcy,
- 1.3. przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości produktów — od odbiorcy do dostawcy,

### 2. wiedza o produkcie

- 2.1. przepływ informacji (wiedzy) o produkcie — od dostawcy do odbiorcy,
- 2.2. przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości dotyczącym dostarczanej wiedzy — od odbiorcy do dostawcy,
- 2.3. przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości wiedzy (szkoleń) — od odbiorcy do dostawcy,

### 3. zamówienia

- 3.1. przepływ zamówień — od odbiorcy do dostawcy,
- 3.2. przepływ informacji o oczekiwanej normie jakości zamówień — od dostawcy do odbiorcy,
- 3.3. przepływ informacji o aktualnie obserwowanej jakości zamówień — od dostawcy do odbiorcy.



Rys. 17.4-2. Przepływy pomiędzy procesami — dostawcą i odbiorcą



Omówię teraz wszystkie dziewięć rodzajów przepływów. Należy pamiętać, że dotyczą one nie tylko kontaktów firmy z klientami i z dostawcami zewnętrznymi, ale również wszystkich kontaktów dostawca–odbiorca wewnątrz firmy.

W pierwszym rzędzie zauważmy ważną prawidłowość. W każdej z trzech grup mamy do czynienia z przepływem jakiegoś *przedmiotu*, z którym są związane dwa przepływy pochodne służące do zarządzania jakością tego przedmiotu:

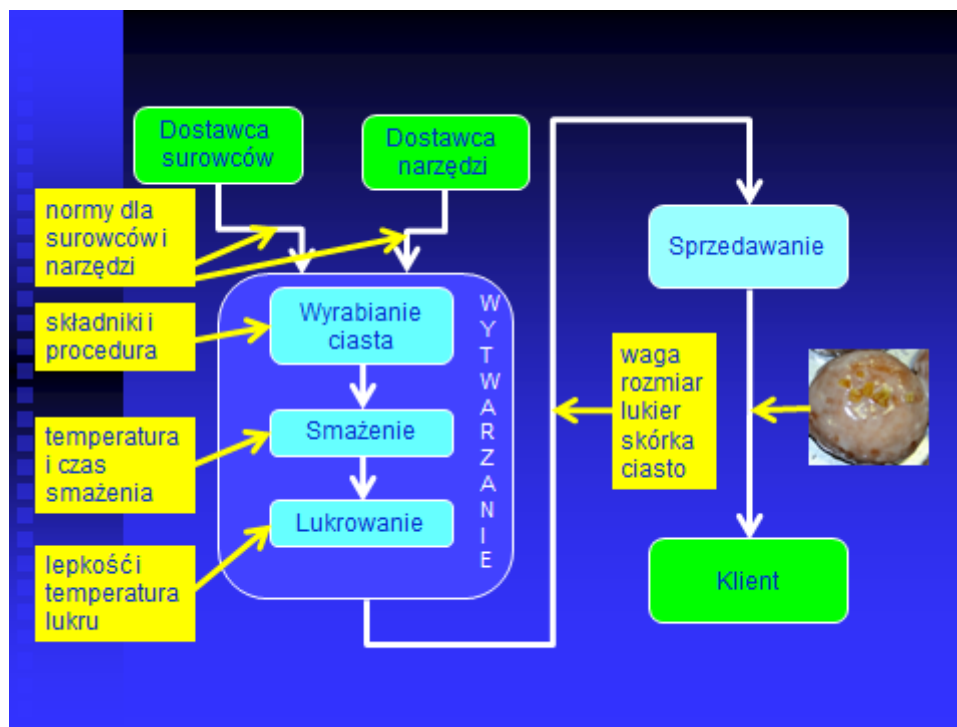
**pierwszy** służy poinformowaniu dostawcy o jakościowych oczekiwaniach odbiorcy, a więc o oczekiwanej normie jakości,

**drugi** przekazuje dostawcy informację o tym, jak oceniana jest jakość aktualnie wysyłanych przedmiotów.

W przypadkach produktów i wiedzy (dwie pierwsze grupy) przedmioty płyną od dostawcy do odbiorcy, w przypadku zamówień — w kierunku przeciwnym.

Pierwsza grupa przepływów wiąże się z produktami. Od dostawcy do odbiorcy płyną produkty wytwarzane przez proces, a w kierunku przeciwnym informacje o jakości tych produktów. Zwykle na początku współpracy dostawcy z odbiorcą ustalana jest oczekiwana norma jakości.

Ponieważ to klient informuje dostawcę o tym, jakiej jakości oczekuje, informacje o oczekiwanej normie jakości płyną w kierunku przeciwnym do przepływu produktów — od klienta do dostawcy. Ta sytuacja dotyczy wszystkich klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W ten sposób norma wyznaczona przez oczekiwania końcowego klienta, a także informacja o aktualnie realizowanej jakości, docierają metodą kaskadową do wszystkich procesów, a wewnątrz procesów do wszystkich „zainteresowanych czynności” w sieciach działań. Do każdego stanowiska pracy (czynności) ta informacja powinna jednak docierać w takiej formie, aby nadawała się do wykorzystania przy wykonywaniu czynności na tym stanowisku. Ktoś musi zatem przełożyć normę jakości z języka klienta na język dostawcy. Tym kimś jest zawsze dostawca produktu, to on bowiem zna swoją technologię. Ale oczywiście musi też rozumieć język swojego klienta.



Rys. 17.4-3 Przepływ informacji o jakości od klienta do dostawcy

Dla zilustrowania opisanego mechanizmu rozważmy normę dotyczącą jakości pączka (Rys. 17.4-3). Klient cukierni określa tę normę swoimi zachowaniami zakupowymi. Jedne pączki kupuje, innych nie, te pochwali, a tamte skrytykuje. Na tej podstawie sprzedawcy budują normę obowiązującą „na wejściu” procesu Klienci, a więc „na wyjściu” procesu Sprzedawanie. Ta

norma określa teksturę i smak ciasta, wielkość, kształt i kolor pączka, właściwości glazury (błyszcząca i pyłosucha) smak marmolady stanowiącej nadzienie oraz ilość, jakość i rozmieszczenie skórki pomarańczowej na powierzchni pączka. Norma sprzedawcy trafia niezmienną do procesu Dostarczanie, a stąd do procesu Wysyłanie, bo w obu tych procesach jest dostatecznie zrozumiała na wszystkich stanowiskach pracy. Proces Wysyłanie przekazuje tę normę do procesu Wytwarzanie, gdzie jest (wewnętrznie) przesyłana na kolejne stanowiska produkcyjne. Najpierw trafia na stanowisko lukrowania, gdzie zostaje z niej wydzielona część dotycząca lukru i zamieniona na normę określoną w cechach obserwowalnych na tym stanowisku, np. skład, temperatura i lepkość lukru w stanie płynnym. Dalej norma przepływa na stanowisko smażenia, gdzie informacja o kolorze pączka zostaje zamieniona na temperaturę smalca i czas smażenia. W kolejnym kroku — wciąż posuwamy się „pod prąd” strzałek w sieci działań — norma zostaje wyrażona w parametrach technicznych surowego ciasta drożdżowego, a także wagi pojedynczego surowego pączka. Te wszystkie normy przesłane na poziom magazynu przełożą się na parametry technologiczne mąki, lukru i smalca, które stamtąd zostaną przekazane zewnętrznym dostawcom surowców.

Oczywiście, niezależnie od przebiegu informacji o jakości półproduktów i surowców, na poszczególnych stanowiskach pracy — w związku z pojawieniem się na nich normy na pączki — mogą się też pojawić oczekiwania dotyczące jakościowej normy dla narzędzi. Stanowisko lukrowania będzie oczekiwać, aby lukrownica utrzymywała odpowiednią lepkość płynnego lukru, aby smaźalnik prawidłowo mierzył czasy smażenia i utrzymywał oczekiwaną temperaturę smalca, aby miesiarka (maszyna do wyrabiania, czyli miesienia, ciasta) miała prawidłowe obroty zapewniające właściwą teksturę surowego ciasta. Oczekiwania jakościowe mogą również dotyczyć narzędzi intelektualnych, np. takich jak składy surowcowe półproduktów nadsyłane przez proces Technologia i oczekiwany wygląd produktu nadsyłany przez proces Projektowanie.

Należy też zauważyć, że na skutek procesu doskonalenia produktu, pojawiania się innowacji technologicznych, czy też zmieniających się zwyczajów konsumpcyjnych klienta, wymagana przez klienta norma jakości może co pewien czas ulegać zmianie. Te zmiany stanowią bardzo istotny element realizacji zasady stałego doskonalenia (por. Rozdz. 2.3.1).

Po ustaleniu norm jakości oczekiwanych na każdym stanowisku pracy następuje faza wykonawcza kontraktu. Tworzenie i przesyłanie produktów powoduje pojawianie się informacji o zgodności dostarczanych produktów z oczekiwaną normą. Ta informacja, zarówno generowana przez klienta, jak też będąca wynikiem pomiarów dokonywanych przez dostawcę, jest rozprawiana na stanowiska pracy w ten sam sposób, w jaki była rozprawiana norma jakości. I oczywiście dokonuje się nie jednorazowo, ale w sposób ciągły, zgodnie z zasadą stałego doskonalenia.

Druga grupa przepływów dotyczy przygotowania odbiorcy do posługiwania się produktem, a więc jego wiedzy o produkcie. Są to wszelkiego rodzaju instrukcje, które w bardziej zaawansowanych przypadkach przyjmują formę szkoleń. W prostych przypadkach kontaktów z masowym klientem zewnętrznym mogą to być informacje wydrukowane na opakowaniu lub na dołączonej do produktu ulotce, np. dotyczące składu surowcowego, obecności alergenów, sposobu przechowywania i daty przydatności do spożycia w przypadku produktów żywnościowych.

Nawet w przypadku tak prostego produktu, jakim jest pączek, wiedza o produkcie może być dla klienta nie tylko istotna, ale też nieoczywista. Na przykład klient cukierni może uważać, że skoro wiele produktów żywnościowych przechowuje się w lodówce, to tej samej regule powinny podlegać pączki. Tymczasem pączki w lodówce szybko czerstwieją, a lukier na nich robi się mokry i lepki. Pączki najlepiej jest przechowywać w temperaturze pokojowej, a w zimie nie zostawiać ich na czas dłuższy w samochodzie na parkingu. Aby dzielić się z klientem tą wiedzą, firma A. Blikle wprowadziła w roku 1991 specjalne ulotki z hasłem „pączki nie lubią chłodu”.

Formalnie rzecz biorąc, wiedza o produkcie jest częścią produktu, a więc również powinna podlegać zarządzaniu jakością, i to analogicznie jak w przypadku samego produktu. Dobra wiedza o produkcie przekłada się na jego prawidłowe wykorzystanie i w rezultacie na zadowolenie

klienta. Stąd kolejne dwa przepływy (pkt. 2.2 i 2.3). W tym miejscu należy zauważyć, że o ile świadomość konieczności pozyskiwania od klienta informacji o jakości produktu jest już wśród firm dość powszechna, o tyle ta świadomość w sprawie jakości dostarczanej wiedzy jest w fazie raczej początkowej. Stąd powszechne narzekania klientów na jakość wszelkiego rodzaju instrukcji użytkowania produktów. Bardzo często są one niejasne, niekompletne i opisują nie aktualną wersję produktu, ale którąś z poprzednich. Szczególnie zła sytuacja panuje w tym zakresie w grupie firm wytwarzających różnego rodzaju systemy oprogramowania, np. komputerów, czy telefonów komórkowych<sup>91</sup>.

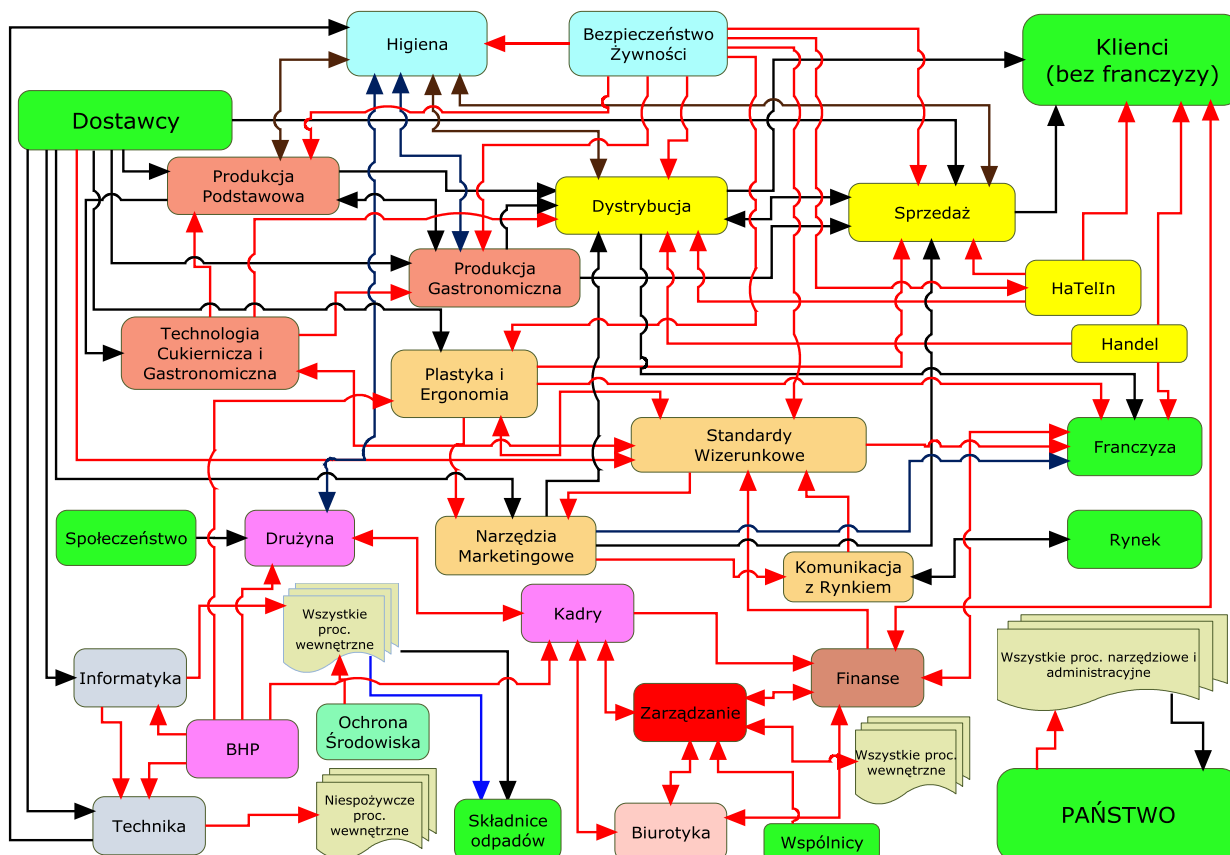
Trzeci rodzaj przepływów to *zamówienia* na dostawy. Te oczywiście płyną od odbiorcy do dostawcy. Nie zawsze mają one charakter formalny, choć niekiedy mogą przyjmować postać papierowych lub elektronicznych dokumentów, a nawet obszernych kontraktów. Uwzględniamy ten przepływ w naszym modelu, bo od jakości zamówienia może w dużym stopniu zależeć jakość dostawy. Ujmując rzecz nieco alegorycznie, dostawca zwraca się do klienta słowami: „jeżeli chcesz, abym dostarczał Ci produkty oczekiwanej jakości i zgodnie z nadsyłanymi zamówieniami, to twoje zamówienia muszą spełniać określone warunki. Na przykład muszą być kompletne, jednoznaczne i nadsyłane w odpowiednim czasie. Dostawca określa więc normę jakości dla zamówień nadsyłanych przez klienta.

Podsumowując, aby klient mógł oczekiwać zrealizowania przez dostawcę jego oczekiwań jakościowych, musi sam realizować oczekiwania jakościowe dostawcy. Jest to szczególnie widoczne, gdy klient nie jest anonimowy, a tworzony dla niego produkt jest „szyty na miarę”. Tak dzieje się np. gdy klient zamawia dom u architekta, statek w stoczni czy system informatyczny dla swojej firmy. W przypadku gdy klient jest anonimowy, a produkt ma charakter masowy, obowiązki klienta wobec dostawcy przejmuje wynajęta przez dostawcę agencja badania rynku. Ona określa oczekiwane przez klienta cechy funkcjonalne produktu, co stanowi odpowiednik normy jakości. Z badań rynku motoryzacyjnego może np. wynikać, że w klasie tanich samochodów małowolumenowych klient oczekuje ceny nieprzekraczającej 10 tys. € i gwarancji bezusterkowości na 100 tys. km.

Przedstawiona na Rys. 17.4-1 mapa procesów wirtualnej firmy to sformalizowana postać modelu Deminga przedstawionego na Rys. 16.2-1. Na Rys. 17.4-4 widzimy mapę procesów firmy konkretnej, a mianowicie firmy A.Blikle z roku 2009. W kolejnych rozdziałach omówię podstawowe typy procesów występujących na tej mapie.

---

<sup>91</sup> Jedną z przyczyn tej sytuacji jest niczym nieuzasadnione przekonanie użytkowników systemów, że umiejętność posługiwania się komputerem jest rodzajem wiedzy tajemnej dostępnej jedynie „komputerowym geniuszom”. O ile mechanika samochodowego czy też hydraulika określimy po prostu mianem fachowca, o tyle podobnie wykształconego technika informatycznego określimy mianem „komputerowego geniusza”. Czy słyszał ktoś o „geniuszu samochodowym”? W umysłach „geniuszy komputerowych” przekonanie o swojej genialności przekłada się na poczucie, że ich klienci to idioci, do których należy przemawiać bądź językiem siedmiolatków, bądź też pisać cokolwiek, bo i tak niczego nie zrozumieją. To przekonanie jest niekiedy widoczne w tytułach podręczników szczególnie dosadnie sformułowanych w języku angielskim. Np. w USA znana jest seria podręczników typu *Word for Idiots*, *Excel for Idiots*, na język polski tłumaczonych w mniej dosadny sposób, np. jako *Excel nie tylko dla ołtów*.



Rys. 17.4-4. Mapa procesów firmy A. Blikle z roku 2009

## 17.5 Produkty i ich normy jakości

Różnorodność produktów występujących we wszystkich procesach wszystkich firm i organizacji jest oczywiście przeogromna, można jednak wśród nich wyróżnić pewne stosunkowo często powtarzające się typy (grupy), co pozwoli na pokazanie przykładów typowych norm jakości. W tym rozdziale nie będę opisywał żadnych końcowych produktów handlowych, bo są zależne od natury firmy, ale produkty wewnętrzne przekazywane sobie przez procesy pomocnicze, które są mniej więcej jednakowe dla wszystkich firm.

### 17.5.1 Dokumenty

*Dokumentem* nazywamy każdy wydrukowany lub elektroniczny tekst będący standardem *Księgi Standardów* (patrz Rozdz. 19), raportem, dokumentacją produktu, listem itp. Do dokumentów nie zaliczamy szyldów, etykiet produktów, plakatów, druków na opakowaniach itp., zaliczamy jednak ulotki, katalogi i innego rodzaju druki reklamowe.

Powiemy, że dokument spełnia *normę jakości dla dokumentów*, gdy:

1. jest **poprawny merytorycznie**:
  - 1.1. nie zawiera treści nieprawdziwych,
  - 1.2. wyczerpuje temat, którego dotyczy,
  - 1.3. nie jest sprzeczny z ogólnymi normami i przepisami prawa,
  - 1.4. nie jest sprzeczny ze standardami wewnętrznymi firmy,
  - 1.5. nie narusza ogólnie przyjętych społecznych norm komunikacji i współżycia,
2. jest **poprawny komunikacyjnie**:

- 2.1. jest zrozumiały dla odbiorców,
- 2.2. jego treść jest jednoznaczna i wewnętrznie niesprzeczna; wewnętrzna niesprzeczność oznacza, że żadne dwa zapisy dokumentu nie są z sobą sprzeczne,
3. jest **poprawny co do formy**:
  - 3.1. językowo (ortografia, interpunkcja, gramatyka, stylistyka, stosowność, słownictwo itp.),
  - 3.2. układu redakcyjnego (podział na rozdziały, listy, tabele, akapity itp.),
  - 3.3. układu typograficznego (wielkość i krój czcionki, wyróżnienia, odstępy pionowe i poziome pomiędzy akapitami itp.).

Dobrze jest stworzyć jednolite dla całej firmy zasady określające układ redakcyjny i typograficzny dokumentu. Ułatwia to zarówno czytanie, jak i tworzenie dokumentów. Niestety wskazówek jak tego dokonać nie można znaleźć w typowych podręcznikach edytorów tekstów, które zwykle ograniczają się do opisu narzędzi. Dla firmy A. Blikle sam napisałem więc taki podręcznik pt. *Komputerowa edycja dokumentów*<sup>92</sup>, który wszedł w skład „Księgi standardów”. Zdefiniowałem tam grupę tzw. *stylów*, które pozwalają na w dużej mierze automatyczne tworzenie tekstu o wymaganym układzie. Niniejszy tekst został napisany właśnie przy użyciu tych stylów.

## 17.5.2 Narzędzia

Narzędzia wykorzystywane w procesach do wykonywania czynności dzielimy na dwie grupy: narzędzia materialne i narzędzia intelektualne. Szczególnym przypadkiem tych drugich są standardy, a więc dokumenty przechowywane w „Księdze standardów”.

*Narzędzia materialne* to wszelkiego rodzaju urządzenia, przyrządy, instalacje, a także budynki i ich wnętrza, w których wykonywane są czynności procesowe. Z procesowego punktu widzenia narzędziami są także ludzie i ich zespoły.

*Narzędzia intelektualne* to oprogramowanie komputerów, wszelkiego rodzaju standardy oraz wiedza. Są one narzędziami w tym samym sensie, co narzędzie materialne. Aby produkować pączki, potrzebujemy nie tylko miesiarek<sup>93</sup> i smaźalników, ale również receptur i opisu procesu smażenia. W tym miejscu mógłby ktoś powiedzieć, że receptury można by potraktować jako składniki na równi z mąką i drożdżami. To jednak przeczyłoby istocie składnika, która polega na tym, że składniki zamieniają się w produkt, a więc znikają wraz z powstaniem produktu, narzędzia natomiast pozostają. W tym więc sensie receptura jest narzędziem, a nie składnikiem.

Narzędziami intelektualnymi są również decyzje zarządcze będące produktami procesu Zarządzanie. Potraktowanie decyzji zarządczych jako narzędzi jest zabiegiem z dość wysokiego poziomu abstrakcji, może się więc spotykać z zarzutem, że prowadzi do modelu zbyt trudnego dla gospodarczego praktyka. To prawda, poziom abstrakcji odbiega w tym przypadku od standardów tradycyjnego przedsiębiorstwa. Gdybyśmy jednak zrezygnowali z tego zabiegu nie moglibyśmy mówić o jakości decyzji zarządczych, a więc o tym aspekcie zarządzania jakością, który ma podstawowe znaczenie dla jakości produktu końcowego. I niestety — lub stety — jest właśnie tak, że w gospodarce opartej na wiedzy musimy się uczyć przez całe życie i przez całe życie zmieniać swoje nawyki myślowe.

Szczególnym rodzajem narzędzi intelektualnych są *standardy*, czyli obowiązujące w firmie dokumenty „Księgi standardów” (zob. Rozdz.19) takie jak receptury i procedury technologiczne, wzorce dekoracji wnętrz handlowych i produktów cukierniczych, instrukcje wystawiania faktur,

<sup>92</sup> Podręcznik ten jest dostępny w domenie publicznej. Można go pobrać z mojej witryny [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl) pod zakładką *Komputer z ludzką twarzą*.

<sup>93</sup> Miesiarki, to urządzenia służące do miesienia (wyrabiania) ciasta w odróżnieniu od mieszarek służących do mieszania, np. do mieszania kremów.

zasady edycji dokumentów, cenniki i listy produktów wraz z opisami (tzw. *słowniki*), regulaminy itp.

### 17.5.3 Dokumentacje produktów

W gospodarce XXI, w której obecne są systemy jakości i bezpieczeństwa produktu, a także w której posługujemy się technikami marketingowymi, z każdym produktem jest związana pewna informacja zapisana w postaci jednego lub większej liczby dokumentów, którą będziemy nazywać *dokumentacją produktu*. W przypadku produktów technicznych zawiera ona zwykle:

1. podstawowe dane techniczne o produkcie,
2. atest bezpieczeństwa użytkowania,
3. instrukcję użytkowania i konserwowania (serwisowania),
4. informację marketingową, np. o tym, z jakiej inspiracji powstał dany produkt, kto ze sławnych ludzi go używał lub używa, ilu klientów ma już taki produkt,
5. sposób składania reklamacji i warunki gwarancji.

W przypadku produktów żywnościowych zawiera ona:

1. informację pozwalającą odtworzyć wstecz partie surowców, z których powstał produkt, a także producentów tych partii rozmieszczonych na tzw. *drodze od pola do stołu* — jest to tzw. *ślad produktu* (ang. *trace*); obecność śladu realizuje zasadę *identyfikowalności*<sup>94</sup> produktu w sensie BRC,
2. skład, obecność alergenów, atest żywnościowy, ewentualne zalecenia żywieniowe,
3. warunki przechowywania i datę przydatności do spożycia,
4. porady konsumpcyjne (odpowiednik instrukcji użytkowania), np. jak rozmrażać produkt, jak go porcjować, jak podgrzewać lub wypiekać itp.,
5. informacje o charakterze marketingowym, np. że ten produkt (tort) został po raz pierwszy wyprodukowany przez naszą firmę dla generała de Gaulle'a,
6. sposób składania reklamacji i warunki gwarancji.

Dokumentacja produktu żywnościowego jest tworzona na całej drodze od pola do stołu wraz z przemianami, jakie przechodzi sam produkt. Na przykład na wyjściu procesu produkcyjnego dokumentacja zawiera informację o śladzie produktu oraz warunkach jego przechowywania i konsumpcji, a po opuszczeniu procesu sprzedażowego zawiera wszystkie pozostałe elementy.

Powiemy, że dokumentacja spełnia *normę jakości dla dokumentacji*, jeżeli:

1. opisuje produkt, z którym jest związana, w sposób wystarczający dla wszystkich jego użytkowników,
2. składające się na nią dokumenty spełniają normę jakości dla dokumentu.

Niestety, należy z przykrością zauważyć, że wiele spotykanych na rynku dokumentacji nie spełnia wyżej opisanej normy.

<sup>94</sup> Możliwość monitorowania przepływu i pochodzenia produktów żywnościowych i surowców na każdym etapie odbioru, produkcji, przetwarzania i dystrybucji. Możliwość identyfikowalności źródeł produktu ważna jest zresztą nie tylko w przypadku produktów żywnościowych, ale też wielu innych. A prawdę mówiąc chyba wszystkich.

## 17.5.4 Kompleksy produktowe

Jak już pisałem, każdy produkt znajdujący się w obrocie handlowym to znacznie więcej niż ta jego część, która jest użytkowana przez klienta. Aby móc mówić o takich produktach wprowadzam pojęcie *kompleksu produktowego*, na który składają się trzy elementy:

1. produkt podstawowy,
2. opakowanie,
3. dokumentacja produktu podstawowego i opakowania.

W zależności od charakteru produktu podstawowego mówimy o *kompleksie żywnościowym*, *kompleksie surowcowym*, *kompleksie technicznym* lub *kompleksie informatycznym*. Czynności, które tworzą kompleksy produktowe, nazywamy *czynnościami kompleksowymi*. Czynność kompleksowa składa się w rzeczywistości z trzech czynności, z których każda tworzy lub przetwarza inny element kompleksu.

W przypadku kompleksu informatycznego, produktem podstawowym jest sprzęt informatyczny i/lub oprogramowanie, a w przypadku kompleksu technicznego każde inne urządzenie techniczne. Kompleksy techniczne i informatyczne należą do grupy *materialnych kompleksów narzędziowych*.

Uznamy, że kompleks żywnościowy spełnia *żywnościową normę jakości* jeżeli:

1. odpowiadający mu produkt podstawowy jest zgodny ze swoją dokumentacją oraz dodatkowo spełnia:
  - 1.1. oczekiwania klienta zewnętrznego w zakresie cech organoleptycznych, wizualnych, gramaturowych i dokumentacyjnych,
  - 1.2. standardy wymagane przez klientów wewnętrznych (jeżeli na danym etapie jest przekazywany takiemu klientowi),
  - 1.3. standardy technologiczne i bezpieczeństwa żywności,
2. opakowanie spełnia żywnościową normę jakości dla opakowań,
3. dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

## 17.5.5 Techniczne kompleksy narzędziowe

Techniczne kompleksy narzędziowe to kompleksy produktowe, w których produktem podstawowym jest narzędzie materialne nie informatyczne.

O technicznym kompleksie narzędziowym powiemy, że spełnia *techniczną normę jakości*, jeżeli:

1. będące jego elementem narzędzie techniczne spełnia normy bezpieczeństwa BHP oraz normy bezpieczeństwa obowiązujące w danej branży, o ile się do niego stosują w jego aktualnej lokalizacji (np. maszyna cukiernicza musi być czysta i zdezynfekowana, gdy stoi w hali produkcyjnej, a może taka nie być, gdy stoi w warsztacie naprawczym),
2. narzędzie nadaje się realizacji zadań, do których zostało przeznaczone, a w szczególności jest technicznie sprawne,
3. jego dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

## 17.5.6 Informatyczne kompleksy narzędziowe

*Informatyczny kompleks narzędziowy*, to sprzęt komputerowy plus zainstalowane na nim oprogramowanie. O informatycznym kompleksie narzędziowym powiemy, że spełnia *informatyczną normę jakości*, jeżeli:

1. będący jego elementem sprzęt spełnia techniczną normę jakości,
2. oprogramowanie zostało pozyskane bez naruszania zasad wymaganych przez jego twórcę lub twórców, nie zostało też zmienione z naruszeniem takich zasad,
3. narzędzie nadaje się realizacji zadań, do których zostało przeznaczone (jest sprawne),
4. jego dokumentacja spełnia normę poprawności dokumentacji.

W przypadku narzędzi informatycznych dodajemy jedno kryterium jakości (nr 2), które nie występowało w przypadku narzędzi technicznych. Gdybyśmy chcieli przełożyć je na język narzędzi technicznych, należałoby napisać, że narzędzia ani nie kupiliśmy od złodzieja, ani też nie ukradliśmy jego sami. Nie piszemy tego jednak, gdyż jest to dla każdego oczywiste. Nie piszemy też, że w nabytym narzędziu nie wolno dokonywać żadnych zmian, bo wolno, co najwyżej grozi to utratą gwarancji.

Z narzędziami informatycznymi jest inaczej. Po pierwsze, istnieje w tzw. „obiegu” wiele nielegalnych kopii programów, których użytkowanie jest równoznaczne z aktem kradzieży. Kopie legalne bądź kupujemy z legalnego źródła, bądź też pozyskujemy bezpłatnie, jeżeli twórcy na to pozwalają (tak jest np. z systemem Open Office, czy też z systemem Joomla! służącym do budowania stron internetowych). Ponadto, w stosunku do wszystkich produktów płatnych, oraz wielu bezpłatnych, dokonanie jakichkolwiek zmian stanowi naruszenie praw autorskich twórcy oprogramowania.

## 17.5.7 Bazy danych

Każda nowoczesna firma tworzy na własny użytek liczne bazy danych. Są to osobowe bazy danych pracowników, adresowe bazy dane klientów, bazy receptur, bazy danych o sprzedaży, baza listów wysłanych do kontrahentów, baza dokumentów przechowywanych w komputerze itp. Bazą danych jest też system finansowo-księgowy.

W informatyce *bazą danych* nazywamy zbiór informacji, tj. zbiór danych prostych lub złożonych, w tym dokumentów — mający strukturę wewnętrzną, która pozwala na określenie algorytmów umieszczania informacji w bazie oraz ich wyszukiwania. W zasadzie bazy danych mogą być zarówno fizyczne (szafka z dokumentami), jak i elektroniczne (zapisy w pamięci komputera). W naszym modelu te pierwsze będziemy jednak nazywali *kartotekami*, a termin *baza danych* zarezerwujemy dla baz umieszczanych w komputerach.

Z każdą bazą danych, zarówno fizyczną jak i elektroniczną, wiąże się problem rozłożenia wysiłku użytkownika pomiędzy dwa rodzaje czynności:

1. umieszczania informacji w bazie
2. wyszukiwania informacji w bazie.

Z zasady jest bowiem tak, że jeżeli chcemy mieć proste algorytmy wyszukiwania, to więcej wysiłku musimy poświęcić na etapie umieszczania. I na odwrót — mniej wysiłku przy umieszczeniu oznacza więcej pracy przy wyszukiwaniu. Dla przykładu, jeżeli korespondencję przychodzącą rzucamy po prostu na nasze biurko, to po roku będziemy musieli poświęcić kilka godzin, aby odszukać list, który jest nam akurat potrzebny. Umieszczanie w bazie nie kosztuje prawie żadnego wysiłku, natomiast wyszukiwanie wiąże się z wykonaniem dużej pracy. Jeżeli chcemy tę pracę uprościć, wprowadzamy jakiś system klasyfikacji korespondencji, np. według tematów, a w



ramach tematu według chronologii napływania do bazy. Wtedy więcej pracy angażujemy w proces umieszczania informacji w bazie, a mniej w proces jej wyszukiwania.

Podobnie jak z innymi produktami obecnymi w naszym modelu procesowym, również i z bazami danych są związane dokumentacje. Dokumentacja bazy danych powinna opisywać co najmniej sposoby umieszczania i wyszukiwania informacji w bazie, a także określać kategorię przechowywanej informacji.

O bazie danych powiemy, że spełnia *bazodanową normę jakości*, jeżeli:

1. umieszczanie i wyszukiwanie informacji w bazie da się wykonywać w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się bazą danych przez jej użytkowników,
2. ochrona danych w bazie skutecznie chroni interes firmy, a w szczególności baza jest zaopatrzona w skuteczne narzędzia do archiwizacji danych,
3. jeżeli jest taki obowiązek, to baza spełnia stosujące się do niej wymogi prawne, np. o ochronie danych osobowych lub pełności danych księgowych,
4. oprogramowanie bazy danych spełnia informatyczną normę jakości,
5. dokumentacja bazy danych spełnia normę jakości dokumentacji.

Ta norma jakości jest oczywiście bardzo mało precyzyjna, jednakże jej uściślenie wymagałoby sięgnięcia do dość zaawansowanej wiedzy informatycznej, z czego ze zrozumiałych względów w tym miejscu muszę zrezygnować.

### 17.5.8 Kartoteki

Podobnie jak bazy danych są zbiorami danych i dokumentów przechowywanych w systemach komputerowych, tak kartoteki są zbiorami dokumentów przechowywanych w wersji papierowej lub też na innych niekomputerowych nośnikach, np. mikrofilmy. Wszystkie poczynione w rozdziale 17.5.7 uwagi i obserwacje na temat baz danych przenoszą się przez analogię na kartoteki. Przenosi się też i norma jakości.

O kartotece powiemy, że spełnia *kartotekową normę jakości*, jeżeli:

1. umieszczanie i wyszukiwanie dokumentów w kartotece da się wykonywać w sposób pozwalający na wygodne i skuteczne posługiwanie się kartoteką przez jej użytkowników,
2. ochrona dokumentów w kartotece skutecznie chroni interes firmy,
3. jeżeli jest taki obowiązek, to kartoteka spełnia stosujące się do niej wymogi prawne,
4. dokumentacja kartoteki spełnia normę jakości dokumentacji.

### 17.5.9 Decyzje operacyjne

W każdej firmie i organizacji nic się nie dzieje, dopóki nie zostanie podjęta odpowiednia decyzja. Może to być decyzja jednostkowa, np. o wyprodukowaniu określonej partii towaru lub o dostarczeniu jej do hurtowni, może to być decyzja o powtarzalnym charakterze typu „codziennie rano należy dostarczyć chleb do sklepu”, może też być decyzja polegająca na wprowadzeniu jakiegoś regulaminu w życie. Z procesowego punktu widzenia decyzje są narzędziami potrzebnymi do uruchomienia czynności procesowej. Aby wytworzyć ciasto, potrzebne są nie tylko zasoby — surowce, urządzenia i pracownicy — ale też i decyzja, że ciasto powinno być wytworzone. I oczywiście decyzja może być zła i dobra, sprzeczna z wcześniejszymi decyzjami lub nie, jasna i jednoznaczna, lub pozostawiająca zbyt dużą dowolność interpretacji. Innymi słowy, decyzje też podlegają ocenie jakościowej, je również należy więc uwzględnić w naszym modelu procesowym.

Aby wbudować podejmowanie decyzji w paradygmat procesowy, wprowadzimy dwa kolejne pojęcia: pary decyzyjnej i dokumentu decyzyjnego.

Przez *parę decyzyjną* rozumiemy parę

[*pytanie decyzyjne, decyzja*].

Pytaniem decyzyjnym może być w zasadzie każde pytanie o wykonanie pewnej czynności: „czy wykonać?”, „jak wykonać?”, „kiedy wykonać?”, „kto ma wykonać?” itp. lub o przyjęcie pewnej zasady. Odpowiedzią, zwaną tu „decyzją” — każda adekwatna odpowiedź na pytanie decyzyjne.

Szczególnym rodzajem decyzji jest tzw. *decyzja pusta* wyrażająca się słowami: „brak decyzji”<sup>95</sup>. To nieco dziwne pojęcie jest w rzeczywistości bardzo ważne, pozwala bowiem opisywać zachowania procesów w sytuacjach, gdy oczekiwane decyzje nie zostały podjęte. Pozwala też dostrzec menedżerom prawdę, o której nie zawsze pamiętają, że niepodjęcie decyzji to też decyzja, która może być równie bogata w skutki (niestety zwykle negatywne) jak każda inna.

	PYTANIE DECYZYJNE	DECYZJA
A	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	Brak decyzji
B	Czy w ciągu najbliższego roku otwieramy nową placówkę handlową?	Tak, ale tylko w bardzo dobrym miejscu
C	Gdzie otwieramy następną placówkę handlową?	W Katowicach
D	Czy otwieramy cukiernię przy ul. Marszałkowskiej?	Tak, opis lokalu i modelu finansowego
E	Jak należy postępować w przypadkach naruszenia dyscypliny pracy?	Regulamin dyscyplinarny
F	Co w dniu 4.06.2001 ma do wykonania zmiana produkcyjna?	Dyspozycja dla zespołu produkcyjnego
G	Czy organizujemy kurs Excel dla pracowników?	Tak, program kursu
H	Kto dziś pracuje przy piecu?	Wojtuś
I	Kiedy należy wymienić smalec w smaźalniku?	W piątek 24 sierpnia 2001 przed rozpoczęciem pracy
J	Jakie ceny detaliczne należy przyjąć od 1 lipca 2001?	Cennik
K	Według jakich zasad należy budować plany długo- i krótkoterminowe?	Strategia rozwoju

**Tab. 17.5-1 Przykłady niezależnych par decyzyjnych**

*Dokumentem decyzyjnym* nazywamy zbiór par decyzyjnych. Czynności decyzyjne występujące w procesach zarządczych przetwarzają *wejściowe dokumenty decyzyjne* na *wyjściowe dokumenty decyzyjne*. Wejściowe dokumenty decyzyjne zawierają najczęściej — choć nie zawsze — decyzje puste. Sytuacja, w której przetwarzamy jedną decyzję na inną, to po prostu zmiana decyzji.

Przykłady par decyzyjnych występujące w Tab. 17.5-1 różnią się dość istotnie pomiędzy sobą, nie będą więc zapewne elementami jednego dokumentu decyzyjnego. Zostały pokazane przede wszystkim dla zilustrowania pojęcia pary decyzyjnej.

<sup>95</sup> W procesowej teorii zarządzania decyzja pusta gra podobną rolę jak zero w matematyce. Zanim starożytni Persowie „wynaleźli” zero, odjęcie liczby od samej siebie nie dawało się wykonać, bo nie było liczby, która stanowiłaby wynik tej operacji. Prowadziło to do trudności, np. przy ewidencjonowaniu sztuk bydła poddawanych transakcji kupna i sprzedaży. Dzisiejsza operacja  $5 + 3 - 8 + 2 + 9 = 11$  nie dawała się w całości zapisać za pomocą liczb. Wymagała następujących zapisów: (1) do zagrody wprowadzono  $5 + 3 = 8$  krów; (2) z zagrody wyprowadzono wszystkie krowy; (3) do pustej zagrody wprowadzono  $2 + 9 = 11$  krów.

Proces podejmowania decyzji swoje produkty — decyzje — wysyła do innych procesów w charakterze narzędzi. Oto kilka przykładów:

1. para decyzyjna D stanowi narzędzie dla aktywowanego procesu otwierania nowej cukierni,
2. para decyzyjna F stanowi narzędzie dla procesu produkcji,
3. para decyzyjna G stanowi narzędzie dla aktywowania czynności szkolenia.

Powiemy, że decyzja operacyjna spełnia *normę jakości dla decyzji operacyjnych*, gdy:

1. nie stoi w sprzeczności ze standardami firmowymi i prawem powszechnym,
2. nie stoi w sprzeczności z aktualnie obowiązującymi decyzjami,
3. jasno określa, przez kogo, w jakim zespole lub na jakim stanowisku pracy ma być wykonana,
4. spełnia zasadę SMART, a więc jest:
  - 4.1. konkretna (**S**pecific) — jasno określa, co ma być zrobione,
  - 4.2. mierzalna (**M**easurable) — da się powiedzieć, czy i w jakim stopniu została wykonana,
  - 4.3. osiągalna (**A**chievable) — da się wykonać przy użyciu środków, narzędzi i wiedzy, którymi aktualnie dysponuje wykonawca,
  - 4.4. nastawiona na realizację zadań firmy (**R**esults-oriented) — zrealizowanie decyzji przyczynia się do realizacji celów strategicznych i taktycznych firmy,
  - 4.5. ograniczona w czasie (**T**ime-bound) — ma określony termin realizacji.
5. związane z nią dokumenty (jeżeli takie są) spełniają normę jakości dla dokumentów.

### 17.5.10 Różne poziomy podejmowania decyzji

Podejmowanie decyzji to czynność, którą można wykonywać na kilku różnych poziomach zarządzania. Pierwszy poziom nazwiemy *zarządzaniem w strukturze*. Na tym poziomie podejmowane są decyzje z wykorzystaniem aktualnej struktury procesowej, ale bez dokonywania w niej zmian. Przykłady takich decyzji zostały podane w rozdziale 17.5.9, a inne mogą dotyczyć:

1. ustalenia dyspozycji produkcyjnej na dany dzień,
2. ustalenia cennika detalicznego na dany okres,
3. ułożenia grafika pracy pracowników danego zespołu,
4. zakupu nowego komputera,
5. zbudowania nowej fabryki,
6. przyjęcia programu szkolenia z zakresu zarządzania jakością,
7. przyjęcia regulaminu pracy,
8. przyjęcia długoterminowej strategii cenowej firmy,
9. przedłużenia czasu pieczenia danej partii produktów o 3 min.,
10. przyjęcia technologicznych standardów dla produkcji wyrobów cukierniczych.

Wszystkie te decyzje, choć w sumie dość różnych typów, łączy jedna cecha — żadna z nich nie zmienia ani aktualnej struktury przedsiębiorstwa, ani też mapy procesów. Te decyzje są niezbęd-

ne do wykonywania czynności procesowych, nie ingerują jednak w budowę poszczególnych procesów ani też w ich mapę.

Drugi poziom podejmowania decyzji, który nazwiemy *zarządzaniem strukturą*, obejmuje decyzje, które zmieniają procesową strukturę firmy, tj. zmieniają same procesy, związki pomiędzy nimi, czyli relację **dostawca–odbiorca**, a także opisy procesów. Oto kilka przykładów:

1. wprowadzenie (opisanie) procesowej struktury przedsiębiorstwa w firmie, gdzie jej dotychczas nie było,
2. uzupełnienie istniejących procesów o nowe czynności, np. uruchomienie nowej linii wyrobów lub usług,
3. likwidacja istniejących czynności, np. likwidacja stanowiska sprzedaży lodów,
4. wprowadzanie nowych procesów, np. procesu Nauczanie w przedsiębiorstwie, w którym dotychczas nie prowadzono systematycznego szkolenia pracowników,
5. likwidacja istniejących procesów; np. likwidacja procesu Wytwarzanie w związku ze zmianą profilu przedsiębiorstwa z produkcyjno-handlowego na czysto handlowe,
6. zmiany w relacji dostawca–odbiorca na poziomie produktowym, np. cukiernie nie będą składać swoich zamówień bezpośrednio w dziale produkcji, a jedynie w sekcji dystrybucji,
7. zmiany w relacji dostawca–odbiorca na poziomie narzędziowym, np. dział marketingu będzie dostarczał działowi sprzedaży przeznaczone dla klientów informacje o naszych wyrobach.

Jak widzimy, decyzje drugiego poziomu mogą mieć równie „codzienny” operacyjny charakter jak decyzje poziomu pierwszego. Od pierwszych różnią się jednak tym, że obejmującego je procesu nie da się wstawić do mapy procesów na Rys. 17.4-1, bo dotyczą one zmiany tej właśnie mapy. Proces podejmowania drugiego poziomu mógłby być elementem procesowej mapy wyższego rzędu (metamapy), gdybyśmy chcieli ją stworzyć. Taką mapę należałoby stworzyć, gdyby decyzje drugiego poziomu miały zostać objęte sformalizowanym zarządzaniem jakością.

Czytelnikowi nieprzyzwyczajonemu do myślenia o przedsiębiorstwie w terminach procesowych koncepcja drugiego poziomu decyzyjnego może się wydawać czężą grą intelektualną. W rzeczywistości byłaby taka w odniesieniu do przedsiębiorstw niezmiennających swojej struktury ani nieoptymalizujących biegnących w nich procesów. Dziś jednak, kiedy rynek wymaga stałych zmian w strukturze przedsiębiorstwa, a jakość i efektywność muszą być stale doskonalsze, i to pod rygorem wypadnięcia z rynku, ten poziom jest co najmniej równie ważny, jeżeli nawet nie ważniejszy niż pierwszy. To jednak nie oznacza, że musi zostać sformalizowany na równi z pierwszym. Na tym poziomie możemy się nadal posługiwać myśleniem intuicyjnym. Przynajmniej do czasu, gdy całkowicie nie opanujemy techniki zarządzania procesowego pierwszego poziomu.

### 17.5.11 Drużyny

Słyszysz często, że ludzie to najważniejszy zasób każdej firmy<sup>96</sup>. I tak rzeczywiście jest. A skoro to jest zasób, trzeba o niego dbać, oceniać i podnosić jego jakość i wykonywać związane z tym czynności. Aby to wszystko włączyć do modelu procesowego, należy wprowadzić pojęcie *drużyny*.

<sup>96</sup> Osobiście bardzo nie lubię, gdy o ludziach mówi się jako o „zasobach”, bo to najczęściej wiąże się z przedmiotowym, a nie podmiotowym, traktowaniem pracownika (por. Rozdz.4.4). Tu jednak czynię wyjątek, aby zarządzanie zespołami pracowników móc umieścić w modelu procesowym, co wcale nie oznacza ich przedmiotowego traktowania.

Najogólniej rzecz ujmując, *drużyna* to grupa ludzi współpracujących z sobą dla realizacji wspólnego zadania. To pojęcie jest oczywiście dość pojemne: drużyną jest zarówno zespół wszystkich osób zatrudnionych w firmie, jak i brygada cukierników, zespół księgowych czy obsługa cukierni. Mogą to być też zespoły ponadwydziałowe, np. *ad hoc* tworzone zespoły projektowe. Drużyny mogą też być jednoosobowe.

Z punktu widzenia procesowego, drużyny są produktami procesu *Budowanie Zespołu*. Choć brzmi to może nieco dziwnie, mają więc też swoją normę jakości. Powiemy, że drużyna spełnia *normę jakości dla drużyn*, gdy:

1. członkowie drużyny dysponują wiedzą i umiejętnościami niezbędnymi do:
  - 1.1. wykonywania powierzonych sobie zadań,
  - 1.2. pracy w zespole,
  - 1.3. podnoszenia jakości produktów i usług,
2. współpraca pomiędzy członkami drużyny przebiega w zgodzie z normami społecznymi i normami prawa,
3. członkowie drużyny zostali dopuszczeni do pracy przez lekarza zakładowego,
4. jeżeli miejsce i specyfika pracy tego wymagają, członkowie drużyny spełniają normy bezpieczeństwa danej branży, np. przy produkcji żywności mają aktualne książeczki zdrowia, czyste ubranie robocze, czapka itp.).

Czynności procesu *Budowanie Zespołu* powinien wykonywać dział kadr oraz wszyscy kierownicy zespołów, a także właściciele procesów. Do zadań działu kadr należy też wykonywanie czynności procesu *Biurotyka* w zakresie tworzenia kartotek i baz danych związanych z zespołem pracowników. Niestety dział kadr często ogranicza się do czynności biurowych, zapominając o znacznie ważniejszej kategorii obowiązków, jaką jest budowanie zespołu pracowniczego.

### 17.5.12 Stany rynku

Jedną z najważniejszych funkcji marketingu jest kształtowanie, a więc zmienianie, rynku. Aby móc zdefiniować czynność kształtowania rynku, trzeba wprowadzić pojęcie stanu rynku. Zaczynijmy od obserwacji, że każdy rynek jakiegoś produktu lub produktów charakteryzuje się wieloma parametrami. Jako przykłady ważnych parametrów rynku można wymienić:

1. geograficzny zakres rynku — gdzie znajdują się nasi klienci,
2. nasycenie rynku naszymi klientami — ilu ich jest w stosunku do wszystkich potencjalnych klientów,
3. udział firmy w rynku — stosunek sprzedaży firmy do wartości całego rynku,
4. poziom znajomości firmy w uśrednionej grupie Polaków,
5. opinia naszych klientów o firmie,
6. poziom znajomości naszych produktów przez naszych klientów,
7. opinia naszych klientów o naszych produktach,
8. opinia naszych nieklientów o firmie,
9. gotowość do zakupu naszych produktów przez naszych klientów.

Oczywiście są to jedynie przykłady. Każdy konkretny układ wartości parametrów rynku będziemy nazywali *stanem rynku*. Oto przykład takiego stanu:

Atrybut	Wartość atrybutu
Geograficzny obszar rynku	miasta na terenie Polski zamieszkałe przez co najmniej 100 000 mieszkańców
Nasylenie rynku	20% w Warszawie, 10% w innych miastach
Udział w rynku	poniżej 5,2%
Znajomość marki	4 na skali od 0 do 10
Opinia o marce	7 na skali od 0 do 10
Znajomość produktów	3 na skali od 0 do 10
Opinia o produktach	6 na skali od 0 do 10
Opinia nie-klientów o firmie	7 na skali od 0 do 10
Gotowość do zakupu	3 na skali od 0 do 10

Teraz możemy powiedzieć, że kształtowanie rynku to każde takie działanie, które zmienia stan rynku. Można na nie patrzeć jak na funkcję, która przyjmuje jako argument aktualny stan rynku i zwraca jako wartość stan nowy. Na przykład:

1. rozdanie wśród klientów folderów z opisami produktów zwiększa poziom znajomości tych produktów przez klientów,
2. zorganizowanie degustacji promocyjnej, wyemitowanie radiowego spotu reklamowego itp. zwiększa gotowość klientów do zakupu naszych produktów oraz liczbę naszych klientów,
3. wyemitowanie telewizyjnego filmu o historii firmy zwiększa poziom znajomości firmy w uśrednionej grupie Polaków.

Stany rynku są produktami procesu *Kształtowanie Rynku*, należy więc określić odpowiadającą im normę jakości.

O stanie rynku powiemy, że spełnia *norma jakości dla stanu rynku*, jeżeli spełnia on oczekiwania procesu *Sprzedawanie*, który jest klientem procesu *Kształtowanie Rynku*.

### 17.5.13 Produkty umiejscowione

Przewożenie z miejsca na miejsce rzeczy i osób to czynności obecne w każdej firmie. Czy można je również opisać jako czynności procesowe? Przecież dostarczenie chleba z piekarni do sklepu ani nie tworzy nowego produktu, ani też nie zmienia istniejącego.

Aby móc opisać czynności przemieszczania, trzeba wprowadzić nieco abstrakcyjne pojęcie *produktu umiejscowionego*. Jeden produkt umiejscowiony to chleb w piekarni, a inny to ten sam chleb, ale w sklepie. Czynność przewiezienia chleba zmienia pierwszy z tych produktów w drugi. Formalnie produkt umiejscowiony jest opisywany przez dwa rodzaje atrybutów:

1. atrybuty produktu właściwego, np. chleb o określonej charakterystyce — to może też być kompleks produktowy,
2. atrybuty miejsca, np. piekarnia.

Do tych dwóch atrybutów można też dodać trzeci — czas. Wtedy można np. powiedzieć, że czynność porannego transportu chleba do sklepu zamienia produkt umiejscowiony (chleb, piekarnia, 7:15) na produkt umiejscowiony (chleb, sklep, 8:05).

Zwróćmy uwagę, że czynności przemieszczania mogą również, chociaż nie muszą, zmieniać cechy (stany) produktu właściwego. Chleb może na przykład wyjechać z piekarni świeży, a dojechać do bardzo odległego sklepu czerstwy. Czynności transportowe to też nie tylko przewóz rzeczy na większe odległości, ale też przemieszczenie ich np. na terenie hali produkcyjnej lub magazynowej, a także przesyłanie danych pomiędzy komputerami.

*Norma jakości dla produktu umiejscowionego* składa się z dwóch części:

1. norma jakości dla produktu właściwego (kompleksu produktowego),
2. określenie miejsca.

## 17.6 Typy czynności procesowych

Jak już wiemy, pomiędzy procesami dokonują się przepływy produktów, informacji o produkcji, informacji o jakości i zamówień. Te wszystkie przepływy są oczywiście związane z odpowiednimi czynnościami, ponieważ jednak są to czynności, którymi procesy nie różnią się jeden od drugiego, nie zaliczymy ich do czynności procesowych, ale do *czynności okołop procesowych*. Przez *czynności procesowe* będziemy rozumieli jedynie te, które bezpośrednio tworzą produkty danego procesu.

Dla uporządkowania naszej wiedzy o czynnościach procesowych wprowadzimy dwie niezależne klasyfikacje tych czynności: klasyfikacje co do *typu* i co do *rodzaju*. *Typ czynności* określa jej charakter niezależny od procesu, w którym jest wykonywana, ale od typu produktu. Przykładowe czynności różniące się co do typu są opisane w poniższych podrozdziałach. *Rodzaj czynności* określa jej przynależność do procesu lub ich grupy. Przykłady czynności różniących się co do rodzaju są opisane w Rozdz.17.7.

Obok czynności, które z jakichś materialnych przedmiotów tworzą materialne przedmioty nowego typu, np. ciasto z mąki, drożdży i wody, istnieje kilka typów czynności o innych cechach, które równie często występują w działaniu firm i organizacji. W tym miejscu muszę uprzedzić czytelnika, że przy pierwszym czytaniu poniższych podrozdziałów te nowe rodzaje czynności mogą mu się wydać dziwne i nienaturalne (podobnie jak niektóre omawiane wcześniej rodzaje produktów procesowych). W rzeczywistości same czynności są całkowicie naturalne, jednak sposób mówienia o nich jest nowy. Ten nowy sposób opisywania, czy też traktowania czynności, służy temu, aby wszystkie bardzo różniące się od siebie czynności można było przedstawić na gruncie jednego modelu procesowego, w którym podstawowym pojęciem jest relacja dostawca-odbiorca.

### 17.6.1 Czynności wytwórcze

Najbardziej typowe *czynności wytwórcze* to czynności produkcyjne w zwykłym sensie tego słowa, a więc takie, które surowce, materiały i półprodukty zmieniają w produkty o charakterze zasadniczo różnym od tego, co otrzymały na wejściu. Te czynności powodują powstawanie produktu innego typu niż jego składowe. Wytwarzanie ciasta z surowców spożywczych, montowanie samochodu z podzespołów czy też rafinowanie benzyny z ropy naftowej to przykłady takich właśnie czynności.

Z nieco innym rodzajem czynności wytwórczych mamy do czynienia przy powstawaniu produktu intelektualnego. Architekt, który tworzy projekt budynku, rozpoczyna od czystej kartki papieru lub niezawierającego nic ekranu komputera, a następnie tworzy pierwsze i kolejne elementy rysunku technicznego. Nie tworzy ich z czegoś, co otrzymał „na wejściu”, ale — jak to ktoś kiedyś ujął humorystycznie — „z niczego, czyli z głowy”. Architekt korzysta co prawda z

założeń projektowych, które otrzymał od inwestora, te jednak to dla niego narzędzia, a nie materiały i surowce, bo w procesie powstawania projektu nie znikają jak surowce spożywcze przy produkcji ciasta lub jak podzespoły montowanego samochodu. Oczywiście, jeżeli wnikiemy do wnętrza procesu projektowego i przyjrzymy się poszczególnym jego czynnościom, to zobaczymy sytuacje, w których jakiś „projektowy półprodukt” jest przesyłany z jednej czynności do drugiej w celu jego rozbudowania. Dla przykładu, architekt po zaprojektowaniu architektury budynku przekazuje swój rysunek projektantom sieci elektrycznej, którzy nakładają nań projekt takiej sieci. Z podobną sytuacją mamy do czynienia, gdy programista komputerowy dopisuje kolejne linie kodu do już istniejącego programu lub też gdy autor raportu finansowego dodaje do niego nowe tabele i wykresy.

Szczególnym rodzajem czynności w procesach wytwarzania są czynności kończące proces produkcyjny, a polegające na zaopatrywaniu gotowych produktów w dokumentację techniczną, atesty bezpieczeństwa, instrukcje obsługi czy też w opakowania. To też są oczywiście czynności wytwarzania.

Obok typowych czynności wytwórczych, w każdej firmie i organizacji mamy do czynienia z wieloma innymi rodzajami czynności. Opisuję je w kolejnych podrozdziałach.

## 17.6.2 Czynności zmiany stanu

Rozważmy przypadek warsztatu samochodowego, który przyjmuje samochód do naprawy. Czynności naprawcze nie tworzą nowego samochodu, a jedynie zmieniają stan tego, który otrzymały „na wejściu”. Z tego typu sytuacją mamy do czynienia we wszystkich czynnościach naprawy i serwisowania, ale nie tylko. To są *czynności zmiany stanu*. Można podać wiele innych przykładów takich czynności:

- czynności administratora sieci informatycznej,
- czynności administratora witryny internetowej,
- czynności operatora sieci telefonicznej,
- czynności aktualizujące komputerową bazę danych lub biurową kartotekę dokumentów,
- czynności oczyszczania (lub też zanieczyszczania!) powietrza, wody, gleby...,
- czynności rolnicze związane z uprawą roli,
- czynności hodowlane związane ze zmianą stanu stada,
- czynności medyczne zmieniające stan zdrowia pacjenta.

W grupie czynności zmiany stanu szczególny przypadek stanowią *czynności zmieniające stan świadomości, wiedzy lub emocji pojedynczych osób, a także ich grup*:

- czynności edukacyjne zmieniające stan wiedzy ucznia,
- udzielanie informacji, rozmowa itp.,
- czynności zmieniające stan zespołu pracowników przez budowanie pozytywnych relacji międzyludzkich,
- czynności podnoszenia świadomości marki lub produktu w określonej grupie społecznej,
- czynności negocjacyjne i perswazyjne zmieniające stan emocjonalny człowieka lub ich grupy, np. negocjacje handlowe z klientem,



- czynności budowania poczucia obywatelskiej odpowiedzialności wśród obywateli określonego państwa.

Oczywiście czynności zmiany stanu można też traktować jako czynności wytwórcze: obiekt w jakimś stanie zostaje zamieniony na obiekt w innym stanie, a więc — formalnie rzecz biorąc — w inny obiekt. Wydaje mi się jednak, że dla większości praktyków zarządzania łatwiej będzie myśleć o takich czynnościach jako niezmiwiających samego obiektu, a jedynie jego stan. Dla przykładu, jeżeli podczas prowadzonych negocjacji zmieni się stan gotowości klienta do dokonania zakupu, to niezbyt naturalne byłoby utrzymywanie, że oto mamy do czynienia z nowym klientem.

### 17.6.3 Czynności przemieszczania

Są to wszystkiego rodzaju czynności przyjmujące „na wejściu” produkt umiejscowiony (rozdział 17.5.13) i oddające również produkt umiejscowiony, ale z innym atrybutem miejsca. Czasami również atrybuty samego produktu mogą być przez taką czynność zmienione, np. niedojrzałe owoce cytrusowe mogą dojrzewać w ładowni statku, a chleb może w czasie transportu wysychać.

### 17.6.4 Czynności bez dostawcy

Wszystkie czynności występujące w grafie przepływów na Rys. 17.3-1 mają swoich dostawców. Ma ich nawet dostawa do magazynu surowców, choć nie zostały one pokazane w grafie, a są nimi czynności dostawców zewnętrznych. Na mapie procesów (Rys. 17.4-1) należą one do procesu Dostawcy. Oczywiście ten proces ma również swoich dostawców w postaci hurtowni i firm produkcyjnych, nie pokazujemy ich jednak na mapie procesów, gdyż określanie oczekiwanej od nich jakości, a także składanie im zamówień nie należy już do naszych obowiązków. My oczekujemy odpowiedniej jakości od dostawcy, a on przenosi te oczekiwania na swoich dostawców.

Okazuje się jednak, że w działalności firm i organizacji zdarzają się czynności, a więc i procesy, które nie mają dostawcy odpowiedzialnego za jakość. Na przykład:

- działania z obszaru PR, które zmieniają stan świadomości społecznej o naszej firmie, nie mają żadnego dostawcy, od którego moglibyśmy wymagać „na wejściu” jakiegokolwiek początkowej jakości świadomości społecznej, mają jednak odbiorcę, który określa swoje oczekiwania co do tej świadomości po zakończeniu akcji PR; może nim być np. proces Kształtowanie Rynku,
- wiele czynności z zakresu ekologii środowiska naturalnego otrzymuje „na wejściu” stan środowiska, co do którego nie może zgłaszać żadnych oczekiwań,
- dostawcy nie ma też energia, którą ze środowiska naturalnego czerpią elektrownie wodne i wiatrowe.

Oczywiście teoretycznie można by uzupełnić mapę o procesy, które „dostarczają” kolejnym procesom odpowiednie środowisko z otoczenia firmy, nie robimy tego jednakże, gdyż ostatecznym celem budowania mapy procesów nie jest pokazanie przepływów produktów i narzędzi, ale przepływów oczekiwań jakościowych. To, że budując mapę, na początku myślimy głównie o przepływach produktowych, wynika przede wszystkim z faktu, że tak jest nam łatwiej, gdyż bardziej przywykliśmy do myślenia produktowego niż jakościowego.

Należy też zauważyć, że nie wszystkie czynności zmiany stanu świadomości charakteryzują się brakiem dostawcy. Za przykład niech posłużą czynności marketingowe zmieniające stan społecznej znajomości konkretnego produktu, które często są poprzedzane czynnościami PR-owskimi budującymi wizerunek firmy. O ile w tym przypadku czynności PR-owskie nie mają dostawcy, o tyle czynności marketingowe już mają. Marketingowcy, aby skutecznie wypro-

wać produkt, mogą zażądać od kolegów PR-owców, aby pozytywnie o firmie myślało co najmniej 70% jej potencjalnych klientów. Podobnie PR-owcy budujący sympatię dla firmy na nowym dla niej rynku zagranicznym, mogą oczekiwać, aby nasze państwo wpięrowo wykreowało odpowiedni poziom sympatii dla naszego kraju.

## 17.7 Rodzaje czynności procesowych

O ile typów czynności jest w zasadzie jedynie kilka, o tyle rodzajów jest znacznie więcej, co wiąże się z różnorodnością firm i instytucji oraz pełnionych przez nie funkcji. W poniższych rozdziałach opisuję jedynie najczęściej spotykane rodzaje. Pomijam czynności związane z wytwarzaniem produktów trafiających do klienta, gdyż te zależą od branży, w której działa firma i dla każdego specjalisty w danej branży nie będą trudne do opisanía.

### 17.7.1 Czynności sprzedażowe

Czynności sprzedażowe to dość niejednorodna grupa czynności. Należą do niej m.in.:

1. *Czynności negocjacyjne* zaliczane do grupy czynności zmiany stanu (emocjonalnego) klienta ze stanu obojętnego, na stan gotowości do dokonania zakupu. Do tej grupy włączamy też czynności związane z obsługą reklamacji.
2. *Czynności uzupełniające produkt*, lub częściej kompleks produktowy, elementami, w które nie został on wyposażony w procesie produkcji, np. indywidualnymi opakowaniami, elementami dekoracyjnymi, instrukcjami obsługi, dokumentami finansowymi.

Można z pewnością podać jeszcze kilka innych rodzajów czynności sprzedażowych, w dużej mierze zależnych od charakteru przedsiębiorstwa. Różnorodność ich charakteru sprawia, że dla wielu firm umieszczanie na mapie procesów jednego tylko procesu sprzedaży, jak na Rys. 17.4-1, może być zbyt daleko idącym uproszczeniem. Wszak czynności negocjacyjne z pewnością odwołują się do innego obszaru wiedzy niż czynności prostej sprzedaży.

### 17.7.2 Czynności logistyczne

Czynności logistyczne są związane z przygotowaniem produktów do wysyłki. Polegają one na wyposażaniu produktów w dokumentację logistyczną określającą np. komu, kiedy i jaką drogą dany produkt ma być wysłany. Gdy firma wytwarza duże ilości produktów drobnych, czynności logistyczne mogą też polegać na tworzeniu z produktów pojedynczych tzw. *partii wysyłkowych*.

### 17.7.3 Czynności marketingowe

Podobnie jak czynności sprzedażowe, również *czynności marketingowe* dzielą się na kilka kategorii, z tą jednak różnicą, że w tym przypadku można je ustawić w dość jasną hierarchię:

1. tworzenie standardów marketingowych dotyczących zasad budowania przekazów marketingowych: używanego słownictwa, wzorów graficznych itp.; co do typu są to czynności wytwarzania,
2. tworzenie konkretnych przekazów marketingowych, np. drukowanych ulotek, spotów radiowych czy telewizyjnych, elementów stron internetowych; co do typu są to również czynności wytwarzania,
3. tworzenie zmian w świadomości klientów; co do typu są to czynności zmiany stanu.

Znów więc, podobnie jak w przypadku sprzedaży, na mapie procesowej firmy, powinno występować kilka procesów marketingowych. Czynności pierwszej i drugiej grupy będą wykonywane

przez dział marketingu, a trzeciej — przez dział PR (kształtowanie opinii o marce) i sprzedawców (kształtowanie gotowości do zakupu).

#### 17.7.4 Czynności biurowe

Należy do nich tworzenie dokumentów innych niż finansowe, takich jak umowy, kontrakty, raporty, a także wszystkich dokumentów kadrowych. Czynności biurowe obejmują też tworzenie i aktualizację kartotek dokumentów papierowych i komputerowych baz danych (czynności zmiany stanu). W typowej firmie czynności biurowe są wykonywane głównie przez biuro i dział kadr, ale też niezależnie przez wielu pracowników spoza tych działów. Na przykład kierownicy zespołów tworzą dokumenty kadrowe określające liczby godzin przepracowanych przez członków ich zespołów.

#### 17.7.5 Czynności HR-owe

Czynności związane z HR (dla mnie *human relations*, a nie: *human resources*) są kilku różnych typów:

1. pozyskiwanie pracowników do firmy,
2. budowanie drużyny,
3. aktualizacja bazy danych pracowników,
4. tworzenie dokumentów, np. opinii o pracowniku.

Budowanie drużyny to wszelkie czynności zmierzające do tworzenia i utrzymywania prawidłowo funkcjonujących zespołów pracowniczych, a więc typowe czynności zmiany stanu. W ich zakres wejdą szkolenia z dziedziny komunikacji i budowania pozytywnych relacji międzyludzkich oraz organizowania pracy zespołowej, rozstrzygnięcia konfliktów, pomocy pracownikom w ich trudnych sytuacjach osobistych itp. Te czynności powinny wykonywać odpowiednie służby z działu kadr, ale też wszyscy kierownicy wobec członków swoich zespołów, a niektóre z tych czynności — np. szkolenia — właściciele procesów.

Na marginesie tego i poprzedniego podrozdziału warto zauważyć, że w typowej firmie dział kadr wykonuje czynności o bardzo odległym od siebie charakterze: czynności biurowe i czynności związane z budowaniem zespołu. Jest dość jasne, że predyspozycje i wiedza konieczne do wykonywania tych dwóch rodzajów czynności są równie różne jak same czynności. Zatrudnianie jednej grupy pracowników do wykonywania obu typów czynności wydaje się więc daleko idącym uproszczeniem.

### 17.8 Typowe procesy w organizacji gospodarczej

Przedstawiona w rozdziale 17.5 typologia czynności procesowych daje postawę do scharakteryzowania typowych procesów występujących w organizacjach gospodarczych. Poniżej charakterystyki każdego z procesów występujących na mapie na Rys. 17.4-4 opisane przez podanie związanych z nimi produktów i czynności. Wśród czynności nie wymieniam czynności okołop procesowych, gdyż co do natury są jednakowe dla wszystkich procesów. Ich dziewięć rodzajów opisałem już w rozdziale 17.4. Należy też podkreślić, że podane niżej charakterystyki procesów nie mają charakteru uniwersalnego. Są to raczej przykłady, gdyż w każdym konkretnym przedsiębiorstwie mogą wyglądać nieco inaczej.

PROCES	PRODUKTY WYJŚCIOWE	CZYNNOŚCI
<b>Wytwarzanie</b>	Produkty oferowane na rynek	Wytwarzanie produktów
<b>Wysyłanie</b>	Produkty przygotowane do wysyłki lub partie wysyłkowe; patrz rozdział 17.7.2	Przygotowywanie produktów lub partii wysyłkowych do wysyłki. Tworzenie dokumentacji
<b>Dostarczanie</b>	Produkty umiejscowione, w których produktem właściwym jest produkt gotowy do wysyłki lub partia wysyłkowa; patrz Rozdział 17.6.3	Czynności przemieszczania
<b>Sprzedawanie</b>	Stany emocjonalne klienta, sprzedawane produkty uzupełnione o instrukcje, elementy dekoracyjne, opakowania, dokumenty finansowe itp.	Negocjacje handlowe, uzupełnianie produktów
<b>Projektowanie</b>	Projekty produktów będące narzędziami dla procesów <b>Wytwarzanie</b> i <b>Kształtowanie Rynku</b>	Tworzenie projektów na podstawie informacji pochodzących od procesu <b>Klient</b> (informacje o oczekiwaniach indywidualnego klienta) oraz od procesu <b>Kształtowanie Rynku</b> (informacje o uśrednionych oczekiwaniach rynku).
<b>Technologia</b>	Technologiczne (techniczne) opisy produktów, ich składniki i procedury wytwarzania	Tworzenie opisów technologicznych
<b>Kształtowanie Rynku</b>	Grupowa świadomość klientów związana z gotowością do dokonywania zakupów. Treści i nośniki przekazów marketingowych	Tworzenie i emisja przekazów marketingowych
<b>Badania Rynku</b>	Opisy stanów rynku ważnych dla firmy. Raporty	Czynności badawcze: ankiety, wywiady, studiowanie literatury
<b>Biurotyka</b>	Dokumenty, bazy danych, kartoteki, w tym osobowe pracowników	Tworzenie dokumentów, zmiany stanu baz danych i kartotek. Administracyjne czynności zespołu kadrowego
<b>Finanse</b>	Dokumenty finansowe (faktury, raporty kasowe, bilanse, listy płac itp.) i finansowe bazy danych, a w tym baza danych księgowych.	Tworzenie dokumentów finansowych i dokonywanie zmian w stanach finansowych baz danych.
<b>Informatyka</b>	Sprzęt informatyczny i oprogramowanie	Instalowanie i serwisowanie sprzętu i oprogramowania. Tworzenie oprogramowania na potrzeby firmy
<b>Technika</b>	Wszystkie urządzenia techniczne poza informatycznymi	Instalowanie i serwisowanie sprzętu
<b>Podejmowanie decyzji</b>	Decyzje zarządcze poziomu zarządzania w strukturze	Podejmowanie decyzji
<b>Budowanie</b>	Stany emocjonalne i stany wiedzy ze-	Wspomaganie budowania pozytyw-

zespołu	społów pracowniczych.	nnych relacji, rozstrzyganie konfliktów metodą wygrał-wygrał, wewnętrzny PR, budowanie poczucia partnerstwa. <b>Uwaga.</b> Dział kadr wykonuje jedynie niektóre z tych czynności. Wiele wykonują bezpośrednio kierownicy zespołów
---------	-----------------------	--

Tab. 17.8-1 Procesy wewnętrzne organizacji gospodarczej

## 17.9 Przepływy między procesami

Opisy produktów i czynności związanych z procesami nie określają jeszcze w pełni procesowej struktury przedsiębiorstwa. Kierunki przepływów określa mapa procesów, ale rodzaje przepływających produktów nie dają się z niej odczytać. Poniżej tabelka opisująca rodzaje produktów przepływających pomiędzy procesami widocznymi na Rys. 17.4-4. Podobnie jak w poprzednim rozdziale są to rodzaje przykładowe, choć niektóre z nich powtarzają się w wielu firmach.

Dostawca	Odbiorca	Przesyłany produkt
Dostawcy <sup>97</sup>	Wytwarzanie	Surowce i materiały do produkcji
Dostawcy	Wysyłanie	Opakowania zbiorcze i inne materiały uzupełniające produkty w drodze do klienta
Dostawcy	Sprzedawanie	Opakowania indywidualne, broszury informacyjne, dodatki uzupełniające produkt (np. apteczka samochodowa przy sprzedaży samochodu)
Dostawcy	Kształtowanie Rynku	Materiały reklamowe
Wytwarzanie	Wysyłanie	Produkt gotowy technologicznie, ale nieprzygotowany jeszcze do obrotu hurtowego i detalicznego
Wysyłanie	Dostarczanie	Produkt przygotowany do obrotu hurtowego
Dostarczanie	Sprzedawanie	Produkt umiejscowiony
Sprzedawanie	Klienci	Produkt przygotowany do obrotu detalicznego, materiały reklamowe
Klienci	Finanse	Gotówka i związane z nią dokumenty; np. weksle i inne zobowiązania finansowe
Projektowanie	Wytwarzanie	Projekty techniczne wytwarzanych produktów
Projektowanie	Technologia	Projekty techniczne wytwarzanych produktów
Projektowanie	Kształtowanie rynku	Funkcjonalne opisy projektów przeznaczone dla klienta i wykorzystywane przy budowaniu jego świadomości w zakresie produktu; np. użytkowe parametry samochodu osobowego
Technologia	Wytwarzanie	Technologiczne specyfikacje produktów i procesów produkcyjnych
Technologia	Kształtowanie Rynku	Przeznaczone dla klienta technologiczne i techniczne informacje o produktach; np. maksymalny przebieg samochodu pomiędzy dwoma kolejnymi przeglądami
Badanie rynku	Projektowanie	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do produktów
Badanie rynku	Kształtowanie Rynku	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do produktów
Badanie rynku	Biurotyka	Informacje o oczekiwaniach klientów odnośnie do dokumentów

<sup>97</sup> Proces **Dostawcy** jest najczęściej realizowany przez wiele podmiotów gospodarczych. Stąd różnorodność produktów dostarczanych przez ten proces.

		handlowych, np. umów
<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Sprzedawanie</b>	Cenniki produktów, informacje marketingowe dla klientów, np. katalogi
<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Klienci</b>	Marketingowa informacja o produkcie; z punktu widzenia klienta jest to narzędzie służące do podejmowania jego decyzji zakupowych
<b>Kształtowanie Rynku</b>	<b>Finanse</b>	Cenniki produktów
<b>Finanse</b>	<b>Klienci</b>	Dokumenty finansowe, np. faktury, polecenia zapłaty, informacje o należnościach
<b>Finanse</b>	<b>Kształtowanie Rynku</b>	Dokumenty i informacje finansowe, a w tym dostęp do bazy danych finansowych, potrzebne do budowania narzędzi kształtowania rynku, np. raporty o wartościach sprzedaży i o zyskowności poszczególnych produktów
<b>Finanse</b>	<b>Biurotyka</b>	Informacje finansowe potrzebne do sporządzania raportów dla zarządu i instytucji zewnętrznych, a w tym dostęp do bazy danych finansowych
<b>Biurotyka</b>	<b>Finanse</b>	Dokumenty mające znaczenie dla zarządzania finansami, np. umowy najmu, umowy o świadczenie usług, dane potrzebne do stworzenia miesięcznej listy płac itp., a w tym dostęp do bazy danych kadrowych
<b>Biurotyka</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	dokumenty księgi procedur związanej z normą jakości lub bezpieczeństwa produktu — ISO, TQM, HACCP itp., np. udostępniane w postaci dostępu do komputerowej bazy danych
<b>Informatyka</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Sprzęt komputerowy i oprogramowanie
<b>Technika</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Wszystkie narzędzia materialne poza sprzętem komputerowym i oprogramowaniem
<b>Podejmowanie Decyzje</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Wszystkie decyzje związane z podejmowaniem działań na poziomie czynności procesowych
<b>Budowanie Zespołu</b>	Wszystkie procesy wewnętrzne	Zespoły pracownicze

**Tab. 17.9-1 Przepływy pomiędzy typowymi procesami organizacji gospodarczej**

Jak już wspomniałem, w każdym konkretnym przedsiębiorstwie ta tabelka może wyglądać nieco inaczej.

## 17.10 Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy

Gdy pracujemy nad procesowym modelem firmy, nieodmiennie pojawia się pytanie o poziom szczegółowości, na którym ten model powinien zostać opisany. Aby na nie odpowiedzieć, dobrze jest posłużyć się analogią z zakresu posługiwania się mapami obszarów geograficznych przy zarządzaniu krajem.

Rząd posługuje się mapą obejmującą cały kraj i — siłą rzeczy — niezawierającą zbyt szczegółowych informacji. Wojewoda posługuje się mapą województwa, na której nie widać całego kraju, ale jest więcej szczegółów dotyczących danego województwa. Jeszcze bardziej szczegółowymi mapami posługują się sołtysi. Podobnie jest w firmach. Zarządowi potrzebna jest mapa obejmująca podstawowe procesy i niepokazująca ich „wnętrza”. Na poziomie osób zarządzających poszczególnymi procesami, zwanych właścicielami procesów (o czym dalej), mogą być potrzebne mapy ukazujące podział procesu na podprocesy, a może nawet schodzące do poziomu

grafu czynności. Wiele z tych czynności — choć z pewnością nie wszystkie — będzie miało swoje opisy w postaci procedur lub instrukcji wchodzących w skład „Księgi standardów”. Należy jednak opisywać tylko te czynności, których wykonywanie nie jest „dostatecznie oczywiste” dla realizujących je pracowników.

Dla przykładu, w każdej firmie jest potrzebny dokładny opis i stałe doskonalenie procesu przesyłania dokumentów, a także transportu surowców i towarów. To, czy jest potrzebny opis transportu urządzeń pomiędzy wydziałami, zależy już od natury przedsiębiorstwa.

Przemieszczanie się pracowników wewnątrz firmy to też proces z grupy procesów transportu. Czy należy ten proces opisać formalnie? To znów zależy od tego, o jaką grupę pracowników pytamy. Z pewnością nie będziemy opisywać procesu przemieszczania się księgowych w granicach biura. Przemieszczanie się kelnerów przy odbieraniu zamówień w kuchni może jednak wymagać doskonalenia, więc i opisu.

Tworząc procesowy model firmy, trzeba też mieć świadomość faktu, że nie jest to zadanie, które można wykonać mechanicznie, istnieje bowiem wiele różnych sposobów podziału tego samego przedsiębiorstwa na procesy oraz procesów na czynności. Na przykład, można uznać, że całe przedsiębiorstwo to jeden wielki proces lub też — drugi kraniec skali — że każda czynność reprezentuje odrębny proces. Oczywiście żadna z tych struktur nie będzie miała praktycznej wartości. Praktyczne rozwiązanie leży gdzieś pośrodku i zależy od specyfiki przedsiębiorstwa. Jego wybór to twórczy akt autorów konkretnej struktury procesowej.

Jak już wspomniałem, podział przedsiębiorstwa na procesy można porównać do podziału kraju na regiony administracyjne. Jest oczywiście rzeczą wyboru, czy chcemy mieć województw 7 czy 15, jednak od trafności tego wyboru będzie zależała sprawność administracji państwowej, a także ponoszone przez nią koszty. Podobnie rzecz ma się z procesami w przedsiębiorstwie. Ich liczba i gęstość wewnętrznego podziału powinny być dobrane do specyfiki firmy.

Na mapy nanosimy informacje o zasobach regionu (narzędzia przypisane czynnościom), rozlokowaniu ludności (zespołach pracowniczych) oraz szlakach komunikacyjnych (przepływach międzyprocesowych, czyli relacji dostawca-odbiorca). Mapy tworzymy też w różnych skalach, w zależności od szczebla, na którym mają służyć jako narzędzie zarządzania.

Warto podkreślić, że zarówno przy tworzeniu map geograficznych, jak i procesowych dokonujemy opisu pewnej obiektywnie istniejącej rzeczywistości. Góry, rzeki, miasta, zasoby naturalne i szlaki komunikacyjne istnieją na danym obszarze geograficznym niezależnie od tego, czy dla tego obszaru sporządzono mapę, czy też nie. Podobnie jest w przedsiębiorstwie. Niezależnie od tego, czy przyjmujemy procesowy model zarządzania, istnieją czynności, procesy, związana z nimi wiedza oraz relacja dostawca-odbiorca.

Czy więc tworzenie procesowego modelu przedsiębiorstwa to jedynie tworzenie opisu zastanej rzeczywistości? Tak właśnie jest, nie sądźmy jednak, że jest to zadanie łatwe lub mało ważne. Wszystkie nauki przyrodnicze zajmują się takimi właśnie zadaniami. Planety i Słońce poruszały się względem siebie tak jak to opisał Mikołaj Kopernik na długo przed powstaniem jego teorii. Również przed Kopernikiem były podejmowane próby opisu tych ruchów, tyle że ich autorzy umieszczali obserwatora na Ziemi, a nie na Słońcu. Otrzymane na tej drodze opisy nie były nieprawidłowe lub też sprzeczne z rzeczywistością, ale były bardzo złożone, a więc mało przydatne do obliczania położenia Ziemi względem Słońca i planet. Z menedżerskiej perspektywy można by powiedzieć, że te opisy były mało przydatne do „zarządzania” ruchem planet i Słońca.

Odkrycie Kopernika polegało na zauważeniu, że umieszczając obserwatora na Słońcu, otrzymujemy bardzo prosty opis ruchu wszystkich planet. Opis, na podstawie którego możemy dostatecznie dokładnie przewidywać położenie dowolnej z planet w dowolnej przyszłości. Rewolucja kopernikańska sprowadzała się więc do odejścia od utartego przekonania — na pozór dość logicznego — że skoro człowiek (Ziemianin) ma zrozumieć ruch planet, to powinien opisywać go z własnej, a więc geocentrycznej, perspektywy.

Rewolucja demingowska wykazuje pewne analogie do rewolucji kopernikańskiej. Odchodzimy w niej od zarządowo-centricznego widzenia firmy na rzecz takiego jej obrazu, jaki widziany jest oczami dostawców i odbiorców procesów. Jeżeli Ziemię pragnie zrozumieć ruch Ziemi i Słońca względem siebie, to powinien przyrzeć się temu ruchowi ze Słońca. Jeżeli menedżer pragnie zrozumieć dynamikę przedsiębiorstwa, to powinien przyrzeć się jej nie ze swojego fotela, ale z wnętrza każdego z procesów z osobna.

Tworzenie procesowego modelu przedsiębiorstwa jest więc aktem ze wszech miar twórczym. Od tego, jak będzie wyglądał ten model, w dużej mierze zależy jego przydatność do celów zarządczych. Dzisiejsze techniki tworzenia procesowych modeli przedsiębiorstwa nie są jeszcze zbyt rozwinięte. Przypominają mapy z okresu prekolumbijskiego. Najważniejsze jest jednak, że zaczęły powstawać. Kartografia przedsiębiorstw ma przed sobą wielką przyszłość. Z pewnością szybko się rozwinie.

Jest jeszcze jedna analogia pomiędzy mapami terenu i przedsiębiorstw. W obu przypadkach służą one dwóm celom:

- po pierwsze, ułatwiają poruszanie się po danym terenie, co w przypadku przedsiębiorstw odpowiada bieżącemu zarządzaniu operacyjnemu,
- po drugie, pozwalają na planowanie zmian wprowadzanych do opisywanej rzeczywistości oraz przewidywania skutków tych zmian.

Ten drugi aspekt jest bardzo ważny. O ile poruszać się po niewielkim terenie można i bez mapy, to planowanie zmian, np. rozbudowa miast czy sieci dróg, jest bez mapy bardzo trudne.

W przypadku przedsiębiorstw zmiany terenu to zmiany w strukturze powiązań pomiędzy czynnościami i procesami, to dodawanie jednych i usuwanie innych, to wprowadzanie nowych produktów i nowych związanych z nimi czynności, a wraz z nimi nowych obszarów wiedzy. We współczesnych przedsiębiorstwach tego rodzaju czynności zarządcze zaczynają odgrywać coraz większą rolę (por. zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa w rozdział 17.5.10).

Na koniec warto jeszcze zauważyć, że budując procesowy model przedsiębiorstwa, nie koniecznie musimy nim objąć wszystkie wykonywane w przedsiębiorstwie czynności. W zasadzie obejmujemy nim jedynie te czynności, których wykonywanie chcemy doskonalić, a doskonalimy te, które są istotne dla działalności firmy. Na przykład w niewielkiej firmie księgowej nie obejmujemy opisem procesowym czynności opróżniania pojemników na makulaturę, natomiast pozbywanie się szkodliwych odpadów w zakładach przemysłu chemicznego powinno znaleźć swoje odbicie w modelu procesowym.

## 17.11 Różne opisy przedsiębiorstwa

Tworząc procesowy model firmy, należy pamiętać o tym, że nie jest to model zawierający całą wiedzę o przedsiębiorstwie. Różne cechy przedsiębiorstw opisuje się różnymi modelami. Kilka przykładów zostało podanych w Tab. 17.11-1. Każdy z przedstawionych tam opisów ma odrębne zastosowania.

Jeżeli jako potencjalny partner handlowy jakiejś firmy chcemy podpisać z nią umowę o współpracy, interesuje nas struktura władzy tej firmy, bo musimy wiedzieć, z kim należy naszą propozycję negocjować oraz kto podejmie ostateczną decyzję. Struktura władzy interesuje również pracownika, który musi wiedzieć, kto decyduje o jego grafiku pracy, urlopie, awansach.

Jeżeli jesteśmy zainteresowani kupnem udziałów w przedsiębiorstwie, interesuje nas struktura własności.

Jeżeli chcemy poznać stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie, a w szczególności jego nieformalnych liderów, interesuje nas struktura związków międzyludzkich.



PRZEDMIOT OPISU	RODZAJ OPISU
Struktura władzy — kto tu rządzi?	Diagram Taylora (Rys. 16.1-1).
Struktura własności — kto tu jest właścicielem?	Diagram właścicielskich powiązań firmy z innymi podmiotami
Stosunki międzyludzkie	Graf relacji pomiędzy poszczególnymi pracownikami, np. kto kogo szanuje, kto kogo uznaje za autorytet, kto kogo się obawia, a kto kogo uważa za idiotę
Struktura współpracy — co kto robi, od kogo i co otrzymuje, komu co przekazuje.	Procesowy model firmy

**Tab. 17.11-1 Przykłady różnych opisów przedsiębiorstwa**

Jeżeli chcemy zarządzać działalnością przedsiębiorstwa traktowanego jako grupa współpracujących z sobą zespołów, sterować przepływami surowców i produktów, jeżeli chcemy podnosić poziom kompleksowej jakości firmy, jeżeli wreszcie pragniemy pielęgnować i rozwijać wiedzę traktowaną jako jeden z zasobów firmy, to interesuje nas model procesowy.

## 18 Zarządzanie procesowe

W poprzednim rozdziale omówiłem model firmy lub organizacji odwołujący się do pojęcia procesu. Skoncentrowałem się tam przede wszystkim na wprowadzeniu aparatu pojęciowego potrzebnego przy wdrażaniu procesowego sposobu myślenia do praktyki zarządczej. W niniejszym rozdziale zajmę się taką właśnie praktyką.

### 18.1 Interesariusze procesu

Interesariusze danego procesu to wszystkie osoby z firmy, a niekiedy także spoza niej, które albo mają wpływ na funkcjonowanie procesu (wykonawcy i dostawcy), albo też proces ma wpływ na funkcjonowanie ich samych (odbiorcy). Wśród interesariuszy znajduje się też osoba odpowiedzialna za zarządzanie procesem zwana *właścicielem procesu* wraz ze swoimi *pełnomocnikami*. Interesariusze procesu dzielą się więc na następujące cztery grupy:

1. właściciel procesu wraz z pełnomocnikami,
2. wykonawcy procesu: główni i pomocniczy,
3. odbiorcy produktów: wykonawcy i właściciele procesów-odbiorców,
4. dostawcy składników i narzędzi: wykonawcy i właściciele procesów-dostawców.

Jak wynika z tej klasyfikacji, każdy pracownik firmy będzie na ogół interesariuszem kilku procesów. Dla jednych będzie wykonawcą, ale dla innych odbiorcą lub dostawcą. Jeden pracownik może też wykonywać czynności należące do wielu procesów. Na przykład w firmie A. Blikle, której mapa procesów została pokazana na Rys. 17.4-4, sprzedawcy w cukierniach sprzedają (proces Sprzedaż), prowadzą promocje (proces Budowanie Rynku), piszą raporty kasowe (proces Finanse), dekorują wystawy (proces Plastyka i Ergonomia), archiwizują pliki na dysku komputera (proces Informatyka), wymieniają przepalone żarówki (proces Technika), dekorują owocami tarty z kruchego ciasta (proces Produkcja Podstawowa). Dla sprzedawców proces Sprzedaż jest procesem podstawowym, natomiast pozostałe procesy są procesami towarzyszącymi.

*Zespołem wykonawców procesu* nazwiemy grupę pracowników wykonujących czynności danego procesu. Jak już mogliśmy zauważyć, zespoły wykonawców procesów nie są rozłączne, co oznacza, że jeden pracownik na ogół wykonuje czynności należące do wielu różnych procesów. Z każdym procesem jest jednak związana grupa jego *wykonawców głównych*. Na przykład sprzedawcy są głównymi wykonawcami procesu Sprzedaż, a cukiernicy — procesu Produkcja Podstawowa. Na ogół każdy pracownik należy do grupy wykonawców głównych jednego tylko procesu.

### 18.2 Obowiązki wykonawców procesu

Obowiązki wykonawców procesów można z grubsza podzielić na dwie grupy:

- I. wykonywanie czynności procesowych i okołop procesowych,
- II. stosowanie się do zasad związanych z procesową organizacją firmy.

Czynności wykonywane przez wykonawców procesów są następujące:

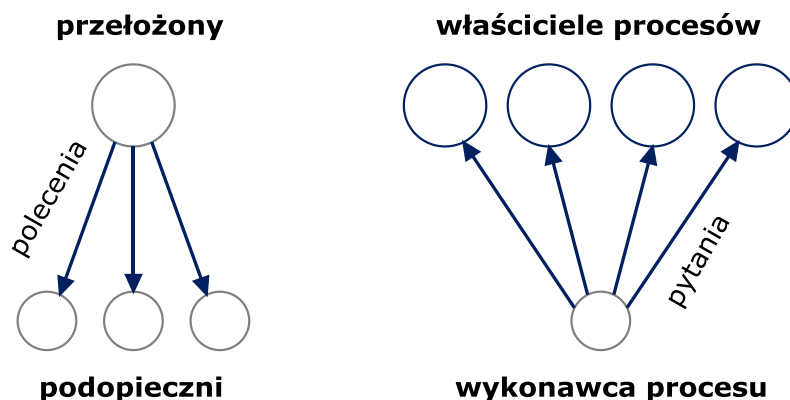
1. Czynności procesowe danego procesu; ich przykłady zostały opisane w rozdziale 17.7.
2. Czynności procesowe innych procesów (jak wyżej).
3. Czynności okołoprocessowe:
  - 3.1. Obowiązki wobec procesu własnego:
    - 3.1.1. Doskonalenie czynności i procedur dla podnoszenia:
      - 3.1.1.1. Jakości produktów.
      - 3.1.1.2. Wydajności pracy.
      - 3.1.1.3. Jakości warunków pracy.
    - 3.1.2. Pozyskiwanie i doskonalenie własnej wiedzy w zakresie procesu.
  - 3.2. Obowiązki wobec procesów-odbiorców:
    - 3.2.1. Odbieranie zamówień i dostarczanie produktów, określanie jakości zamówień.
    - 3.2.2. Dostarczanie wiedzy potrzebnej do posługiwania się dostarczającymi produktami; doradztwo w tym zakresie.
    - 3.2.3. Pozyskiwanie informacji na temat oczekiwanej przez odbiorców jakości produktów.
  - 3.3. Obowiązki wobec procesów-dostawców:
    - 3.3.1. Przekazywanie informacji na temat aktualnej i oczekiwanej jakości otrzymywanych produktów.
    - 3.3.2. Stosowanie się do zaleceń dostawców w zakresie wykorzystywania otrzymywanych od nich produktów.
    - 3.3.3. Stosowanie się do oczekiwań dostawców dotyczących jakości zamówień.

Określenie pozostałych obowiązków wykonawców procesów wymaga gruntownego przewartościowania pojęć związanych z relacją przełożony-podwładny. W tradycyjnym rozumieniu relacja ta przestaje być aktualna, bowiem w miejsce jednego przełożonego, który wydaje polecenia, co i jak należy robić, pojawiają się trzy źródła pozyskiwania wiedzy co do sposobu wykonywania pracy:

1. normy, instrukcje i procedury, które powinny opisywać wszystkie złożone czynności rutynowe; o powstanie tych opisów dbają właściciele procesów,
2. merytoryczne doradztwo właścicieli procesów w sytuacjach nierutynowych,
3. operacyjne decyzje kierowników zespołów w sytuacjach bieżących.

Jednocześnie każdy pracownik staje się menedżerem zarządzającym swoim stanowiskiem pracy, co wiąże się z wykorzystywaniem trzech podanych wyżej źródeł wiedzy. W osobie kierownika zespołu pracownik powinien znaleźć opiekuna (o czym dalej), w osobach właścicieli procesów — nauczycieli.

Może się wydawać, że w opisanej strukturze pracownik jest pozbawiony wszelkiej inicjatywy — musi się stosować do instrukcji, procedur i norm, a do tego słuchać jeszcze swojego kierownika zespołu i na ogół wielu właścicieli procesów.



**Rys. 18.2-1. Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy)**

W rzeczywistości jednak dopiero teraz możemy mówić o pojawieniu się pola do prawdziwie twórczych inicjatyw. Jedną z najważniejszych zasad zarządzania procesowego głosi bowiem, że

*normy i procedury powinny podlegać nieustającemu doskonaleniu,  
a w tym doskonaleniu powinni brać udział przede wszystkim  
bezpośredni wykonawcy*

Inicjatywa pracownika wyraża się więc nie w dowolności na poziomie wykonywania czynności, ale w analizie i doskonaleniu norm, procedur, instrukcji oraz regulaminów. W tym miejscu warto przypomnieć, że prekursorem idei opierania działalności firmy na standardach tworzonych z udziałem ich późniejszych wykonawców był Frederick Winslow Taylor, o czym pisałem już w rozdziale 1.3.

Na zakończenie tego rozdziału warto też dodać, że istnieją firmy, w których struktura procesowa jest jedyną strukturą zarządczą. Są to firmy bez menadżerów lub też — wyrażając to innymi słowami — wszyscy pracownicy są swoimi menadżerami. W tych firmach koordynacja współpracy pomiędzy procesami dokonuje się nie przez operacyjne zarządzanie wykonywane przez kierowników zespołów, ale przez bilateralne umowy pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Przykład takiej firm jest opisany w Rozdz.22.3.1

### 18.3 Obowiązki właściciela procesu

*Właściciel procesu* to menadżer wiedzy odpowiedzialny za wszystko co jest związane z jego procesem. Jego zakres obowiązków jest następujący:

1. Zarządzanie w strukturze procesu (por. rozdział 17.5.10):
  - 1.1. dbałość o odpowiedni poziom wiedzy wykonawców procesu,
  - 1.2. dbałość o powstawanie i realizowanie procedur, instrukcji, norm itp. dotyczących zarówno produktów procesu, jak i narzędzi służących do tworzenia tych produktów,
  - 1.3. dbałość o prawidłowy przepływ produktów od dostawcy do odbiorcy oraz oczekiwań jakościowych od odbiorcy do dostawcy; w szczególności ustalenie kryteriów jakości wewnątrz procesu,
  - 1.4. dbałość o prawidłową realizację procesu.
2. Zarządzanie strukturą procesu:

- 2.1. ustalenie w porozumieniu z właścicielami innych procesów, które czynności należą do danego procesu, a które nie<sup>98</sup>,
- 2.2. przypisanie każdej czynności w procesie odpowiadającego jej zakresu wiedzy obejmującego zarówno wiedzę ogólną (np. technologia cukiernicza), jak też szczególną dla danej firmy — procedury, instrukcje, normy jakości,
- 2.3. przypisanie do każdej czynności odpowiednich stanowisk pracy,
- 2.4. ustalenie relacji dostawca-odbiorca pomiędzy czynnościami procesu (graf czynności),
- 2.5. ustalenie relacji dostawca-odbiorca między procesem własnym a pozostałymi procesami,
- 2.6. w miarę potrzeby dodawanie nowych czynności lub podprocesów i odpowiednio usuwanie niepotrzebnych elementów procesu.

Oczywiście z założenia, że właściciele procesów mają zapewnić realizację wszystkich wiążących się z ich procesem obowiązków, nie wynika, że wszystkie te obowiązki muszą realizować osobiście. Jedną z podstawowych zasad wiążącą się z zarządzaniem procesowym jest delegowanie uprawnień i obowiązków swoim podopiecznym, dla których właściciel procesu powinien być przede wszystkim nauczycielem. Stąd koncepcja pełnomocnika właściciela procesu opisana nieco dalej w rozdziale 18.5.

Wprowadzenie stanowisk właścicieli procesów to daleko idąca rewolucja w zarządzaniu. Po pierwsze, wszyscy pracownicy — również szczebla kierowniczego — dowiadują się, że oprócz swojego bezpośredniego przełożonego mają „nad sobą” właścicieli tych wszystkich procesów, w których wykonywanie są zaangażowani. Po drugie, pracownicy szczebla kierowniczego, którzy dotychczas byli związani z procesami w sposób nieformalny, a często też nieświadomy, i którzy jako swój obszar zarządzania widzieli jedynie obszar głównych wykonawców procesu, obecnie rozszerzają ten obszar na wszystkich jego interesariuszy. Jeżeli np. dyrektor finansowy zostanie właścicielem procesu Finanse (co następuje najczęściej), to jego obszar zarządzania personelem, który do tej pory rozciągał się jedynie na księgowych, powiększa się o pozostałych wykonawców procesu Finanse, do których należą wszystkie osoby tworzące jakiegokolwiek dokumenty finansowe, np. faktury i raporty kasowe, wszystkie osoby dokonujące jakichkolwiek zakupów (bo przyjmują faktury), a także osoby, które powinny umieć czytać ze zrozumieniem raporty finansowe. Ta ostatnia grupa może obejmować nawet wszystkich pracowników, jeżeli firma zdecyduje się na prowadzenie polityki otwartości w zakresie finansów zgodnie z modelem pełniej partycypacji w zarządzaniu, o którym pisałem w rozdziale 6.8.

W Rozdz.22.3.3 opisuję firmę będącą piramidą sprzedażową składającą się, oprócz centrali, z rzeszy 1,8 mln „niezależnych konsultantek kosmetycznych”, gdzie jedyną strukturą zarządczą jest hierarchia mentorów. Tam znów (współ)pracownicy są dla siebie swoimi menadżerami (por. Rozdz.22.3.1), a rola centrali sprowadza się do organizowania przepływu wiedzy i do dostaw produktów.

## 18.4 O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu

Właściciel procesu to przede wszystkim menedżer wiedzy. Powinien on dbać przede wszystkim o wiedzę i umiejętności wykonawców swojego procesu — zarówno głównych, jak i pomocniczych. Na przykład właściciel procesu Finanse powinien dbać nie tylko o wiedzę księgowych, ale także o wiedzę tych pozostałych pracowników firmy, którzy mają kontakt z dokumentami finansowymi.

---

<sup>98</sup> W większości przypadków jest to zadanie łatwe, w niektórych jednak może sprawiać trudności, a nawet prowadzić do konieczności przeprowadzenia negocjacji. Na przykład czy tworzenie miesięcznej listy płac należy do procesu Finanse czy Biurotyka?

Właściciel procesu powinien również dbać o właściwy poziom wiedzy w zakresie swojego procesu wykonawców w procesie-odbiorcy. Na przykład w firmie A. Blikle wszyscy sprzedawcy powinni mieć podstawową wiedzę w zakresie produkcji, aby móc wyjaśnić klientowi, dlaczego tortu nie można wykonać z dnia na dzień, powinni też mieć podstawową wiedzę na temat technologii, aby umieć odpowiedzieć na pytanie, jakie surowce znajdują się w danym produkcie, a w szczególności, jakie znajdują się w nich alergeny<sup>99</sup>. Cukiernicy powinni znać zasady pracy i obsługi elektrycznych mieszarek do kremu, ponieważ codziennie się nimi posługują. Pracownicy wykonujący czynności administracyjne powinni mieć określoną wiedzę na temat informatycznych narzędzi tworzenia dokumentów.

Właściciel procesu dba też o wiedzę (w zakresie swojego procesu) wykonawców procesów dostawczych wobec jego procesu.

Aby wyjaśnić te zasady na przykładzie praktycznym, podaję poniżej listę grup pracowników firmy A. Blikle, o których wiedzę powinien dbać właściciel procesu Produkcja Podstawowa na Rys. 17.4-4 (odpowiednik naszego procesu Wytwarzanie):

1. główni wykonawcy procesu — cukiernicy,
2. pomocniczy wykonawcy procesu — sprzedawcy wykonujący dekoracje wyrobów na terenie cukierni,
3. odbiorcy wyrobów — wszyscy pozostali sprzedawcy, a także klienci (tak!),
4. dostawcy surowców — mąki, jaj, przetworów owocowych...,
5. dostawcy narzędzi — technicy dostarczający i prowadzący serwis narzędzi do produkcji cukierniczej (maszyny i urządzenia).

Jak widać, zarządzanie procesowe czyni z przekazywania i zdobywania wiedzy czynność o pierwszoplanowym znaczeniu. Wielu pracowników jest zaangażowanych w przekazywanie wiedzy, wszyscy — w jej zdobywanie i pogłębianie.

Zdobywanie i przekazywanie wiedzy awansuje z poziomu czynności o charakterze akcyjnym na poziom czynności codziennej, na poziom czynności, którą należy na stałe wpisać do harmonogramu pracy. We współczesnych przedsiębiorstwach pracę bez ciągłego uczenia się można przyrównać do anegdotycznego biegania z pustą taczka, której z nawału pracy nikt nie ma czasu załadować.

*Właściciele procesów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia wszystkich procesów od strony organizacyjnej, technologicznej i sprzętowej. W szczególności do ich obowiązków należy merytoryczna opieka nad pracownikami realizującymi dany proces.*

## 18.5 Uprawnienia właściciela procesu

Bardzo ważną zasadą związaną z edukacyjną rolą właściciela procesu jest brak uprawnień po jego stronie do wydawania operacyjnych poleceń pracownikom, typu kto, co i kiedy ma zrobić. Do wydawania tego typu poleceń są uprawnieni jedynie kierownicy zespołów. Właściciel procesu jest natomiast osobą, która odpowiada na pytania typu: „jak to zrobić?”. W bardzo szczególnych przypadkach, w których nieprawidłowe wykonywanie czynności przez pracownika może

<sup>99</sup> Alergeny to mogące wywoływać alergie składniki pokarmowe takie jak np. orzechy, jajka czy czekolada. Normy bezpieczeństwa żywności wymagają, aby informacje o podstawowych alergenach zawartych w danym produkcie były udostępniane konsumentowi.

zagrozić czyjemuś życiu lub zdrowiu lub innemu ważnemu interesowi firmy, właściciel procesu może wydać polecenie wstrzymania działania. W takim przypadku powinien jednak w najkrótszym możliwym czasie poinformować o tym bezpośredniego przełożonego tego pracownika.

To bardzo rygorystyczne oddzielenie kompetencji właściciela procesu od kompetencji kierownika zespołu służy m.in. temu, aby pracownik nie otrzymał dwóch sprzecznych z sobą poleceń. Służy również i temu, aby kierownik zespołu mógł przyjąć na siebie odpowiedzialność za wykonywanie zadań zleczonych jego zespołowi.

## 18.6 Pełnomocnicy właścicieli procesów

Właściciele procesów mają wiele zadań do wykonania, a ich osobowy obszar działania zwykle obejmuje bardzo wielu pracowników firmy — czasami nawet wszystkich. W tej sytuacji powinni oni delegować swoje obowiązki i swoje prawa do podejmowania decyzji pełnomocnikom. Pełnomocników można ustanawiać zarówno w strukturze poziomej (procesy), jak i pionowej (zespoły).

Pełnomocnicy w strukturze poziomej to osoby odpowiedzialne za podprocesy danego procesu głównego. Na przykład w firmie A. Blikle, właściciel procesu Produkcja Podstawowa może ustanowić swoich pełnomocników na obszar takich podprocesów, jak Produkcja Wyrobów Drożdżowych, Produkcja Tortów, Produkcja Lodów itp. Będą oni właścicielami tych podprocesów ze wszystkimi obowiązkami dydaktycznymi i organizacyjnymi właściciela procesu, tyle że zarządzają procesem o merytorycznie mniejszym zasięgu.

Pełnomocnicy w strukturze pionowej to osoby odpowiedzialne za realizację podprocesu w określonym zespole. Na przykład właściciel procesu Produkcja podstawowa może ustanowić swoich pełnomocników na obszar każdej z cukierni, gdzie wykonuje się prace wykończeniowe przy wybranych produktach. Inny przykład to kierownicy zespołów (Rozdz.18.7), którzy z racji pełnionych obowiązków są w naturalny sposób pełnomocnikami właściciela procesu Budowanie Zespołu na obszary swoich zespołów.

Poza oczywistą rolę organizacyjną, ustanawianie pełnomocników odgrywa dodatkowo bardzo ważną rolę motywacyjną. Praktycznie każdy pracownik ma szansę stać się pełnomocnikiem jakiegoś właściciela procesu, a więc specjalistą od określonego obszaru wiedzy i doradcą innych pracowników w tym zakresie. Oznacza to, że każdy może w swojej pracy wykonywać nowe, inspirujące, nierutynowe czynności o charakterze twórczym, takie jak analiza i doskonalenie standardów, pomiary jakości, przekazywanie wiedzy.

## 18.7 Procesowy atlas firmy

Pełen opis procesowej struktury firmy nazywamy *procesowym atlasem firmy*. Jego tworzenie rozpoczynamy od ustalenia mapy *procesów głównych* firmy<sup>100</sup>. Procesem głównym nazywamy każdy taki proces, który nie jest podprocesem, tj. częścią, innego procesu. Przykłady procesów głównych mamy właśnie na Rys. 17.4-1 i Rys. 17.4-4.

Procesowy atlas firmy to taki opis wewnętrznej struktury firmy oraz jej powiązań ze światem zewnętrznym, który zawiera mapę lub mapy obejmujące procesy główne i powiązania pomiędzy nimi oraz indywidualne opisy procesów głównych. Dla każdego takiego procesu określany następujące jego atrybuty:

1. produkty tworzone przez proces i wysyłane do innych procesów,
2. odbiorcy produktów — procesy będące klientami danego procesu,
3. czynności wykonywane w procesie,

<sup>100</sup> Niektórzy autorzy (por. [19], s. 44) procesami głównymi nazywają te procesy, które my zaliczamy do grupy *gamba*. (Rozdz.17.1). Procesy firmy dzielą więc oni na główne i pomocnicze.

4. wiedza niezbędna do wykonywania czynności procesowych,
5. główni wykonawcy procesu,
6. pomocniczy wykonawcy procesu,
7. składniki i ich dostawcy — czym są składniki do dalszej obróbki i jakie procesy je dostarczają,
8. narzędzie i ich dostawcy — czym są narzędzia i jakie procesy je dostarczają,
9. odbiorcy — procesy otrzymujące produkty danego procesu,
10. właściciel procesu.

Dla ułatwienia sobie zadania definiowania procesów, a także dla wprowadzenia pożądanej w takim przypadku standaryzacji, można posłużyć się schematem definicyjnym w postaci tabelki. Poniżej przykład takiej tabelki dla procesu Finanse w typowej firmie. Oczywiście w każdej firmie ta tabelka może wyglądać nieco inaczej.

atrybut	opis
produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rachunkowe dokumenty papierowe i elektroniczne: kwity kasowe, faktury, raporty kasowe...</li> <li>• analityczne dokumenty finansowe: finansowe elementy biznesplanów, modele przepływów gotówkowych (cash flow), raporty o kursach walut,...</li> <li>• bazy danych księgowych i kadrowych (lista płac),</li> <li>• gotówka</li> </ul>
odbiorcy produktów	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
czynności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tworzenie dokumentów opisanych powyżej,</li> <li>• wprowadzanie danych do baz danych,</li> <li>• modyfikowanie zapisów w bazach danych np. przy dekretowaniu kosztów na poszczególne konta,</li> <li>• modyfikowanie struktury baz danych, np. przy ustalaniu nowego planu kont,</li> <li>• sprawdzanie poprawności dokumentów finansowych wpływających do firmy z zewnątrz,</li> <li>• pobieranie gotówki od klientów,</li> <li>• przekazywanie gotówki na konta bankowe własne i obce</li> </ul>
wiedza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o rachunkowości,</li> <li>• ogólna wiedza prawna niezbędna do prowadzenia ksiąg handlowych, wyliczania podatków, opłat ZUS,...</li> <li>• ogólna wiedza ekonomiczna,</li> <li>• wiedza o firmie: produkty, surowce, dostawcy, odbiorcy, rynki, ...</li> </ul>
główni wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu księgowego, dyrektor ds. finansowych</li> </ul>
pomocniczy wykonawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu kadr tworzący listy płac,</li> <li>• pracownicy firmy wystawiający kwity kasowe, faktury, i inne dokumenty księgowe np. PZ</li> <li>• pracownicy odbierający od dostawców faktury i inne dokumenty księgowe,</li> <li>• pracownicy szczebla kierowniczego kwalifikujący dokumenty finansowe do wysyłki na zewnątrz firmy, np. podpisujący deklaracje podatkowe wysyłane do urzędu skarbowego,...</li> </ul>
składniki i ich dostawcy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrahenci zewnętrzni nadsyłający faktury i inne dokumenty finansowe.</li> <li>• pracownicy działu kadr dostarczający danych o pracownikach niezbędnych do przygotowania listy płac (zwolnienia, godziny nadliczbowe itp.).</li> </ul>
narzędzia i ich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pracownicy działu informatycznego instalujący i serwisujący programy finansowo-</li> </ul>



dostawcy	księgowo, kasowe, magazynowe, <ul style="list-style-type: none"> <li>• firmy zewnętrzne instalujące programy do tworzenia dokumentów (np. Word) i arkuszy kalkulacyjnych (np. Excel),</li> <li>• kancelarie prawne i podatkowe dostarczające opinie i zalecenia w sprawach finansowych,</li> <li>• państwo dostarczające przepisów prawa</li> </ul>
	•

**Tab. 18.7-1 Przykład opisu procesu Finanse**

Zwracam uwagę, że opisując czynności procesowe i okołop procesowe, powinniśmy używać raczej języka codziennego niż „procesowego”, a więc zrozumiałego dla wszystkich zainteresowanych pracowników. Na przykład użyjemy określenia „prowadzenie magazynu surowców”, a nie „modyfikowanie stanów magazynu surowców”, czym, z procesowego punktu widzenia, są czynności wprowadzania do magazynu i wyprowadzanie z niego towarów.

## 18.8 Kierownicy zespołów

Wprowadzenie procesowej struktury firmy nie koniecznie likwiduje hierarchiczny podział firmy na zespoły różnych szczebli. Ten ostatni jest najczęściej utrzymywany dla zapewnienia właściwego gospodarowania potencjałem kadrowym firmy. Typową firmę dzielimy na piony, piony na wydziały, wydziały na sekcje itd. Na czele każdego z zespołów stoi kierownik, do którego obowiązków należy:

1. kreowanie przyjaznego środowiska pracy, życzliwych i nacechowanych otwartością stosunków międzyludzkich, etosu pracy zespołowej,
2. organizacyjna dbałość o przestrzeganie na terenie zespołu procedur i instrukcji ustalonych przez właścicieli procesów,
3. podejmowanie działań zapewniających rozwój pracowników; koordynacja szkoleń,
4. określanie rodzaju i liczby stanowisk w zespole (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów),
5. udzielanie pomocy pracownikom w zakresie zawodowym, socjalnym i osobistym, rozwiązywanie konfliktów pomiędzy członkami zespołu,
6. materialne wyposażanie stanowisk pracy (na podstawie danych otrzymanych od właścicieli procesów),
7. przypisywanie stanowisk pracy członkom zespołu,
8. ocena i koordynacja przebiegu procesów realizowanych przez zespół, zapewnienie, że wszystkie procedury są przestrzegane,
9. grafiki pracy, urlopy, zastępstwa itp.,
10. przyjęcia pracowników do pracy, ustalanie stanowiska pracy, awanse, przesunięcia pomiędzy stanowiskami...,
11. czasowe zastępowanie nieobecnych pracowników w sytuacjach awaryjnych, gdy inne zastępstwo jest niemożliwe.

*Kierownicy zespołów to osoby, którym powierzono twórcze zadanie stałego doskonalenia zespołu pracowniczego, panujących w nim stosunków międzyludzkich i najogólniej rozumianego środowiska pracy. Kierownicy zespołów*

*koordynują też pracę pracowników, przydzielając im stanowiska i procesy do realizacji oraz dbają o przestrzeganie procedur.*

W tak rozumianej roli, kierownicy zespołów to pełnomocnicy właściciela procesu Budowanie Zespołu na obszar swoich zespołów. Kierownikiem zespołu jest każdy, począwszy od prezesa zarządu, a skończywszy na brygadziście, dla kogo określono zespół jego podopiecznych.

## 18.9 Dyżurni zespołów

Przy tradycyjnej organizacji firmy kierownicy zespołów, szczególnie zespołów leżących niżej w hierarchii zarządczej, wykonują wiele codziennych czynności pomocniczych o niezarządczym charakterze. Przykłady takich czynności to awaryjny przydział stanowisk w czasie absencji, przygotowywanie dziennego raportu kasowego, wezwanie ekipy technicznej do usunięcia awarii, zamykanie lokalu po wyjściu ostatniego pracownika, obsłużenie reklamacji, gdy klient żąda „rozmowy z kierownikiem”. Taki przydział zadań kierownikowi zespołu wymaga jego stałej fizycznej obecności w zespole, co praktycznie oznacza, że musi on mieć zastępcę lub nawet dwóch. W modelu procesowym dla wykonywania tych wszystkich czynności tworzy się funkcję *dyżurnego zespołu* z następującą listą obowiązków:

1. ustawienie pracowników na stanowiskach pracy na okres jednej zmiany, szczególnie w przypadkach awaryjnych absencji,
2. obsługa awarii: zadzwonić, wezwać pomoc, ale też odebrać reklamację klienta,
3. awaryjne przydzielanie pracownikom niespodziewane pojawiających się nierutynowych czynności do wykonania,
4. specyficzne zadania rutynowe związane z danym zespołem, np. pisanie dyspozycji produkcyjnej w pracowni produkcyjnej, czy też przygotowywanie raportów kasowych w cukierniach.

Poza tymi obowiązkami każdy dyżurny wykonuje rutynowe zadania własne związane z przypisanym mu na stałe stanowiskiem pracy.

Funkcja dyżurnego nie jest stanowiskiem, a jej powierzenie pracownikowi jest dokonywane na ściśle określony okres, np. jednej zmiany czy kilku dni, i jest zaznaczane w grafiku pracy. Oczywiście dla pełnienia tej funkcji pracownik powinien mieć odpowiednie umiejętności.

W każdym zespole powinno być kilka osób mogących pełnić funkcję dyżurnego. Zapewniałoby to ciągłość pracy zespołu bez wymogu stałej obecności jego kierownika.

O tym, jakie umiejętności są potrzebne do pełnienia obowiązków dyżurnego, decyduje kierownik zespołu wspólnie z właścicielami procesów realizowanych przez ten zespół. Funkcję dyżurnego tworzy się jedynie w tych zespołach, w których jest to konieczne. Dotyczy to najczęściej zespołów niższych szczebli. Na przykład funkcje dyżurnych są konieczne w punktach sprzedaży i w produkcji, a nie są zapewne konieczne na poziomie działów i wyżej. Należy też pamiętać, że dyżurni zespołów w zasadzie nie wykonują podstawowych czynności kierownika zespołu należących do procesu Budowania Zespołu. Te czynności wykonuje przede wszystkim kierownik. Nie wymagają one jednak jego stałej obecności na terenie zespołu. Kierownik może pojechać na urlop lub przebywać na zwolnieniu lekarskim bez zaniedbania tych obowiązków.

## 18.10 Zarządzanie procesowe a tradycyjne

Wprowadzanie zarządzania procesowego w przedsiębiorstwie to rewolucja bardzo trudna do przeprowadzenia. Trudna organizacyjnie, bo wprowadza nowe struktury zarządcze, jakimi są

procesy, trudna też psychologicznie, bo praktycznie wszystkich pracowników firmy ustawia w nowych dla nich rolach. Jest rzeczą całkowicie naturalną, że ludzie obawiają się zmian, szczególnie, gdy ich konsekwencje nie są dla nich dostatecznie jasne, dlatego jest niezwykle ważne, aby najpierw kierownictwo firmy, a później wszyscy jej pracownicy, dokładnie zrozumieli, co niesie z sobą model procesowy i czemu warto jest podejmować wcale niebagatelny trud jego wprowadzenia. Oto tabelka pokazująca, jak na pytania podstawowe z zarządczego punktu widzenia odpowiada się na gruncie zarządzania tradycyjnego i zarządzania procesowego:

Pytanie	Zarządzanie tradycyjne	Zarządzanie procesowe
Co czyni się dla poprawienia jakości lub wydajności pracy?	Apele do pracowników o lepszą pracę. Systemy nagród i kar oraz premii i upomnień.	Analiza i optymalizacja procesu z udziałem jego wykonawców. Ustalenie norm jakości i prowadzenie regularnych pomiarów jakości.
Co jest przedmiotem doskonalenia jakości?	Produkt końcowy, ten który trafia do klienta.	Wszystkie produkty ich składniki, narzędzia do ich wytwarzania i procedury wytwarzania.
Kto dba o jakość?	Komórka do spraw jakości.	Wszyscy pracownicy, dostawcy, a nawet klient.
Kto z perspektywy indywidualnego pracownika wyznacza normę jakości jego pracy? Kto tę jakość ocenia?	Bezpośredni przełożony.	Bezpośredni odbiorca, czyli klient wewnętrzny lub zewnętrzny, a także właściciele procesów, każdy w zakresie odpowiednich czynności.
W jaki sposób określone są zasady postępowania przy wykonywaniu czynności służbowych?	Określa je bezpośredni przełożony. Często nie są one opisane, podlegają niejasnym dla pracownika zmianom oraz interpretacjom zależnym od aktualnej potrzeby przełożonego.	Są określone w procedurach tworzonych z udziałem ich przyszłych wykonawców. Procedury stanowią oficjalne dokumenty, a wprowadzane w nich zmiany wymagają analizy i dyskusji z udziałem zainteresowanych.
Co ważniejsze — współpraca czy współzawodnictwo?	Współzawodnictwo, rankingi, najlepszy sprzedawca, lokalna optymalizacja, każdy dba o swoje, wygrał–przegrał.	Współpraca, organizowanie i optymalizacja współpracy, wygrał–wygrał, eliminacja współzawodnictwa.
Jaki jest stopień samodzielności pracownika?	Wykonywanie poleceń przełożonych.	Zarządzanie własnym miejscem pracy: udział w tworzeniu standardów, korzystanie z doradztwa właścicieli procesów.

**Tab. 18.10-1 Porównanie zarządzania tradycyjnego z procesowym**

Czytelnik odnosi zapewne wrażenie, że wiele atrybutów procesowego zarządzania, takich jak chociażby istnienie norm i procedur, znajdziemy w tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach. I rzeczywiście tak jest. Dzisiejsze przedsiębiorstwa ewoluują w kierunku procesowym co najmniej od drugiej połowy XX wieku, mimo że dopiero ostatnio zaczęto ten fakt nazywać i analizować. Przedsiębiorstw zbudowanych na czystym modelu Taylora jest obecnie mniej niż na początku XX wieku, choć nadal większość. Podsumujmy więc najważniejsze cechy przedsiębiorstw zarządzanych procesowo:

1. Przedmiotem zarządzania są procesy, a podmiotem ludzie. Aby doskonalić działalność przedsiębiorstwa analizujemy i doskonalimy procesy oraz kształcimy ludzi. Gdy coś dzieje się źle, w pierwszym rzędzie poszukujemy przyczyny w procesie, a nie winnego pracownika.

2. Doskonalenie procesów, to nie tylko doskonalenie ich struktury (relacja dostawca–odbiorca), ale też wyposażenia narzędziowego, a w tym wiedzy ich wykonawców.
3. O wiedzy mówi się w sposób wyraźny jako o zasobie, którym należy zarządzać, tj. który należy pomnażać i pielęgnować. Firma realizuje koncepcję przedsiębiorstwa tworzącego wiedzę.
4. Istnieją w firmie menedżerowie (właściciele procesów) odpowiedzialni za cały obszar procesu i związanej z nim wiedzy, a nie jedynie za obszar jednego zespołu.
5. Właściciele procesów ustanawiają pełnomocników, co znacznie poszerza zakres merytorycznego awansu pracowników wszystkich szczebli. Praktycznie każdy pracownik ma szansę na procesowe stanowisko kierownicze, co pozwala osiągnąć znacznie dalej idące zaangażowanie pracowników w wykonywaną pracę, a także uatrakcyjnienie tej pracy.
6. Kierowników zespołów uwalnia się od (zupełnie nierealnego) obowiązku bycia ekspertem we wszystkim, czym zajmują się członkowie zespołu. W sprawach merytorycznych pracownicy zwracają się do właścicieli procesów.
7. Rynkowe normy jakości wyznacza klient zewnętrzny. Przy wykorzystaniu relacji dostawca–odbiorca te normy przenikają do wnętrza firmy i są następnie rozpisywane na stanowiska pracy.
8. Fakt, że to relacja dostawca–odbiorca wyznacza funkcjonalną strukturę przedsiębiorstwa, determinuje podstawową zasadę relacji pomiędzy zespołami wykonawców. Tą zasadą jest współpraca, a nie poziome współzawodnictwo i pionowe dyscyplinowanie.
9. Obszarem optymalizacji działania jest proces, a nie zespół, a warunki zewnętrzne optymalizacji wyznacza norma jakości określona przez klienta procesu. W ten sposób unika się negatywnego zjawiska optymalizacji lokalnej. W tradycyjnie zarządzanych przedsiębiorstwach prowizyjnie wynagradzani sprzedawcy prowadzą lokalną optymalizację swojej działalności, co zwykle stoi w sprzeczności z globalnym długoterminowym interesem całej firmy. Wiele miejsca poświęciłem temu zagadnieniu w rozdziale 5 przy omawianiu archetypu przemocy.
10. Wszystkie czynności rutynowe są opisane za pomocą standardów mających formę procedur, instrukcji, regulaminów, norm jakości itp. Te standardy są tworzone przy udziale ich późniejszych użytkowników — zmiany w standardach wymagają analizy i dyskusji w gronie użytkowników, co zapewnia ich emocjonalne zaangażowanie się w późniejsze przestrzeganie tych standardów.

Podsumowując tę analizę, można powiedzieć, że zarządzanie procesowe to takie zarządzanie, które uwzględnia (obiektywnie istniejącą) procesową strukturę przedsiębiorstwa, uwzględnia tezę, że suma lokalnych optymalizacji (współzawodnictwo) będzie najczęściej gorsza, a nigdy lepsza, od optymalizacji globalnej (współpraca), tezę, że o jakości powinien decydować klient, a także współczesną wiedzę na temat motywacji skłaniających człowieka do pracy.

Zarządzanie procesowe tak ma się do tradycyjnego jak medycyna sprzed okresu, kiedy zaczęto interesować się bakteriologią, do medycyny współczesnej. Zarządzanie procesowe jest z pewnością trudniejsze od tradycyjnego, wymaga też opanowania zupełnie dotąd nieznanych menedżerom obszarów wiedzy. Stąd nierzadki opór wobec tej metody, do złudzenia przypominający sytuację z okresu wczesnej działalności Pasteura, kiedy wielu lekarzy nie przyjmowało do wiadomości istnienia bakterii. Osobiście uważam, że zarządzanie procesowe stanie się w niedalekiej już przyszłości standardem, tak jak standardem jest dziś „pasteurowska” medycyna.

## 18.11 Model kariery pracownika

Jedną z bardzo ważnych różnic pomiędzy strukturą hierarchiczną organizacji, a strukturą procesową, dotyczy modelu kariery pracownika. W strukturze hierarchicznej awansowanie polega na zajmowaniu kolejnych poziomów w hierarchii władzy. To też jedyna ścieżka, która pozwala na osiąganie kolejnych poziomów wynagrodzenia. W strukturze procesowej dróg awansu jest znacznie więcej, bo tyle, ile procesów. Można je też dobierać do zróżnicowanych zdolności i predyspozycji zawodowych. Porównanie tych dwóch modeli kariery widzimy poniżej (zalecam czytanie wiersz za wierszem).

Hierarchia kierownicza	Struktura procesowa
Awans oznacza obejmowanie stanowisk kierowniczych, jest więc w zasadzie dostępny jedynie dla osób o zdolnościach kierowniczych.	Awans oznacza obejmowanie stanowisk właścicieli procesów i podprocesów, a w tym kierowniczych (proces Drużyna), jest więc dostępny dla osób o różnorodnych zdolnościach.
Stanowisk kierowniczych jest niewiele. Tworzą się naciski i grupy interesów.	Stanowisk procesowych (z podprocesami) jest znacznie więcej. Można obdzielić wszystkich zainteresowanych.
Awansując fachowca w swojej branży na stanowisko kierownicze, najczęściej obniżamy poziom wykorzystania go jako fachowca.	Awansując fachowca na odpowiadające mu stanowisko procesowe dajemy mu lepsze możliwości rozwoju w swoim fachu i zyskujemy nauczyciela dla innych.
Cofnięcie pracownika na niższe stanowisko kierownicze to degradacja, jest więc bardzo rzadko stosowane. Pracownik albo zostaje na swoim stanowisku mimo braku kompetencji (prawo Parkinsona), albo odchodzi z firmy.	Przeniesienie pracownika na inne stanowisko procesowe nie jest degradacją, łatwo można więc korygować błędy w obsadzaniu stanowisk.
Trudno dokonać oceny zdolności kierowniczych na danym stanowisku przed awansem na to stanowisko.	Zdolności związanych z procesem jest łatwiej dokonać przed awansem na stanowisko właściciela procesu.

**Tab. 18.11-1 Porównanie stanowiskowych systemów awansowych**

W tradycyjnie zarządzanych firmach panuje niepisana zasada, że przełożony musi zarabiać więcej od swojego podopiecznego. Wynika to z niepisanego również założenia, że przełożony jest od podopiecznego z definicji „lepszy”.

Zasada, że wynagrodzenie rośnie wraz ze stanowiskiem bierze się też z przekonania, że wysokość wynagrodzenia buduje autorytet. Wiele razy słyszałem, że gdyby podopieczny zarabiał więcej, lub choćby tyle samo, co przełożony, to ucierpiał by na tym autorytet przełożonego. W myśl tej zasady restauracja nie może zatrudnić wybitnego kuchmistrza, który zarabiałby więcej od kierownika restauracji, szpital nie może zatrudnić wybitnego chirurga, który zarabiałby więcej od ordynatora szpitala, a teatr wybitnego aktora, który zarabiałby więcej od dyrektora teatru. Niekiedy firmy radzą sobie z tym problemem stawiając wybitnego fachowca na stanowisku kierowniczym. To jednak powoduje, że zamiast wykorzystać specjalistę w zakresie jego specjalności, narzuca mu się obowiązki administracyjne, do których pełnienia najczęściej wcale nie jest przygotowany.

Jedynym rozsądnym rozwiązaniem problemu jest rezygnacja z przekonania — całkiem zresztą fałszywego — że wysokość wynagrodzenia buduje autorytet. Jest ono zresztą nie tylko fałszywe, ale też i głęboko szkodliwe. Gdy przełożeni wierzą, że autorytet buduje się w ten właśnie sposób, nie starają się budować go tak, jak rzeczywiście należy to czynić, a więc przez rozwój

osobisty, doskonalenie wiedzy i umiejętności oraz kształtowanie pozytywnych relacji ze współpracownikami. Nierzadko pozwalają sobie na arogancję uważając, że w ten właśnie sposób podkreślają swoją pozycję. W rezultacie rujną swój autorytet, a później nie mogą zrozumieć, dlaczego osoby od nich zależne zachowują się w sposób pasywny, wykrętny, a czasami wręcz wrogi.

## 19 Księga Standardów

Ważnym narzędziem zarządzania jakością, a w tym i zarządzania procesowego, jest „Księga standardów”<sup>101</sup> (skr. KS) zwana też niekiedy „Księgą procedur”. Najogólniej mówiąc, jest to zbiór dokumentów opisujących wytwarzane w firmie produkty, sposoby ich wytwarzania oraz regulaminy postępowania. W księdze istotny jest jednak fakt, że nie jest to raz na zawsze napisany zbiór zasad, ale zbiór podlegający ciągłym modyfikacjom mającym swoje źródło w procesie stałego doskonalenia. Skoro księga to byt zmieniający się w rytm wprowadzanych w firmie udogodnień, a przy tym byt złożony z kilkudziesięciu, kilkuset lub nawet kilku tysięcy dokumentów, to wymaga on zarządzania, które zagwarantowałoby spełnienie następujących warunków:

1. poszczególne dokumenty księgi są zawsze dostępne na wszystkich stanowiskach pracy, których dotyczą,
2. dokumenty księgi są aktualizowane w taki sposób, aby nigdy nie powstały dwie różne aktualizacje jednego dokumentu (koordynacja procesu aktualizacji),
3. dokumenty księgi mają ustaloną standardową formę, co ułatwia ich tworzenie, aktualizowanie i korzystanie z nich,
4. istnieją procedury tworzenia i aktualizowania dokumentów księgi gwarantujące udział w tym procesie zarówno specjalistów branżowych, jak i użytkowników tych dokumentów.

Systemowe spełnienie powyższych warunków wymaga określenia zasad zarządzania księgą. Poniżej przytaczam zasady, które zostały wprowadzone w firmie A. Blikle w latach 2009 i 2010. Nie jest to żadna norma, ale przykład, o którym mogę jednak powiedzieć, że się sprawdził w działaniu. Postanowiłem więc podzielić się tym doświadczeniem z Czytelnikiem. Przedstawiony materiał nie jest być może zbyt porywający, mam jednak nadzieję, że pozwoli Czytelnikowi uniknąć technicznego mozołu tworzenia własnych zasad.

Nasza księga standardów powstała na gruncie istniejącej od roku 1995 księgi procedur. Powstała ona przez sformalizowanie zasad zarządzania Księgą stworzonych na potrzeby standardu bezpieczeństwa żywności BRC, o którym pisałem już wcześniej w rozdziale 17.2. Stąd pojawiające się niekiedy zapisy specyficzne dla systemów bezpieczeństwa żywności. Wcześniejszą nazwę „Księga procedur” zastąpiliśmy nazwą „Księga standardów”, gdyż pojęcie standardu jest szersze od pojęcia procedury. Każda procedura to standard, ale — jak zaraz pokażę — istnieje wiele standardów, które nie są procedurami.

---

<sup>101</sup> Warto w tym miejscu przypomnieć, że słowo „standard”, mimo, że na końcu ma „d”, czyta się tak, jakby na końcu stało „t”.

## 19.1 Dokumenty Księgi standardów

### 19.1.1 Rodzaje dokumentów

Z punktu widzenia celów, jakim służą, dokumenty znajdujące się w „Księdze standardów” dzielimy na dwa rodzaje: standardy KS i dokumenty zarządzania księgą.

1. *standardy* są to wszystkie dokumenty opisujące funkcjonowanie firmy. Dzieli się one na 11 typów:
  - 1.1. *instrukcja* — dokument opisujący zasady wykonywania złożonych czynności, np. „Instrukcja przyjęcia i identyfikacji wyrobów w placówkach”, „Instrukcja składania zamówień w Dziale Dystrybucji”, „Instrukcja podejmowania decyzji zakupowych”,
  - 1.2. *podręcznik* — obszerna instrukcja dotycząca dużych grup czynności, np. „Podręcznik sprzedawcy” czy też „Komputerowa edycja dokumentów”,
  - 1.3. *procedura* — specyficzny rodzaj instrukcji, w których podana jest kolejność wykonywania poszczególnych kroków złożonej czynności; procedura zawsze daje się opisać siecią działań,
  - 1.4. *regulamin* — dokument określający zasady postępowania i zachowania w określonych sytuacjach, np. „Podstawowy regulamin pracy”; regulamin różni się od instrukcji tym, że nie opisuje żadnej czynności, złożonej bądź prostej, a jedynie określa zasady postępowania oraz obowiązki i prawa określonej w regulaminie grupy osób w określonej sytuacji,
  - 1.5. *zakres obowiązków i uprawnień* — dokument wymieniający i opisujący wszystkie obowiązki i uprawnienia na danym stanowisku pracy, np. „Zakres obowiązków i uprawnień członka zarządu”, „Zakres obowiązków i uprawnień kierownika cukierni”, „Zakres obowiązków i uprawnień barmana”,
  - 1.6. *kanon* — dokument określający ogólne zasady zarządzania obowiązujące w firmie; przykłady kanonów to „Procesy w firmie A. Blikle”, „Struktura organizacyjna firmy A. Blikle” itp.,
  - 1.7. *wzorzec* — dokument zawierający strukturę redakcyjną docelowego standardu wraz z tymi wszystkimi treściami, które są uniwersalne dla danej rodziny standardów, np. „Wzorzec procedury”; wzorce ułatwiają utrzymanie jednolitej struktury wszystkich dokumentów danego typu,
  - 1.8. *dokumentacja technologiczna* — dokument zawierający technologiczne informacje na temat wytwarzanego produktu lub ich kategorii,
  - 1.9. *spis*: lista lub tabela krótkich zapisów; przykłady spisów to „Spis dokumentów KS” i „Dziennik KS”,
  - 1.10. *słownik* — lista pojęć lub nazw z przypisanymi im definicjami, np. słownik naszych produktów cukierniczych, słownik pojęć wykorzystywanych w KS,
  - 1.11. *karta opisu* — dokument opisujący złożony przedmiot, np. paszport produktu, opis produktu, dokumentacja technologiczna.
2. dokumenty zarządzania KS są to dokumenty należące do KS, ale niebędące standardem, np. „Dziennik KS”, „Słownik KS”, „Spis dokumentów KS”; dokumenty zarządzania KS są modyfikowane jedynie przez strażnika KS (o nim niżej), a zasady ich modyfikowania są inne niż obowiązujące dla pozostałych dokumentów KS.

Wszystkie standardy dzielimy dodatkowo na dwie grupy:



*standardy systemowe* — są to najczęściej ogólne standardy dotyczące systemu zarządzania firmą i zarządzania jakością,

*standardy operacyjne* — są to najczęściej standardy związane z procesami.

O przypisaniu standardu do jednej z tych grup decyduje strażnik KS.

### 19.1.2 Strażnik Księgi Standardów

Zarządzanie obszernym i stale modyfikowanym zbiorem dokumentów wymaga powołania osoby odpowiedzialnej za to zadanie. Taką osobą jest właśnie strażnik księgi standardów. Jego obowiązki i uprawnienia opisane są w dalszych rozdziałach.

### 19.1.3 Indeksacja dokumentów

Każdy dokument KS ma swój indywidualny indeks, który określa jego usytuowanie w KS. Ten indeks jest literowo-cyfrowym ciągiem składającym się z niżej wymienionych segmentów rozdzielonych znakami „/”:

1. *związek z normami bezpieczeństwa żywności*: B (Bezpieczeństwo) — jest taki związek, N (Neutralny) — nie ma takiego związku; np. instrukcja zamawiania opakowań będzie miała typ B, a instrukcja wystawiania faktur — typ N,
2. *symbol procesu* z którym jest związany dany standard lub „NPP” (**N**ieprzypisany(a) **P**rocesowi), jeżeli standard nie jest przypisany żadnemu procesowi w modelu procesowym firmy; symbole przypisane procesom (jedynie wewnętrznym) są następujące<sup>102</sup>:

symbol	proces
Bhp	BHP
Biu	Biurotyka
Bzy	Bezpieczeństwo Żywności
Dys	Dystrybucja
Fin	Finanse
Han	Handel
Hat	HaTeLin
Inf	Informatyka
Kad	Kadry
Mar	Marketing
Och	Ochrona Środowiska
Pla	Plastyka i Ergonomia
Prp	Produkcja Podstawowa
Prg	Produkcja Gastronomiczna
Spd	Sprzedaż do stolika
Sps	Sprzedaż sklepowa
Tch	Technika
Tec	Technologia cukiernicza
Teg	Technologia gastronomiczna
Zar	Zarządzanie

3. *grupa dokumentu*: S — standard systemowy, O — standard operacyjny,

<sup>102</sup> To są oczywiście procesy firmy A. Blikle z roku 2009.

4. *poziom dostępu:*

0 — publiczny dostęp bez ograniczeń, każdy może mieć dostęp do czytania standardu, np. standard może być udostępniony internautom na naszej stronie internetowej, można go cytować w przekazach prasowych itp.; przykładem takiego standardu jest „Misja firmy”;

1 — dostęp jedynie dla pracowników i współpracowników firmy, np. „Regulamin pracy”, „Instrukcja zarządzania KS”;

2 — dostęp jedynie dla pracowników,

3 — dostęp jedynie dla wybranych grup pracowników, np. receptury i procedury technologiczne;

5. *typ standardu:* Ins (instrukcja), Kan (kanon), Pro (procedura), Pod (podręcznik), Dot (dokumentacja technologiczna), Reg (regulamin), Sło (słownik), Spi (spis), Wzo (wzorzec), Zak (zakres obowiązków), Kar (karta opisu),

6. *numer kolejny* nadawany w kolejności chronologicznej w obrębie wszystkich indeksów odpowiadających temu samemu procesowi, a więc mających ten sam napis na drugiej pozycji (pkt.2),

7. *numer wersji* również nadawany w kolejności chronologicznej

Tak więc — dla przykładu — B/Prp/O/2/Pro/12/4 jest indeksem dokumentu, który:

B — jest związany z bezpieczeństwem żywności,

Prp — jest związany z procesem produkcji podstawowej,

O — ma charakter operacyjny,

2 — jest dostępny jedynie dla pracowników,

Pro — jest procedurą

12 — grupie dokumentów związanych z procesem produkcji podstawowej numer 12

4 — jest czwartą wersją tego dokumentu.

Dokumenty usunięte z KS otrzymują indeks postaci *U/indeks*, gdzie indeks jest indeksem dokumentu przed jego usunięciem. Na przykład, jeżeli dokument B/Prp/O/2/Pro/12/4 zostanie usunięty z KS, to otrzyma on indeks *U/B/Prp/O/2/Pro/12/4* i zostanie przeniesiony do zbioru dokumentów usuniętych. Procedura usuwania dokumentów jest opisana w rozdziale 19.2.3

### 19.1.4 Indeksacja załączników

*Indeksem podstawowym* dokumentu KS nazywamy tę część indeksu, która powstaje po usunięciu numeru wersji. Załącznik dokumentu o indeksie podstawowym IndeksP ma indeks postaci IndeksP/Zn/k, gdzie „n” jest numerem załącznika na liście załączników w danym dokumencie, a „k” numerem jego wersji. Na przykład

B/Prp/O/1/Pro/12/Z3/2

jest indeksem trzeciego załącznika w standardzie o indeksie podstawowym B/Prp/O/1/Pro/12. Załącznik usunięty otrzymuje przedrostek *U/*, a więc np.

U/B/Prp/O/1/Pro/12/Z3/2

W związku z taką indeksacją załączników, w przypadku dodawania nowego załącznika do standardu zaleca się dodanie go na końcu listy dotychczasowych załączników. Pozwoli to na uniknięcie konieczności zmiany indeksów poprzednio istniejących załączników.

Zwracam też uwagę, że indeks załącznika nie wskazuje jego przynależności do konkretnej wersji dokumentu. Jest on przypisany dokumentowi bez względu na wersję, choć ma swoje własne wersje.

### 19.1.5 Numeracja wersji standardów

Pierwsza wersja standardu po jego utworzeniu ma zawsze numer 1. Kolejne wersje otrzymują kolejne numery. Dotyczy to zarówno dokumentów podstawowych, jak i załączników.

### 19.1.6 Nazwy plików

Dokumenty KS są tworzone i udostępniane w wersji cyfrowej, a więc z postaci plików. Dla ujednolicenia nazw plików wchodzących w skład KS wymagamy, aby każda nazwa pliku składała się z czterech elementów:

1. trzyliterowy przedrostek określający typ standardu zgodnie z pkt. 5 w rozdziale 19.1.3,
2. skrócony tytuł dokumentu bez polskich liter<sup>103</sup>; pomiędzy słowami spacje, a nie podkreślenia „\_”,
3. numer wersji dokumentu,
4. systemowe rozszerzenie nazwy pliku typu doc, docx, docm, xls itp.

Oto przykład nazwy pliku będącego kanonem *Zarządzanie wiedzą w firmie A. Blikle*:

Kan Zarządzanie wiedza w firmie A. Blikle 1.doc

### 19.1.7 Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS

Księga Standardów jest przechowywana w postaci dwóch zbiorów dokumentów:

*Główna księga standardów (GKS)* zawierająca dokumenty wydrukowane i opatrzone podpisami zatwierdzających je osób,

*Elektroniczna księga standardów (EKS)* zawierającej wersje elektroniczne dokumentów zawartych w GKS oraz pliki nietekstowe np. utworzone w systemie Excel, PowerPoint, Access itp.

Za fizyczne bezpieczeństwo GKS i fizyczny dostęp do niej jest odpowiedzialny kierownik biura. Dokumenty zawarte w tej księdze nie mogą opuszczać biura, mogą być natomiast wydawane papierowe kserokopie tych dokumentów zgodnie z ich poziomami dostępności określanymi przez strażnika KS. Kopie papierowe są wydawane jedynie wtedy, kiedy istnieje konieczność stworzenia kopii zawierającej podpisy osób zatwierdzających dokument. Jeżeli nie ma takiej konieczności, zainteresowany użytkownik KS sam drukuje kopię z elektronicznej wersji dokumentu. Zaleca się jednak, tam gdzie jest to możliwe, korzystanie z elektronicznych wersji dokumentów, gdyż jedynie taki sposób gwarantuje, że dokument, z którego korzystamy, będzie zawsze aktualny<sup>104</sup>.

<sup>103</sup> Systemy operacyjne dla PC z rodziny Windows pozwalają już na posługiwanie się nazwami plików zawierającymi polskie znaki diakrytyczne. Nie zalecam jednak ich stosowania, gdyż nadal jeszcze znajdują się w obiegu komputery z niestandardowym kodowaniem polskich znaków. W takim komputerze pliki z polskimi znakami w nazwie mogą się nie chcieć otworzyć. Można sobie z tym łatwo poradzić, usuwając polskie znaki z nazwy, nie każdy jednak użytkownik o tym wie, dlatego bezpieczniej jest nie używać w nazwach plików takich znaków.

<sup>104</sup> Kopia papierowa stanie się nieaktualna, gdy pojawi się nowa wersja standardu, czego jednak z tej kopi nie będzie można w żaden sposób odczytać.

Elektroniczna księga standardów jest przechowywana na firmowym serwerze. Wszystkim dokumentom GKS odpowiadają w niej dwa pliki: plik tekstowy napisany w formacie edytowalnym, np. Word, oraz plik nieedytowalny np. w formacie PDF. EKS zawiera jednak również pliki, które nie mają swoich drukowanych odpowiedników w GKS. Są to bądź pliki służące do zarządzania księgą, bądź też załączniki do dokumentów zawartych w GKS. W sumie jest pięć grup takich plików:

1. *pliki zarządzania księgą*: słownik KS, dziennik KS, spis dokumentów KS,
2. *wzorce* (np. w Word) dla dokumentów nie będących elementami KS, np. wzorzec umowy o dostawę; wzorzec jest dokumentem KS, ale powstała na jego podstawie umowa już nie jest,
3. *skoroszyty* (np. w Excel) zawierające arkusze przystosowane do stosowania ich w Firmie, np. skoroszyt do liczenia kosztów obciążających produkt,
4. *prezentacje* (np. w PowerPoint) służące do nauczania wiedzy zawartej w dokumentach KS, np. prezentacja na temat procesowej struktury firmy,
5. *inne pliki pomocnicze*, np. stworzone w systemie Smart pliki graficzne zawierające mapy procesów lub sieci działań.

W trybie korzystania z KS (w odróżnieniu od trybu wprowadzania zmian do KS) jej użytkownicy mają dostęp jedynie do wersji elektronicznych z zachowaniem następujących zasad:

- A. pliki mające swoje odpowiedniki drukowane w GKS są dostępne jedynie w wersji nieedytowalnej w formacie PDF,
- B. pozostałe pliki są dostępne w wersji edytowalnej.

Każdy użytkownik ma ponadto przypisany mu poziom dostępu (zob. rozdział 19.1.3), wyznaczający zakres dokumentów, do których ma wgląd. Te dokumenty może kopiować na dysk swojego komputera, a następnie drukować je i rozpowszechniać zgodnie z poziomem dostępności danego dokumentu. Prawo do pobierania na dysk swojego komputera wszystkich plików edytowalnych ma jedynie strażnik KS. Może on jednak udostępniać edytowalne pliki odpowiadające standardom w przypadku rozpoczęcia i zarejestrowania procedury modyfikacji danego standardu (rozdział 19.2.1).

Każda z obu ksiąg składa się z dwóch części:

1. *zbioru dokumentów aktualnych KS* — są to dokumenty aktualnie obowiązujące i napisane w aktualnie obowiązującym formacie dla standardów KS,
2. *zbioru dokumentów usuniętych z KS* — ten zbiór zawiera wszystkie nieaktualne już wersje dokumentów.

Dokumentów usuniętych z KS nigdy nie usuwamy fizycznie ani z GKS ani z EKS. Pozostawiamy je w zbiorze dokumentów usuniętych, aby w przyszłości można było do nich dotrzeć. Taka potrzeba może się pojawić np. wtedy, gdy okaże się, że jakiś standard odwołuje się do usuniętego już dokumentu, lub gdy trzeba będzie ustalić, czy ktoś w przeszłości postąpił zgodnie z dziś nieaktualnym już standardem. Dokumenty usunięte są przechowywane wyłącznie w wersji PDF, aby nie można ich było zmieniać. Ta część księgi jest dostępna jedynie dla strażnika KS.

### 19.1.8 Dziennik KS

*Dziennik księgi standardów* jest dokumentem zawierającym zapisy o wszystkich modyfikacjach KS należących do jednej z trzech grup:

1. t — tworzenie nowego standardu,
2. m — modyfikacja istniejącego standardu, czyli wprowadzenie jego nowej wersji
3. u — usunięcie istniejącego standardu.

Dostęp do edycji dziennika KS ma jedynie strażnik KS, a wszystkie zapisy są prowadzone w formie tabelki o niżej podanym formacie:

Data początek	Indeks	Rodzaj akcji	Nazwa dokumentu i powód przeprowadzenia akcji	Data koniec

Obie daty wpisujemy w formacie dd-mmm-rrrr, np. 21-lut-2009. W kolumnę **rodzaj akcji** wpisujemy jedną z trzech liter „w”, „m” lub „u”.

Dziennik księgi standardów jest przechowywany jedynie w elektronicznej księdze standardów, a jego wersja edytowalna jest plikiem *Dziennik KS.doc* prowadzonym w Word. Ma poziom dostępu „1”, tj. dostęp do niego mają wszyscy pracownicy i współpracownicy firmy.

W przypadku modyfikowania standardu strażnik KS zapisuje w kolumnie **akcja**, która wersja standardu została zmodyfikowana, jaki numer wersji otrzymał standard po modyfikacji oraz (w skrócie) jakich dokonano modyfikacji. Oto przykładowy wpis w tej kolumnie:

Zmodyfikowano wersję 2.5 standardu „Instrukcja składania zamówienia na wykonanie projektu lokalu handlowego” do wersji 2.6 przez uzupełnienie tabeli w Roz.3 załącznika [1] o wiersz „sprzęt informatyczny”.

### 19.1.9 Spis dokumentów KS

Każdy dokument KS jest opisany w Spisie w jednym wierszu tabelki postaci:

Tytuł i nazwa pliku	Dokumenty powoływane	Indeks dokumentu	Data wprowadzenia
<i>Tytuł dokumentu (kursywą)</i> <b>Nazwa pliku (pismem prostym pólgrubym)</b>	<i>Tytuły dokumentów powoływanych (kursywą)</i>	Indeks dokumentu (pismem prostym)	dd-mmm-rr

Wymienianie w tabeli dokumentów powoływanych jest konieczne ze względu na możliwość usuwania dokumentów z KS, gdyż po usunięciu dokumentu należy usunąć wszystkie odwołania do niego w innych dokumentach. Jeżeli w danym dokumencie nie ma odwołań do innych dokumentów, w kolumnę **dokumenty powoływane** wpisujemy **brak**.

W pole **data** wpisujemy datę ostatniej modyfikacji dokumentu w skróconym formacie, np. 02-wrz-09.

### 19.1.10 Słownik KS

Słownik księgi standardów jest arkuszem Excela zawierającym listę wszystkich pojęć zdefiniowanych w standardach KS wraz z ich definicjami. Jest on przechowywany jedynie w elektronicznej księdze standardów w postaci pliku *Słownik KS.xls*. Format excelowski wybrano ze względu na łatwość jego oprogramowania.

Poziom dostępu słownika jest „1”, tj. dostęp do niego mają wszyscy pracownicy i współpracownicy firmy.

Słownik KS składa się z trzech arkuszy:

1. **Dane** — do którego kopiujemy definicje ze standardów;
2. **Słownik** — w którym gromadzimy wszystkie definicje posortowane alfabetycznie;
3. **Instrukcja** — który zawiera powtórzenie opisanej niżej instrukcji posługiwania się słownikiem.

Aby wprowadzić do słownika nowe definicje, należy postępować zgodnie z poniższą instrukcją:

1. Wszystkie nowe definicje wklejamy do arkusza **Dane**. Definicje należy wkleić w ten sposób, że w komórkę A1 wpisujemy nazwę standardu, z którego pochodzą definicje, a w komórki od A2 poczynając, wklejamy definicje. Długie nazwy standardu można skracać do kilku pierwszych wyrazów, po których następują trzy kropki „...”.
2. Należy zadbać o to, aby w bloku definicji nie było pustych wierszy, gdyż program uruchomiony w następnym kroku przepisze do arkusza **Słownik** definicje od A2 do pierwszego pustego wiersza. Wszystkie definicje powinny też być sformatowane w sposób określony we wzorcu **Wzorzec standardu pierwszego rodzaju.doc**. Pojęcie definiowane powinno być oddzielone od jego definicji dwukropkiem „:”. Jest to konieczne dla prawidłowego działania programu, o którym mowa w pkt. 3.
3. Po wklejeniu definicji do arkusza **Dane** w arkuszu **Słownik** klikamy klawisz **Wczytaj**. To spowoduje przeniesienie definicji z **Dane** do **Słownik**, rozdzielenie ich pomiędzy trzy kolumny i posortowanie haseł.
4. Jeżeli w którejkolwiek definicji nie było dwukropka rozdzielającego definiowane pojęcie od jego definicji, to program poprosi o jego wstawienie, wskazując numer wiersza, gdzie należy tego dokonać. Następnie należy ponownie kliknąć klawisz **Wczytaj**.
5. Jeżeli w słowniku pojawiły się duplikaty haseł — co może być wynikiem niedopatrzania autora standardu, który ponownie zdefiniował raz już zdefiniowane hasła — należy usunąć te duplikaty pamiętając, aby usunąć je również ze standardu. Następnie klikamy klawisz **Sortuj**, co spowoduje usunięcie pustych wierszy.

Osobom i instytucjom zainteresowanym mogą nieodpłatnie udostępnić oprogramowany skorygowany Excel służący do prowadzenia słownika.

## 19.2 Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS

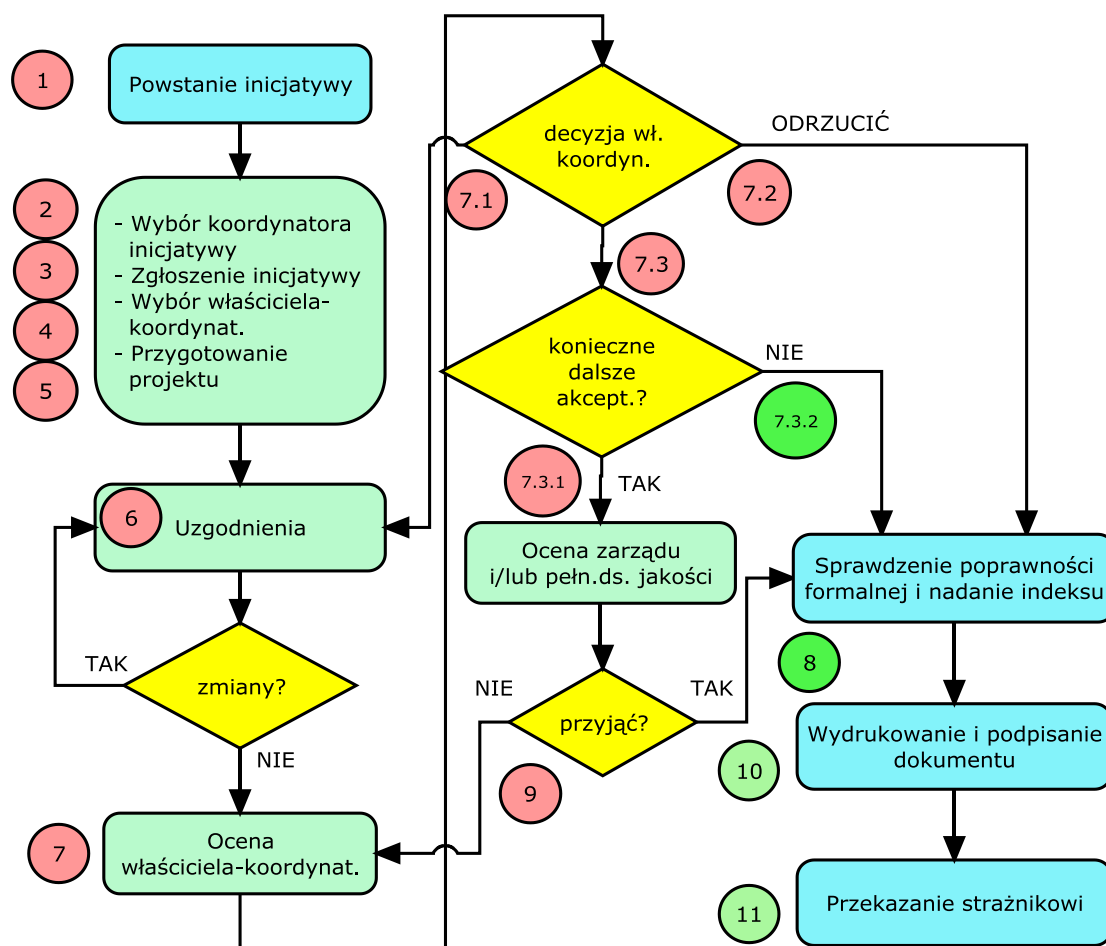
### 19.2.1 Procedura koordynatora

Mimo że standardy są najczęściej tworzone przez właścicieli procesów, każdy pracownik lub ich grupa ma prawo podjąć inicjatywę utworzenia nowego standardu albo też udoskonalenia lub usunięcia standardu już istniejącego. W przypadku pojawienia się takiej inicjatywy wykonywana jest następująca procedura:

1. **Powstanie inicjatywy**: inicjator (lub inicjatorzy) przygotowują wstępny opis swojej inicjatywy na piśmie.
2. **Wybór koordynatora inicjatywy**: inicjatorzy wybierają ze swojego grona **koordynatora inicjatywy**. Jeżeli jest jeden, staje się on koordynatorem. Odpowiada za koordynowanie wszystkich prac wykonywanych w trakcie powstawiania standardu.
3. **Zgłoszenie inicjatywy**: koordynator inicjatywy zgłasza inicjatywę właścicielowi lub właścicielom procesów, do których merytorycznie jest lub powinien być przypisany zgłoszony standard. Zgłasza też inicjatywę Strażnikowi KS, który dokonuje odpowied-

niego odnotowania w dzienniku KS oraz — jeżeli inicjatywa dotyczy aktualizacji istniejącego standardu — wydaje koordynatorowi edytowalną kopię standardu.

4. **Wybór właściciela-koordynatora:** zainteresowani właściciele procesów, jeżeli jest ich więcej niż jeden, wybierają ze swojego grona **właściciela-koordynatora**. Jeżeli właściciel jest jeden, staje się on właścicielem-koordynatorem.
5. **Przygotowanie projektu:** koordynator inicjatywy przygotowuje projekt nowego standardu, aktualizacji istniejącego standardu lub usunięcia standardu.
6. **Uzgodnienia:** koordynator inicjatywy wysyła projekt do wszystkich **zainteresowanych osób**, w których skład wchodzi:
  - inicjatorzy projektu,
  - właściciele procesów, z którymi jest związany tworzony standard,
  - osoby, które w przyszłości będą zobowiązane do przestrzegania standardu; jeżeli grupa tych osób jest liczna, w pracach nad projektem mogą brać udział ich przedstawiciele.



**Rys. 19.2-1 Procedura tworzenia, modyfikowania lub usuwania standardu KS**

Koordynator ustala datę, do której należy zgłaszać uwagi do projektu. Przy jej ustalaniu należy brać pod uwagę ewentualne nieobecności w pracy osób zainteresowanych. Koordynator może ogłosić, że po upływie tej daty niezgłoszenie uwag oznacza brak uwag. Jeżeli uzna, że jest taka potrzeba lub jeżeli jest taka wola osób zainteresowanych, organizuje spotkanie w celu przeprowadzenia dyskusji. Jeżeli w wyniku zgłaszania uwag pojawią się w projekcie zmiany, projekt jest ponownie poddawany uzgodnieniom koresponden-

cyjnym lub w trybie spotkania. W przeciwnym przypadku dokument trafia do właściciela-koordynatora.

Jeżeli przedmiotem projektu jest usunięcie standardu z KS, koordynator inicjatywy i właściciel-koordynator mają obowiązek sprawdzić, jakie skutki będzie miało to usunięcie dla standardów, które powołują się na usuwany standard. W takim przypadku powinni oni konsultować swoje prace z właścicielami odpowiednich procesów i ze strażnikiem KS.

7. **Ocena właściciela-koordynatora:** właściciel-koordynator na podstawie oceny własnej dokumentu podejmuje jedną z trzech decyzji, z których każda, wraz z datą jej podjęcia, zostaje wpisana do dziennika KS w wierszu związanym z aktualnie opracowywaną inicjatywą:
  - 7.1. Odesłanie projektu standardu do koordynatora dla ponownego przeprowadzenia uzgodnień (pkt.6);
  - 7.2. Definitywne odrzucenie projektu, kończące procedurę; inicjatorzy mają prawo odwołania się od tej decyzji do zarządu; w przypadku uznania odwołania przez zarząd cała procedura jest rozpoczynana od początku; koordynator i grupa inicjatorów mogą ulec zmianie,
  - 7.3. zaakceptowanie projektu; w takim przypadku właściciel-koordynator podejmuje jedną z dwóch decyzji:
    - 7.3.1. jeżeli jest wymagana akceptacja standardu przez pełnomocnika ds. systemów jakości<sup>105</sup> i/lub prezesa zarządu, to projekt jest wysyłany do jednej lub równolegle do obu tych osób, które w przypadku akceptacji nowego lub modyfikowania istniejącego standardu składają na jego wersji papierowej swoje podpisy, a w przypadku usuwania standardu składają swoje podpisy na zgłoszeniu inicjatywy;
    - 7.3.2. Jeżeli dalsze akceptacje nie są wymagane, projekt zostaje wysłany do strażnika KS.
8. Jeżeli w wyniku działania opisanego w pkt. 7.3 projekt uzyska wszystkie wymagane akceptacje, to koordynator projektu przekazuje go strażnikowi KS dla nadania dokumentowi indeksu oraz daty wprowadzenia do KS, wklejenia do słownika KS definicji nowych pojęć, jeżeli takie pojawiły się w standardzie, oraz dokonania koniecznego wpisu do spisu dokumentów KS oraz dziennika KS. Strażnik sprawdza też czy standard jest zgodny co do formy z zasadami opisanymi w rozdziale 19.2.4 (dotyczy to w szczególności nazwy pliku). Jeżeli tak nie jest, odsyła standard do koordynatora projektu dla dokonania korekt. Drobne korekty redakcyjne może wprowadzić sam, ale w porozumieniu z koordynatorem inicjatywy i właścicielem-koordynatorem.
9. Strażnik przekazuje dokument w formacie PDF koordynatorowi, który drukuje dokument, podpisuje go i przekazuje do podpisania osobie sprawdzającej. Osoba sprawdzająca podpisuje dokument i przekazuje go do podpisania osobie zatwierdzającej, która po pod podpisaniu dokumentu przekazuje go strażnikowi KS.
10. Jeżeli w wyniku działania opisanego w pkt. 7.3.1 standard nie zostanie przyjęty, to jest on odsyłany do właściciela-koordynatora wraz z uzasadnieniem (uzasadnieniami) dla braku akceptacji. Procedura jest wykonywana, począwszy od pkt. 7.
11. Gdy projekt trafi do strażnika KS, podejmuje on działania opisane w rozdziale 19.2.3

Odpowiadający procedurze diagram przepływu jest przedstawiony na Rys. 19.2-1. Liczby w kółkach odpowiadają krokom procedury. Kółka zielone oznaczają przyjęcie projektu.

---

<sup>105</sup> Pełnomocnik ds. systemów jakości jest pracownikiem odpowiedzialnym za koordynację wszystkich prac związanych z systemami jakości i bezpieczeństwa w firmie. Podlega on bezpośrednio prezesowi zarządu. Jego szczególne obowiązki są opisane w rozdziale 19.3.2.



Opisana powyżej procedura jest dość skomplikowana, gdyż obejmuje wszystkie możliwe okoliczności, jakie mogą zaistnieć w czasie pracy nad standardem. W rzeczywistości będzie ona najczęściej przebiegała w sposób znacznie prostszy. Na przykład, gdy właściciel procesu tworzy standard dotyczący tylko jego własnego procesu, a standard nie wywołuje protestów ze strony jego przyszłych wykonawców, przebieg procedury jest następujący:

1. Właściciel procesu podejmuje inicjatywę stworzenia standardu i pisze jego projekt ,stając się koordynatorem inicjatywy i właścicielem-koordynatorem w jednej osobie. To oznacza wykonanie kroków od 1 do 5.
2. Projekt zostaje wysłany do wszystkich zainteresowanych i po wprowadzeniu zmian uzgodniony.
3. Jeżeli charakter standardu tego wymaga, zostaje on wysłany do pełnomocnika ds. jakości i/lub prezesa zarządu.
4. Projekt (oryginał z podpisami) po zatwierdzeniu trafia do strażnika KS.

Kwestią w całej procedurze najistotniejszą jest uwzględnienie podczas tworzenia dokumentu opinii tych wszystkich osób, które mogą wnieść istotny wkład w treść dokumentu.

## 19.2.2 Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS

Każdy dokument, poza niektórymi dokumentami zarządzania Księgą, ma na stronie tytułowej tabelkę w której powinny się znaleźć podpisy trzech osób: autora dokumentu, osoby sprawdzającej dokument i osoby zatwierdzającej dokument. Przyjmuje się, że zarówno sprawdzenie, jak i zatwierdzenie obejmuje wszystkie załączniki, na nich nie umieszczamy więc tabel z podpisami.

	Nazwisko i imię	Data	Podpis
Opracowała:	Anna Kalisiak	17 listopada 2009	
Sprawdziła:	Elżbieta Kochańska	17 listopada 2009	
Zatwierdził:	Andrzej Blikle	19 kwietnia 2010	

**Tab. 19.2-1** Przykład tabelki na stronie tytułowej dokumentu

W miejscu przeznaczonym dla autora podpis składa koordynator inicjatywy, o którym mowa w rozdziale 19.2.1. Bardzo często będzie to po prostu osoba, która dany dokument samodzielnie napisała, często będzie to też właściciel związanego z dokumentem procesu.

Sprawdzenia powinna dokonać jedna z osób w przyszłości zobowiązanych bądź to do przestrzegania danego dokumentu, bądź do egzekwowania tego przestrzegania przez innych. Dopuszcza się sytuacje, w których dokument opiniuje i sprawdza zespół, np. kolegium dyrektorów. W takim przypadku w miejscu podpisu osoby sprawdzającej znajduje się odwołanie do odpowiedniego protokołu.

Celem sprawdzenia dokumentu jest uzyskanie wysokiego stopnia pewności, że:

1. dokument został napisany z zachowaniem wszystkich zasad opisanych w niniejszej instrukcji, a w szczególności zgodnie z odpowiednim wzorcem,
2. w dokumencie nie ma luk, tj. dokument w pełni wyjaśnia zasady postępowania w okolicznościach, których dotyczy; jest to szczególnie ważne w instrukcjach i procedurach,
3. w dokumencie nie ma wewnętrznych sprzeczności, tj. nie ma zapisu, który byłby sprzeczny z innym zapisem dokumentu,

4. w dokumencie nie ma sprzeczności z innymi dokumentami KS,
5. w dokumencie nie ma sprzeczności z obowiązującymi przepisami i prawem powszechnym,
6. w dokumencie zawarto odwołania do wszystkich innych dokumentów i zapisów, których znajomość jest konieczna do prawidłowego posługiwania się danym dokumentem.

Po sprawdzeniu dokumentu następuje jego zatwierdzenie. Celem zatwierdzenia dokumentu jest wzięcie przez konkretną osobę odpowiedzialności za wprowadzenie dokumentu w życie i stosowanie. Najwłaściwszą do tego osobą jest właściciel procesu, z którym związany jest dany dokument.

Zarząd wstrzymuje wprowadzenie zatwierdzonego dokumentu do KS, jeżeli uzna, że dokument:

1. stoi w sprzeczności z przepisami prawa,
2. istotnie naraża interes lub wizerunek firmy,
3. istotnie zaburza prawidłowe funkcjonowanie firmy.

Dla podjęcia takiej decyzji potrzebna jest uchwała zarządu zapisana w protokole z jego posiedzenia.

### 19.2.3 Procedura strażnika KS

Po wpłynięciu do strażnika KS dokumentów w wyniku zakończenia procedury opisanej w rozdziale 19.2.1 wykonuje on następujące czynności:

1. Jeżeli procedura dotyczyła utworzenia nowego lub modyfikacji istniejącego standardu:
  - 1.1. Sprawdza, czy na wersji papierowej znajdują się wszystkie wymagane podpisy, a jeżeli tak nie jest, odsyła standard do osób, które nie złożyły podpisu.
  - 1.2. Przekazuje wersję papierową standardu kierownikowi biura w celu umieszczenia jej w głównej KS.
  - 1.3. Strażnik umieszcza oba pliki danego dokumentu (doc i pdf) w elektronicznej KS (nie dotyczy to plików w systemie Excel). Dba o to, aby te dwa pliki miały nazwy różniące się jedynie rozszerzeniem.
  - 1.4. O nowym standardzie lub zmianie istniejącego powiadamia pocztą elektroniczną wszystkich dyrektorów pionów wysyłając im jednocześnie nową wersję KS w całości. Dyrektorzy są zobowiązani do przekazania nowej wersji KS do wszystkich swoich podopiecznych.
2. Jeżeli procedura dotyczyła usunięcia istniejącego standardu:
  - 2.1. Sprawdza, czy na dokumencie inicjatywy zostały złożone wszystkie wymagane podpisy, a jeżeli tak nie jest, odsyła dokument do osób, które nie złożyły podpisu. Sprawdza też, czy usunięcia standardu nie oprotowali właściciele procesów, których standardy odwołują się do usuwanego standardu.
  - 2.2. Sprawdza, czy w dokumentach odwołujących się do usuwanego standardu dokonano związanych z tym modyfikacji, a jeżeli tak nie jest, powiadamia o tym zainteresowanych właścicieli procesów i wstrzymuje wprowadzenie zmian w KS do czasu wprowadzenia takich zmian.
  - 2.3. Jeżeli warunki opisane w pkt. 2.1 i pkt. 2.2 zostały spełnione, to przechodzi do kolejnych kroków procedury.

- 2.4. Aktualizuje spis KS przez przesunięcie usuwanego standardu do rozdziału dokumentów usuniętych oraz usunięcie informacji o wszystkich odwołaniach usuwanego standardu z zapisów dotyczących innych standardów.
- 2.5. Dokonuje stosownego wpisu do dziennika KS.
- 2.6. Dokonuje zmiany indeksu usuwanego dokumentu przez dodanie do istniejącego indeksu przedrostka U/. Wprowadza związane z tym zmiany w wersji elektronicznej i papierowej dokumentu. Kierownik biura umieszcza dokument z zbiorze dokumentów usuniętych z KS (patrz rozdział 19.1.7).
- 2.7. Usuwa ze słownika KS wszystkie definicje pochodzące z usuwanego dokumentu. Jeżeli te definicje są potrzebne, bo są wykorzystywane w innych dokumentach, należy je przenieść do jednego z dokumentów KS, a w słowniku zmienić nazwę dokumentu zawierającego te definicje.
- 2.8. W wersji elektronicznej KS przesuwa usuwany dokument do zbioru dokumentów usuniętych KS (zob. rozdział 19.1.7)

## 19.2.4 Dokument opisujący standard

Każdy standard ma indywidualny i niepowtarzalny indeks, który identyfikuje go w „Księdze standardów”. Zasady nadawania indeksów są opisane w Rozdz.19.1.3.

Co do formy, każdy standard — z wyjątkiem odstępstw, które są opisane niżej — powinien być zgodny z wzorcem dla standardów. Dla ułatwienia realizacji tej zasady, standardy należy opisywać przez skopiowanie wzorca, a następnie wypełnienie go treścią. We wzorcu znajdują się komentarze wyjaśniające zasady postępowania, a w tym i określenia jakiego rodzaju informacje i w jakich miejscach powinny się znaleźć<sup>106</sup>.

Z wzorcem dokumentu będącego standardem nie muszą być zgodne dokumenty obejmujące:

1. *receptury* (składy surowcowe), gdyż ich format jest narzucony przez informatyczną bazę danych,
2. *procedury technologiczne*, gdyż powinny to być dokumenty krótkie, by mogły być dostępne w wersji papierowej na stanowiskach produkcyjnych,
3. *karty opisu*, gdyż mają szczególny format,
4. *podręczniki*, które nie muszą (choć mogą) zawierać preambuły, a wśród odwołań można ograniczyć się jedynie do dokumentów związanych. Mogą mieć też nagłówek strony bliższy standardom wydawniczym niż nagłówek obowiązujący dla innych dokumentów.

Z wyjątkiem receptur i procedur technologicznych każdy dokument opisujący standard powinien spełniać normę jakości dla dokumentów. W szczególności powinien on być poprawny pod względem ortograficznym, interpunkcyjnym, gramatycznym, stylistycznym, redakcyjnym i typograficznym. Każdy nagłówek rozdziału dowolnego poziomu powinien być sformatowany w stylu nagłówkowym, a każde odwołanie (w tym i spis treści na pierwszej stronie) — wstawione jako pole wskazujące na powoływane źródło (procedura *Odwołania* w Word).

## 19.3 Zakresy obowiązków

### 19.3.1 Strażnik KS

Strażnik KS jest odpowiedzialny za:

---

<sup>106</sup> Takie wzorce każda firma powinna stworzyć zgodnie ze swoją specyfiką. Nie przytaczam tu wzorca obowiązującego w firmie A. Blikle, gdyż został on stworzony zgodnie z dość specyficzną normą BRC.

1. utrzymywanie obu zbiorów KS w stanie pełnej aktualności i wzajemnej zgodności,
2. wykonywanie czynności przypisanych mu w rozdziale 19.1 i 19.2, a w szczególności:
  - 2.1. nadawanie nowym standardom indeksów, dat powstania, numerów wersji i nazw plików,
  - 2.2. nadawanie aktualizowanym standardom dat aktualizacji i numerów wersji,
  - 2.3. powiadamianie wszystkich zainteresowanych osób o zmianach w KS,
  - 2.4. przesuwanie standardów usuniętych do zbioru dokumentów usuniętych,
  - 2.5. prowadzenie na bieżąco dziennika księgi standardów,
  - 2.6. prowadzenie na bieżąco spisu księgi standardów,
  - 2.7. prowadzenie na bieżąco słownika księgi standardów.

Strażnika KS powołuje zarząd.

### **19.3.2 Pozostałe osoby**

Niżej wymienione osoby mają szczególne obowiązki związane z zarządzaniem KS:

1. *Koordynator inicjatywy* jest odpowiedzialny za wykonanie wszystkich obowiązków przypisanych mu w procedurze opisanej w rozdziale 19.2.1, a także za wykonanie innych ewentualnych czynności, które okazałyby się niezbędne dla prawidłowego i sprawnego przebiegu procedury i które nie należą do obowiązków innych osób.
2. *Właściciel-koordynator* odpowiada za komunikację (przekazywanie dokumentów) pomiędzy koordynatorem inicjatywy a pozostałymi właścicielami procesów oraz za przygotowanie zbiorczego stanowiska właścicieli, jeżeli uzna, że okoliczności tego wymagają. Najbardziej typowa taka okoliczność to brak zgody na standard i/lub brak wspólnego stanowiska właścicieli w sprawie standardu.
3. *Kierownicy związanych ze standardem jednostek organizacyjnych* są odpowiedzialni za wzięcie udziału w uzgodnieniach, o której mowa w pkt. 6 procedury opisanej w rozdziale 19.2.1. W przypadku akceptacji nowego standardu, aktualizacji istniejącego lub odrzucenia standardu — o czym dowiadują się od strażnika KS — są oni zobowiązani poinformować o tym fakcie wszystkich swoich zainteresowanych podopiecznych.
4. *Pełnomocnik ds. systemów jakości* jest odpowiedzialny za wydanie opinii w sprawie tych wszystkich standardów, które wymagają jego zatwierdzenia. Przez „wydanie opinii” rozumiemy albo wydanie opinii negatywnej podczas wykonywania procedury opisanej w rozdziale 19.2.1, albo też zatwierdzenie standardu przez złożenie swojego podpisu w ramce na stronie tytułowej papierowej wersji standardu.
5. *Prezes zarządu* jest odpowiedzialny za wydanie opinii w sprawie tych wszystkich standardów, które wymagają zatwierdzenia przez zarząd. Termin „wydanie opinii” jest rozumiany tak samo jak w pkt. 4.

# Część szósta

# Koła jakości

## 20 Organizacja kół jakości

### 20.1 Warunki skutecznego działania

Jak pisze w swojej doskonałej książce R.L. Ackoff [1], programy dotyczące wzrostu jakości i wydajności pracy powinny się skupiać przede wszystkim na szeroko rozumianej jakości warunków pracy:

*Wzrost zadowolenia z pracy powoduje zwykle znacznie większy wzrost wydajności i jakości wyrobów, niż mogłyby przynieść programy, które koncentrują się właśnie na tych cechach.*

Dzieje się tak dlatego, że pracujemy dobrze i wydajnie tylko wtedy, kiedy nasza praca sprawia nam autentyczną przyjemność i satysfakcję. Zastanówmy się więc, co może odbierać przyjemność z pracy. Międzynarodowy autorytet z zakresu zarządzania, Yoshio Kondo [45], widzi cztery podstawowe przyczyny, dla których wykonywana praca może nie dawać satysfakcji:

<b>Ne 1.</b>	<b>zbyt niskie wynagrodzenie</b> w stosunku do podstawowych potrzeb życiowych lub do oceny własnej pracownika jego wartości na rynku pracy
<b>Ne 2.</b>	<b>złe warunki socjalne</b> ; hałas, temperatura, wilgoć, zagrożenie wypadkiem itp.
<b>Ne 3.</b>	<b>niejasny cel</b> wykonywanej pracy i niejasne kryteria jej oceny
<b>Ne 4.</b>	<b>złe stosunki</b> z przełożonymi i kolegami w pracy

**Tab. 20.1-1 Czynniki wpływające negatywnie na satysfakcję z pracy ([45] s.15)**

Dla osiągnięcia satysfakcji z pracy należy więc w pierwszej kolejności usunąć lub osłabić wyżej wymienione czynniki negatywne. Okazuje się jednak, że to nie wszystko. Praca dobrze płatna, w klimatyzowanym pomieszczeniu, jasno określona i w miłym towarzystwie może nadal nie dawać zadowolenia, jeżeli jest monotonna i nie pozwala cieszyć się sukcesem. Natura ludzka potrzebuje bowiem również bodźców pozytywnych. Aby praca dawała nam zadowolenie, powinna zapewniać możliwości:

<b>Po 1.</b>	<b>twórczego działania</b> — możliwość dokonywania twórczych zmian w tym, co robimy
<b>Po 2.</b>	<b>fizycznego ruchu</b> — elementy pracy fizycznej
<b>Po 3.</b>	<b>uznania przez środowisko społeczne</b> — możliwość dzielenia się z innymi swoimi sukcesami

**Tab. 20.1-2 Czynniki wpływające pozytywnie na satysfakcję z pracy ([45] s.15)**

Dla zapewnienia swoim pracownikom możliwie wysokiego poziomu zadowolenia z pracy, firma powinna więc dbać zarówno o wyeliminowanie czynników negatywnych, jak i o zapewnienie pozytywnych. Ten program można skutecznie zrealizować, kierując się następującymi zasadami:

- Z1. **warunki wynagrodzenia** — wynagrodzenie, warunki socjalne itp. — powinny mieć odniesienie do aktualnego rynku pracy; dobrze jeżeli firma jest lekko konkurencyjna w stosunku do tego rynku, choć oczywiście nie można oczekiwać tego od wszystkich firm,
- Z2. **cele do osiągnięcia** przez firmę i przez pracownika powinny być jasno określone przez kierownictwo, natomiast pracownik powinien mieć maksymalną swobodę wyboru dróg realizowania tych celów,
- Z3. **interes firmy** nie może pozostawać w sprzeczności z interesami jej pracowników,
- Z4. kierownicy wszystkich szczebli powinni kształtować takie **stosunki międzyludzkie**, jakie prowadzą do życzliwości i otwartości pomiędzy wszystkimi pracownikami firmy, i to nie tylko w obrębie jednego zespołu czy działu.

Wprowadzenie w życie tych zasad wymaga oczywiście aktywnego udziału wszystkich pracowników. Nie jest możliwy wzrost wynagrodzeń bez stałego wzrostu jakości i wydajności, swoboda w doborze dróg niczemu nie służy, jeżeli pracownik nie umie bądź nie chce z niej korzystać, bez udziału pracowników nie da się ustalić, które interesy firmy są sprzeczne z ich celami osobistymi, a w kształtowaniu stosunków międzyludzkich kierownictwo może jedynie pomóc, z pewnością jednak nie wykona tego zadania wyłącznie własnymi siłami.

Jeżeli chcemy więc, aby nasza firma pozostała konkurencyjna na coraz bardziej wymagającym rynku, jeżeli chcemy stawić czoła wyzwaniu, jakie nadeszło do Polski wraz z Unią Europejską, to jesteśmy „skazani” na szeroki udział pracowników wszystkich szczebli w programie Z1–Z4. Rolą kierownictwa jest zorganizowanie praktycznych form takiego udziału.

## 20.2 Podstawowe zasady pracy kół jakości

Sprawdzoną w wielu przedsiębiorstwach na świecie, a w tym w Polsce, formę partnerstwa pracowników w zarządzaniu firmą stanowią małe zespoły pracownicze zwane *kołami jakości*. Aby mogły powstać i działać, kierownictwo firmy musi zapewnić im opiekę organizacyjną i szkoleniową.

Jak wskazują doświadczenia przedsiębiorstw, w których koła takie istnieją, przy organizowaniu ruchu kół jakości firma powinna kierować się następującymi zaleceniami:

1. Pierwsze koła powinny pracować przez jakiś czas pod okiem instruktorów. Zwykle na początku są to instruktorzy zewnętrzni. Jeżeli firma może sobie na to pozwolić, powinni oni zarówno inicjować nowe koła, jak też i prowadzić szkolenia przyszłych *instruktorów jakości* wybranych spośród pracowników firmy. Należy jednak dążyć do tego, aby po zakończeniu okresu pionierskiego koła pracowały wyłącznie siłami pracowników firmy.
2. Docelowo koła jakości powinny objąć wszystkich pracowników, w tym również szczebla kierowniczego. Należy jednak założyć, że koła będą powstawały stopniowo, uczyły się jedne od drugich, przekazywały sobie zdobyte doświadczenia. Dobrze jest nawiązać kontakty z kołami jakości w przedsiębiorstwach, w których już istnieją i działają.
3. Czas poświęcony na pracę w kołach jakości powinien być traktowany jak normalny płatny czas pracy.
4. W granicach istniejących możliwości firma powinna zapewnić kołom warunki do spotkań, tj. pomieszczenia, pomoce szkoleniowe, opiekę organizacyjną, instruktorów.

5. Obok kół należy też organizować warsztaty szkoleniowe dla instruktorów jakości. Trzeba opracować program takich szkoleń oraz zasady przyznawania pracownikom tytułu instruktora jakości.
6. Jeżeli firma może sobie na to pozwolić, jest bardzo wskazane, aby pracownicy uczestniczyli w szkoleniach również poza firmą, gdzie spotykaliby się z pracownikami innych firm.

Wraz z tymi zasadami, adresowanymi głównie do kierownictwa firmy, należy przyjąć następujące zasady pracy kół jakości:

7. Każde koło powinno mieć z góry ustalone miejsce i kalendarz spotkań, a także listę uczestników. Nie jest dobrze, gdy koła umawiają się ze spotkania na spotkanie i nigdy nie wiadomo, kto pojawi się na nich pojawi.
8. Koło jakości nie powinno obejmować więcej niż 5–8 osób. W większym gronie dyskusja jest utrudniona, powstaje też niebezpieczeństwo, że osoby nieśmiałe zostaną z niej w naturalny sposób wyeliminowane.
9. Koło jakości musi mieć swojego prowadzącego (przewodniczącego), który powinien dobrać sobie zastępcę. Powinno także mieć wyznaczonego instruktora, do którego może się zwracać o pomoc, który jednak nie musi być członkiem koła.
10. Koło jakości powinno się składać z pracowników tego samego lub zbliżonego szczebla, choć niekoniecznie tego samego działu czy zespołu. Wyżsi przełożeni uczestników koła mogą brać udział w jego spotkaniach, ale jedynie sporadycznie i jako zaproszeni goście lub instruktorzy. Nigdy też nie powinni przewodniczyć spotkaniom. W niektórych sytuacjach dopuszcza się, aby bezpośredni przełożony zespołu był członkiem koła obejmującego jego podopiecznych, np. w małych sklepach o kilkuosobowym zatrudnieniu kierownik sklepu może być członkiem koła obejmującego ten sklep.
11. Na pierwszym spotkaniu koła należy omówić misję firmy, a także misję działu i zespołu, w ramach których działa koło, a następnie trzeba się zastanowić nad celami indywidualnymi, jakie wynikają z tych misji dla zespołu obejmującego uczestników koła. Jeżeli koło nie jest w stanie przeprowadzić takiej dyskusji we własnym zakresie, o omówienie misji firmy można się zwrócić do jednego z członków kierownictwa. Jest niezwykle istotne, aby wszyscy członkowie koła (a tak naprawdę — wszyscy pracownicy firmy) wiedzieli, jakie cele lokalne mają realizować w ramach globalnych celów firmy.
12. Jest wskazane, aby na pierwszych kilku spotkaniach koło zajęło się problemem poprawy szeroko rozumianych warunków pracy. Oczywiście należy brać pod uwagę możliwości finansowe i techniczne firmy, a także zasadę, że poprawa warunków naszej pracy nie może pogarszać warunków pracy innych. Nie należy też zapominać, że warunki pracy to nie tylko wentylacja, ubiór roboczy i grafik. Równie istotne są: organizacja warsztatu pracy, organizacja procesów produkcyjnych, przepływ informacji, stosunki międzyludzkie, a więc zaspokojenie wszystkich potrzeb człowieka omawianych w Rozdz.4.1
13. W pierwszej kolejności należy wybierać do rozwiązania problemu najprostsze, np. czy rozłożenie narzędzi na stanowisku pracy ułatwia, czy też utrudnia naszą pracę. Dla powodzenia całej inicjatywy jest konieczne, aby każde koło jak najszybciej doświadczyło pierwszego sukcesu w postaci poczucia, że dokonano czegoś pożytecznego. Tylko taki sukces przekona członków koła, że ich działalność ma sens.
14. Na każdym spotkaniu koła powinien powstać krótki protokół przyjętych wniosków, podjętych prac i rozdzielonych ról. Nie należy notować całego przebiegu dyskusji, gdyż to może spowodować, że praca biurokratyczna koła przerosnie pracę meryto-



ryczną. Pamiętajmy jednak, że najlepszy pomysł nie zostanie zrealizowany, gdy za jego realizację nie będzie odpowiedzialna jedna konkretna osoba. Dla prowadzenia notatek ze spotkań i z przeprowadzonych eksperymentów, zapisywania uwag, itp. każde koło prowadzi swój *dziennik pokładowy*. Powinien to być zeszyt w sztywnej oprawie, znajdujący się zawsze pod ręką. Może być poplamiony i wygnieciony — najważniejsze, aby był używany! Wpisujemy do niego wszystko, czym koło postanowiło się zająć teraz lub w przyszłości, a także nazwiska osób odpowiedzialnych za realizację poszczególnych zadań. Oczywiście zeszyt może mieć postać dokumentu cyfrowego, jeżeli tylko nie będzie to prowadzić do opóźnień w dokonywaniu wpisów<sup>107</sup>.

15. Koła powinny umieć się posługiwać podstawowymi metodami doskonalenia jakości, takimi jak *burza mózgów*, *rybia ość*, *analiza Pareto*, *diagramy pokrewieństwa*. Pewną część czasu pracy koła powinny więc przeznaczyć na naukę tych metod, najlepiej na konkretnych przykładach związanych z codzienną pracą członków koła.

## 20.3 Przewodnik lidera koła jakości

W niniejszym rozdziale przytaczam scenariusz inicjowania pracy koła jakości opracowany na podstawie materiałów przygotowanych dla firmy A. Blikle przez firmę doradczą Yes Consensus w roku 2000.

### Przygotowania wstępne

Zbierz grupę osób pracujących w jednym zespole. Ustal miejsce spotkania, dzień, godzinę rozpoczęcia i zakończenia (pierwsze spotkania powinny trwać ok. godziny). Upewnij się osobiście co do każdej osoby, że przyjdzie. Wywieś w widocznym miejscu plakat z informacją o spotkaniu. Przygotuj program spotkania, przygotuj papier plakatowy, plastelinę do przyklepania papieru do ściany, pisaki, karteczki samoprzylepne.

### Pierwsze spotkanie

Na początku niech każdy powie, jak się nazywa i jakie ma oczekiwania wobec koła jakości. Opowiedz grupie, co to są koła jakości, co się w nich robi i dlaczego, jakie korzyści mogą mieć z kół jakości pracownicy, kierownicy i cała firma. Wywieś na ścianie papier plakatowy, na którym zapiszesz zasady pracy w kołach jakości. Poproś uczestników, aby dodali od siebie zasady, które są dla nich ważne. Zapisz to na plakacie — ten plakat powinien się pojawić na kilku pierwszych spotkaniach, aż zasady staną się dobrze znane. Powiedz uczestnikom, co to jest misja zespołu koła jakości. Poproś ich o wspólne sformułowanie, co będzie waszą misją, zapisuj to, co mówią, na plakacie, wspólnie stwórzcie misję waszego koła jakości. Plakat z misją warto zawiesić w widocznym miejscu niedaleko stanowisk pracy. Stwórzcie harmonogram pracy koła: ustalcie stałe terminy pracy.

### Znalezienie problemów do rozwiązania

Powiedz uczestnikom, że będziecie teraz szukali problemów, jakie napotykają w swojej pracy: mogą one dotyczyć organizacji pracy, relacji pomiędzy ludźmi, jakości produktów itp. Dokonaj wyboru najważniejszych problemów, np. stosując metodę *diagramów pokrewieństwa* (Rozdz.21.11).

### Określenie możliwych przyczyn problemu

<sup>107</sup> Doświadczenie uczy, że jeżeli zapisy prowadzone są „na brudno”, by później wpisać je do dokumentu elektronicznego „na czysto”, to pojawiają się z dużym opóźnieniem. Jeżeli więc koło zdecyduje, że dziennik będzie oprowadzony w postaci cyfrowej, to niech ktoś przychodzi z laptopem i pisze od razu na miejscu. Wtedy też warto pomyśleć o zdalnym udostępnieniu dziennika do edycji przez członków koła. Można to zrobić w sieci lokalnej firmy lub też za pomocą narzędzi ogólnodostępnych, np. w Google.

Z problemów najważniejszych wybierz na pierwszy ogień problem najłatwiejszy do rozwiązania. Pamiętaj, że koło potrzebny jest szybko pierwszy sukces! Przeanalizuj przyczyny problemu. W tym celu dobrze jest posłużyć się *metodą rybiej ości* (Rozdz.21.6).

### Ustalenie, jak usunąć wybraną przyczynę problemu

Zastosuj metodę *burzy mózgów* (Rozdz.21.4) dla wybrania puli pomysłów rozwiązania problemu.

### Wdrażanie rozwiązania

Pełne i trwałe rozwiązanie problemu wymaga często wykonania cyklu eksperymentów, pomiarów i analiz. Zastosuj *cykl jakości Shewharta* (Rozdz.21.12).

### Ustanowienie standardu związanego z rozwiązaniem

Aby rozwiązanie wprowadzić na stałe, aby stało się codzienną rutyną, niekiedy należy je opisać w postaci standardu i wprowadzić do księgi procedur. Od tej pory standard staje się formalnie obowiązujący. Nie można go naruszać, ale można go ulepszać i zmieniać, stosując odpowiednią procedurę zmiany standardu. Zwykle oczekuje się, aby zmiana standardu została sformułowana na piśmie i uzupełniona dokumentacją z badań (np. pracy koła jakości), uzasadniającą nowy standard. O wprowadzeniu nowego standardu do księgi procedur decyduje odpowiednie ciało wybrane spośród pracowników firmy.

### Przebieg dyskusji i protokół

Wnioski i inicjatywy kół jakości powinny zawsze dotyczyć konkretnych. Pomyślmy, co zrobi zespół, który postanowił „dołożyć starań”? Pewnie nic konkretnego, a na następnym spotkaniu stwierdzi, że starań dołożono, ale wyniku brak. Zamiast więc deklaracji o dołożeniu starań, niech w protokołach ze spotkań kół jakości znajdują się zapisy konkretnych zadań do wykonania. Jeżeli chcemy coś poprawić, to nie ogólnie „jakość” czy nawet „jakość sernika”, ale konkretną wadę tego sernika. Co, jak i do kiedy będzie zrobione, kto będzie odpowiedzialny za wykonanie zadania. Dobrze jest zastosować w tym przypadku zasadę SMART opisaną w Rozdz.2.14.1

Oto kilka przykładów:

<b>Źle</b>	<b>Dobrze</b>
Należy zwrócić uwagę na to, aby sernik był krojony równo	Zastosować ramkę z podziałką i suwakiem do krojenia sernika
Trzeba dążyć do tego, aby ciasta wagowe miały mniejsze rozrzuty wagowe	Wprowadzić wagi do odważania każdej sztuki surowego ciasta z tolerancją $\pm 5\%$ normy, wagi sztuk ciasta wypieczonego notować na kartach kontrolnych w celu przeprowadzenia analizy procesu
Trzeba lepiej dbać o porządek na naszych stołach produkcyjnych	Wprowadzić wieszaki i skrzynki na narzędzia i ustalić miejsce każdego narzędzia; przyjąć zasadę, że narzędzie aktualnie nieużywane jest natychmiast odkładane na miejsce

**Tab. 20.3-1 Źle i dobrze określone zadania**

Jak widzimy, konkretnym zadaniem może być również dokonanie analizy problemu i przedstawienie propozycji rozwiązań. Pamiętajmy też, że

*zadanie, dla którego nie wyznaczono  
osoby odpowiedzialnej (koordynatora)  
oraz terminu wykonania  
zapewne nigdy nie zostanie wykonane.*

Oczywiście bywają zadania, których pełne wykonanie wymaga wiele czasu i kilku spotkań. W takim przypadku na każdym spotkaniu koordynator zadania powinien ustalić termin, w jakim ma przedstawić sprawozdanie z postępu prac.

Jak już pisałem, na początku pracy koła jakości stawiamy sobie zadania jak najprostsze, takie aby ich wykonanie i zobaczenie wyniku było możliwe w krótkim czasie. Wszyscy bardzo potrzebujemy sukcesu, który potwierdziłby przydatność naszej pracy w kołach.

Oczywiście nie wszystkie zadania są proste. Zadania złożone można jednak i należy rozbić na proste składowe. Służą temu m.in. *metoda rybiej ości* (Rozdz.21.6) i *metoda siedmiu kroków* (Rozdz.21.13).

Ważnym etapem kończącym posiedzenie koła jakości jest sporządzenie protokołu z jego przebiegu. Dla ujednoczenia takich protokołów dobrze jest wprowadzić standard w postaci formularza do wypełnienia. Poniżej przykład takiego standardu.

## PROTOKÓŁ ZE SPOTKANIA KOŁA JAKOŚCI

Koło ..... Dnia .....

### Obecni członkowie:

1. ...
2. ...

### Zaproszeni goście:

1. ...
2. ...

Przewodniczył ..... Protokolował .....

### Tematy omówione w czasie spotkania:

1. ...
2. ...
3. ...

### Zadania do wykonania:

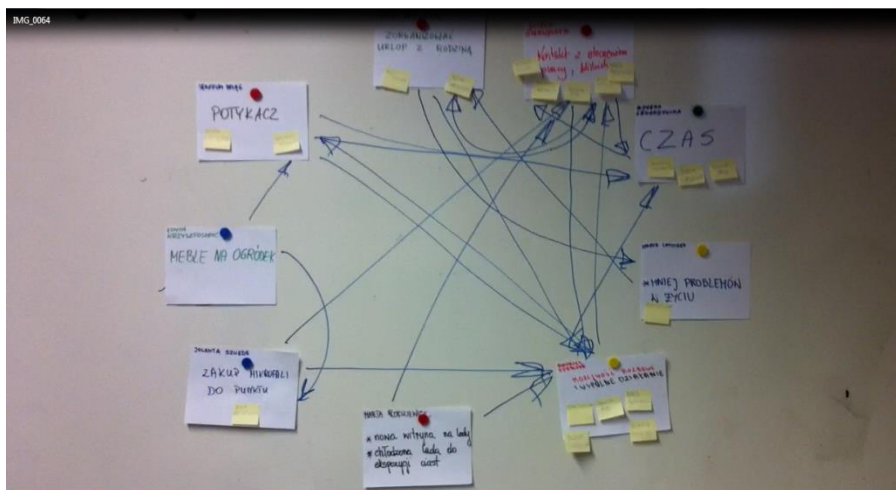
	ZADANIE	KOORDYNATOR	TERMIN
1			
2			
3			

## 21 Narzędzia pracy kół jakości

Koła jakości, aby mogły pracować skutecznie, powinny znać kilka podstawowych metod rozwiązywania problemów. Nie chodzi przy tym o specyficzne metody branżowe związane z konkretnym przemysłem, np. żywnościowym, samochodowym czy elektronicznym, gdyż te metody stanowią część zawodowej wiedzy pracowników. Chodzi o metody uniwersalne, tj. stosowalne do każdej branży.

Standardowych metod pracy kół jakości jest kilkanaście. Poniżej przedstawiam najczęściej stosowane.

### 21.1 Pomóżmy sobie — budujemy wspólnotę



Rys.14.1-1 Sieć samopomocy

nie każdy uczestnik na kilku małych samoprzylepnych karteczkach wypisuje swoje imię i nazwisko. Później wszyscy podchodzą do „kręgu potrzeb” i każdy nakleja swoją imienną karteczkę na tę kartkę z potrzebą, w sprawie której może pomóc. Na koniec rysuje się strzałki wskazujące, kto komu może przyjść z pomocą. W ten sposób powstaje sieć samopomocy, którą widzimy na Rys. 14.1-1. Dziewięć osób wygenerowało aż szesnaście pomocowych inicjatyw. To bardzo prosty warsztat, który w kilkanaście minut buduje poczucie, że jesteśmy tu, aby wzajemnie sobie pomagać. A ile spraw przy okazji załatwiono.

### 21.2 Metoda 5s — pierwszy krok

To bardzo znana metoda rodem z Japonii. Dziś jest dość powszechnie stosowana zarówno na gruncie TQM, jak i Six Sigma. Składa się na nią pięć kroków, których nazwy w języku polskim, japońskim i w angielskim rozpoczynają się na literę „s”. Ta metoda to jeszcze nie program jakości, ale dobry początek do jego wprowadzenia. Jest to bowiem przygotowanie każdego miejsca pracy, a więc i każdego pracownika, do dyscypliny, porządku, systematycznego działania, racjonalnego myślenia i pracy nad jakością (dobre praktyki). To pierwszy krok, do TQM.

Od tego prostego warsztatu można zacząć pierwsze spotkanie koła jakości. Najpierw każdy z uczestników na kartce formatu A4 pisze swoje imię i nazwisko, a poniżej jakąś jedną swoją potrzebę. Może to być potrzeba związana z pracą zawodową lub też całkiem prywatna. Te kartki przyklepa się na tablicy, lub układa na stole, w taki sposób by tworzyły okrąg. Następnie

1. **Sortuj** (*seiri, sort*) — na stanowisku pracy podziel narzędzia i inne przedmioty na regularnie potrzebne, czasami potrzebne i pozostałe. Te ostatnie usuń od razu lub oznacz czerwoną etykietką i gdy po jakimś czasie nie zostaną użyte, usuń lub przenieś do magazynu.
2. **Systematyzuj** (*seiton, set in order*) — zorganizuj przestrzeń miejsca pracy. Dotyczy to warsztatu, biurka, półek, szuflad itp. Każde potrzebne narzędzie i dokument powinno mieć swoje stałe miejsce, aby od razu było widać, gdy go zabraknie.
3. **Sprzątaj** (*seiso, shine*) — posprzątaj stanowisko pracy. Niech jaśniej czystością. Uczyń z tego sprzątania stały zwyczaj.
4. **Standaryzuj** (*seiketsu, standardize*) — ustal dobre praktyki i uczyń z nich standardy twojej pracy.
5. **Samodyscyplina** (*shitsuke, sustain*) — stale utrzymuj swoje miejsce pracy zgodnie z wyżej wymienionymi zasadami. Niech staną się one nieodłącznym elementem twojej codziennej pracy.

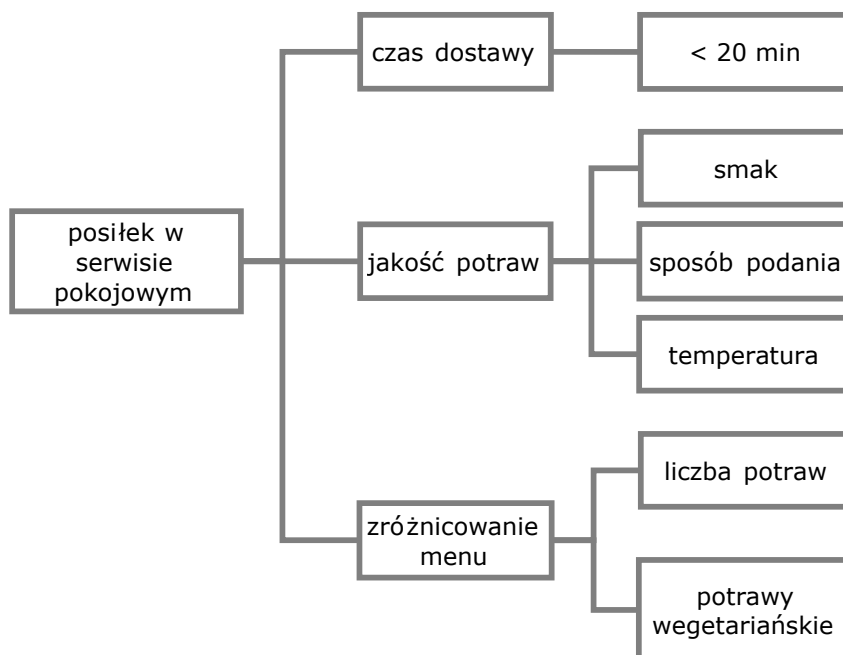
Miejsce pracy, do którego odnosi się 5s, to niekoniecznie pojedynczy warsztat czy też biurko. W przypadku kierownika zespołu to cały obszar jego odpowiedzialności, a w przypadku prezesa zarządu — cała firma (ale jego biurko też!). Od zastosowania tej metody rozpoczęła się transformacja firmy Polmo Łomianki, która uratowała ją od likwidacji (ramka Polmo Łomianki w Rozdz.2.17).

#### 5s w klasztorze

W jednym z europejskich klasztorów katolickich istnieje starodawny zwyczaj systematycznej realizacji zasady „sortuj”. Służy to zachowaniu klasztornej dyscypliny i ascezy, nieprzywiązywaniu się do zbytku. A wygląda to tak, że każdego roku na Święta Wielkanocne każdy zakonnik wnosi wszystkie sprzęty ze swojej celi na korytarz. Dotyczy to absolutnie wszystkiego: mebli, książek, pościeli itp. Następnie ma prawo wnieść jedynie to, co akurat w danej chwili zostanie użyte. Jeżeli chce usiąść, wnosi krzesło, jeżeli chce się położyć — wnosi łóżko, jeżeli chce się przykryć — wnosi koc. Przedmioty, które po jakimś okresie kwarantanny nadal pozostają na korytarzu, są z klasztoru usuwane.

## 21.3 Drzewo wymagań krytycznych dla jakości

To narzędzie służy systematycznemu ustaleniu i klasyfikacji oczekiwań klienta co do produktu. Budowanie drzewa rozpoczynamy od precyzyjnego ustalenia klienta i dostarczanego mu produktu. Dla każdego bowiem typu klienta i każdego dostarczanego mu produktu należy zbudować odrębne drzewo. Następnie określamy atrybuty danego produktu istotne z punktu widzenia klienta oraz jego oczekiwania dotyczące tych atrybutów. O atrybutach i związanych z nimi oczekiwaniach dowiadujemy się oczywiście od klienta — czy to na drodze bezpośredniego wywiadu, czy też za pomocą ankiet. Pokazany na Rys. 21.3-1 przykład, który zaczerpnąłem od Eckesa ([19] s.90), dotyczy klienta jednej z amerykańskich sieci hoteli, a analizowanym produktem jest posiłek podawany do pokoju.



**Rys. 21.3-1. Przykład drzewa wymagań krytycznych dla jakości**

Wymagania krytyczne to takie, których spełnienie jest warunkiem koniecznym uzyskania pozytywnej opinii (satisfakcji) klienta. Pamiętajmy jednak, że to dopiero program minimum. Spełnienia wymagań krytycznych klient oczekuje, gdy więc zostaną spełnione, uzna to za rzecz normalną, a gdy spełnione nie będą, będzie się czuł rozczarowany. Jeżeli natomiast chcemy pozyskać szczególne uznanie klienta, musimy wymagania krytyczne przekroczyć.

## 21.4 Burza mózgów

Burzą mózgów często nazywa się spotkania, na których wszyscy mówią naraz, a każdy stara się przekrzyknąć pozostałych. Nic bardziej mylnego. Burza mózgów, choć z zasady spontaniczna, powinna zawsze podlegać następującym zasadom:

1. Burzę mózgów organizujemy, aby znaleźć rozwiązanie nietypowego problemu, aby — mówiąc potocznie — wpaść na pomysł.
2. Do przeprowadzenia burzy mózgów zapraszamy niezbyt liczne grono, ok. 10 osób. Zaleca się, aby w gronie zaproszonych znalazły się zarówno osoby dobrze znające problem, jak i takie (choć stanowczo w mniejszości), które o problemie nic nie wiedzą. Można np. zaprosić kilkoro dzieci. Rolą tych osób jest zapewnienie nierutynowego spojrzenia na problem.
3. Przez określony czas, np. 10 minut, członkowie grupy podają na głos propozycje rozwiązania problemu. Jedna osoba zapisuje je na tablicy, tak aby cała grupa widziała wszystkie zgłoszone problemy.
4. Podczas zbierania propozycji pod żadnym pozorem nie wolno prowadzić nad nimi dyskusji. Nie wolno też ich odrzucać! Nie ma propozycji złych, głupich i bezsensownych. W praktyce okazuje się bowiem, że właśnie te najbardziej bezsensowne najczęściej wskazują nowe rozwiązania.
5. Wszystkie głosy powinny zawierać konkretne propozycje rozwiązania, z drugiej jednak strony mogą one być dowolnie abstrakcyjne lub nawet nierealne. Nie powinno się np. zgłaszać propozycji typu „należy zmniejszyć liczbę błędów”, bo jest to propozycja dalece niekonkretna, natomiast można zgłosić propozycję, aby wszyscy pracownicy magazynu chodzili na rękach, gdyż jest ona konkretna, choć trudna do zastosowania. Abstrakcyj-

ność propozycji służy pobudzeniu wyobraźni uczestników, konkretność — uniknięcia propozycji, które nie wskazują drogi rozwiązania problemu.

6. Po zakończeniu zbierania propozycji przystępuje się do ich oceny pod kątem możliwości zastosowań.

Podręcznikowym przykładem rozwiązania znalezione w wyniku burzy mózgów jest urządzenie do łączenia taśm stalowych w procesie owijania nimi paczek i skrzyń przeznaczonych do transportu. Problem, jaki postawiono w tym przypadku, brzmiał: „jak łatwo, tanio i bezpiecznie łączyć stalowe taśmy podczas owijania nimi kartonowej paczki”. Ktoś podczas burzy mózgów zaproponował, aby łączone końce taśmy przytrzymywać zębami. Nasunęło to pomysł dobrze znanego dziś urządzenia, które łączy dwa końce taśmy przez umieszczenie jednego na drugim i wspólne ich odkształcenie stalowymi zębami.

W firmie A. Blikle rozwiązywano inny problem: „jak ochronić pączki przed przestudzeniem podczas transportu w zimie”<sup>108</sup>. Chodziło w szczególności o moment przenoszenia pączków z pracowni do samochodu i z samochodu do sklepu. Wśród proponowanych rozwiązań znalazły się m.in. następujące:

1. w pracowni i sklepie zorganizować ciepłe pomieszczenie, do którego wjeżdżałby samochód dostawczy,
2. zainstalować na rampie dmuchawy gorącego powietrza,
3. przytulać pączki do piersi,
4. chować pączki za pazuchę,
5. nakładać pączkom wełniane czapeczki,
6. transportować w pojemnikach ze styropianu,
7. zrezygnować ze sprzedaży w zimie.

Z tej listy wybrano rozwiązanie nr 5., oczywiście w zmodyfikowanej formie. Z izotermicznej folii (tzw. groszkowanej) stworzono pokrowce nakładane na wózki z pojemnikami.

## 21.5 Karuzela pomysłów

To w gruncie rzeczy pewna zorganizowana wersja burzy mózgów. Polega ona na tym, że na początku każdy uczestnik warsztatu otrzymuje czysty arkusz papieru, na którym powinien napisać najważniejsze z jego punktu widzenia hasła dotyczące przedmiotu warsztatu (problemy, rozwiązania, przyczyny itp.). Następnie każdy uczestnik przekazuje swój arkusz osobie siedzącej po jego lewej stronie i do arkusza, który otrzymał, dopisuje co najmniej dwa nowe hasła. Oczywiście najpierw czyta hasła, które otrzymał, co stanowi inspirację do nowych pomysłów. Operacja przesuwania arkuszy zgodnie z ruchem wskazówek zegara jest najczęściej kontynuowana do momentu, gdy wszyscy otrzymają arkusze, od których rozpoczęto warsztat. Ten cykl można jednak powtórzyć nawet kilka razy.

Przewaga karuzeli nad „zwykłą” burzą mózgów jest taka, że bardziej angażuje wszystkich uczestników warsztatu do aktywnego generowania haseł. Pozwala też na pracę w skupieniu.

<sup>108</sup> Wszystkie wyroby drożdżowe, a pączki w szczególności, są bardzo wrażliwe na temperaturę poniżej „pokojujowej”, tj. poniżej 20°C. Wystawione na chłód natychmiast i nieodwracalnie czerstwieją, a pokrywający je lukier staje się mokry.

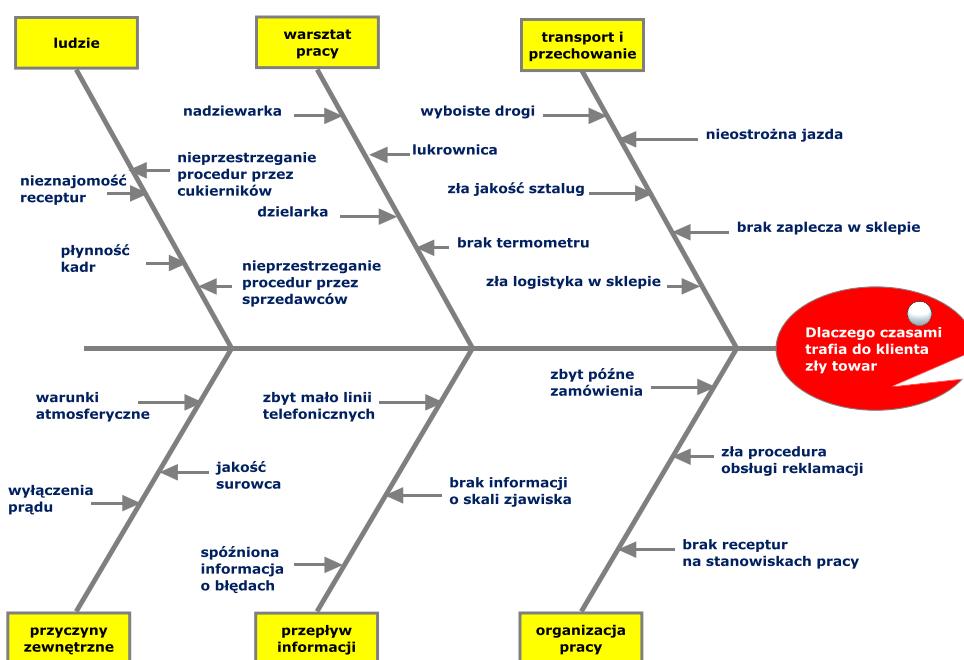
## 21.6 Rybia ość

W drugiej połowie lat 90. prowadziłem w mojej firmie zajęcia w ramach kursu instruktorów jakości. W spotkaniu brali udział zarówno pracownicy działu sprzedaży (sprzedawcy), jak i działu produkcji (cukiernicy). Podczas rozmowy na temat współpracy tych dwóch najważniejszych działów naszej firmy ze strony sprzedawców padło prowokacyjne pytanie: „Kiedy wreszcie przestaniecie przysyłać nam zły towar; jak my mamy czymś takim handlować?”. To oczywiście zelektryzowało cukierników: Co to znaczy „kiedy przestaniecie?”. Czy my stale przysyłamy zły towar? No, może nie codziennie — odpowiedzieli sprzedawcy — ale co pewien czas wam się to zdarza. I tak jest od lat!

Napięcie rosło i zanosilo się na wojnę typową dla firm produkcyjnych. Wtedy zaproponowałem przeprowadzenie racjonalnej analizy problemu pojawiania się złego towaru w cukierniach. Ponieważ jednak ostatecznym odbiorcą towaru i najwyższym autorytetem w sprawie jakości jest klient, ostatecznie postanowiliśmy analizować problem bardziej ogólny: „Dlaczego do klienta czasami trafia zły produkt?”. Takie postawienie problemu miało i tę zaletę, że za ostateczną jakość naszych produktów poczuli się odpowiedzialni również sprzedawcy. W rezultacie okazało się, że również oni mogą się przyczyniać do powstawiania wad w produktach.

Tę analizę przeprowadziliśmy metodą *diagramu Kaoru Ishikawy*, zwanego popularnie *rybią ością* i służącego do dokonywania analizy potencjalnych i aktualnych przyczyn jakiegoś zjawiska (Rys. 21.6-1). O tej metodzie wspominałem już w Rozdz.2.11 przy okazji omawiania koncepcji myślenia systemowego. Podczas analizy wyodrębniono sześć grup potencjalnych przyczyn badanego zjawiska:

1. transport i przechowywanie produktu (również w cukierniach),
2. ludzie,
3. warsztat pracy,
4. przyczyny zewnętrzne,
5. przepływ informacji,
6. organizacja pracy.



Rys. 21.6-1. Przykład analizy metodą rybiej ości



Na diagramie te grupy przypisano „ościom głównym”. W ramach każdej z grup zidentyfikowano konkretne, ale nadal potencjalne przyczyny pojawiania się wad w produktach. Należy podkreślić, że w pierwszym etapie pracy rybia ość służy do identyfikowania i klasyfikacji przyczyn potencjalnych. Dopiero po dokonaniu tej identyfikacji przystępuje się do przeglądu sugerowanych przyczyn i ewentualnego usuwania tych, które w konkretnej sytuacji nie mają miejsca.

Są zasadniczo dwie drogi dochodzenia do diagramu rybiej ości. Pierwsza polega na zbieraniu spontanicznych propozycji, które dopiero później są grupowane według pokrewieństwa tematycznego. Druga, odwrotnie — najpierw ustalamy grupy przyczyn, a później staramy się zidentyfikować konkretne przyczyny w ramach każdej z grup. Ja osobiście wolę tę drugą drogę.

## 21.7 Pięć razy „dlaczego”

Jako narzędzie pomocnicze w identyfikacji przyczyn można wykorzystać zasadę *pięć razy dlaczego* w jednej z jej dwóch wersji: rozszerzającej i pogłębiającej.

Wersja rozszerzająca polega na pięciokrotnym powtarzaniu pytania o przyczynę danego zjawiska. Przykład zastosowania tej wersji podaje Georges Eckes ([19], s. 186). Zespół zastanawiał się nad przyczynami, dla których klienci firmy opóźniają się w płatnościach. Przebieg tego warsztatu był następujący:

P1 (pytanie): Dlaczego nasi klienci opóźniają się w płatnościach?

O1 (odpowiedź): *Bo nie stosujemy żadnych kar umownych.*

P2: A dlaczego jeszcze?

O2: *Bo to powszechna praktyka w rozliczeniach pomiędzy dużymi firmami.*

P3: A dlaczego jeszcze?

O3: *To element ich planu osiągnięcia celów finansowych.*

P4: A dlaczego jeszcze?

O4: *Odsetki, jakie uzyskują, pozwalają im płacić wyższe stawkiienne.*

P5: A dlaczego jeszcze?

O5: *Nikt się nie skarży na tę praktykę.*

W wersji pogłębiającej *pięć razy dlaczego* każdorazowo zadajemy pytanie o przyczynę ostatnio ustalonej przyczyny, a więc każde z pięciu pytań jest inne. Oto przykład z mojego własnego podwórka:

P1: Dlaczego placek makowy kruszy się przy krojeniu?

O1: *Bo masa makowa jest za sucha?*

P2: A dlaczego masa makowa jest za sucha?

O2: *Bo przy zaparzaniu maku doprowadzano do jego zagotowania?*

P3: A dlaczego doprowadzano do jego zagotowania?

O3: *Bo na stanowisku zaparzania nie wywieszono procedury zaparzania.*

P4: A dlaczego nie wywieszono procedury zaparzania?

O4: *Bo nikt nie był za to odpowiedzialny*

P5: A dlaczego nikt nie był za to odpowiedzialny?

O5: *Bo nie określono, do którego z podprocesów produkcyjnych należy to stanowisko.*

Oczywiście zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku pytania nie zawsze należy zadawać pięciokrotnie. To raczej symboliczna liczba, wskazująca, że na ogół nie należy zadowalać

się pierwszą odpowiedzią. W przypadku wersji rozszerzającej mamy do czynienia z czymś w rodzaju burzy mózgów. Staramy się wskazać możliwie wszystkie przyczyny badanego zjawiska. Jest to ważne, bo wskazanie i usunięcie tylko niektórych może nie doprowadzić do rozwiązania problemu.

W wersji pogłębiającej staramy się ustalić przyczynę mogącą mieć wpływ szerszy niż tylko na interesujące nas zjawisko. Analiza przyczyn kruszenia się placka makowego wskazała na przyczynę systemową polegającą na nieprzypisaniu stanowiska zaparzania maku do żadnego podprocesu. Oczywiście należy go teraz przypisać, ale może warto też dokonać przeglądu wszystkich stanowisk pracy pod tym kątem. Można też zadać kolejne pytania:

P6: Dlaczego nie określono do którego z podprocesów produkcyjnych należy to stanowisko?

O6: *Bo właściciel procesu produkcji podstawowej nie koordynował budowania mapy procesów produkcyjnych.*

P7: Dlaczego właściciel procesu produkcji podstawowej nie koordynował budowania mapy procesów produkcyjnych?

O7: *Bo nie wpisano tego do jego obowiązków, a on sam o tym nie pomyślał.*

W wyniku tej dodatkowej analizy przyczyn należy dokonać przeglądu obowiązków właścicieli niektórych, a może nawet wszystkich, procesów.

Ogólna zasada jest taka, że pytanie „dlaczego” zadajemy tak długo, aż nie dowiemy się, jakie konkretne zadanie należy wykonać, aby niechciane zjawisko przestało się powtarzać.

## 21.8 Analiza Pareto

Vilfredo Pareto (1848–1923) to włoski socjolog i ekonomista, profesor uniwersytetu w Lozannie, twórca teorii elit, współtwórca lozańskiej matematycznej szkoły w ekonomii. W swoich badaniach nad rozkładem bogactwa na świecie stwierdził, że 80% dóbr (liczonych pod względem ich wartości) znajduje się w rękach 20% ludności świata. To prawo nazwano *prawem Pareto* lub też *prawem 20/80*. Z czasem okazało się, że prawo Pareto stosuje się w znacznie większej liczbie przypadków, np.:



Rys. 21.8-1 Vilfredo Pareto

- 20% swojego czasu poświęca menedżer na rozwiązanie 80% problemów,
- 20% klientów zostawia w kasie firmy 80% gotówki,
- 20% produktów daje w wyniku ich sprzedaży 80% wpływów,
- 20% uczniów powoduje 80% problemów wychowawczych,

- 20% pracowników konsumuje 80% dni absencji w pracy.

Ogólnie można powiedzieć, że bardzo często:

*20% przyczyn rodzi 80% skutków.*

W rzeczywistości jednak liczby 20% i 80% należy traktować umownie. Bywa, że *wskaźnik Pareto* wynosi 15/90 (tzw. *strome Pareto*) lub też 30/60 (*plaskie Pareto*). Bliższe prawdy, choć mniej ostre sformułowanie prawa Pareto, jest następujące:

*w większości sytuacji stosunkowo mało przyczyn  
wywołuje relatywnie dużo skutków.*

Gdy wskaźnik Pareto wynosi 20/80, mamy do czynienia z symetrią: 20% przyczyn rodzi 80% skutków, a więc pozostałe 80% przyczyn rodzi pozostałe 20% skutków. Zauważmy jednak, że gdy wskaźnik Pareto jest inny, np. 30/60, to analogiczna symetria nie zachodzi: 30% przyczyn rodzi 60% skutków, a więc pozostałe 70% przyczyn rodzi pozostałe 40% skutków.

Gdy wskaźnik Pareto jest różny od 20/80, można wyróżnić dwa wskaźniki:

1. *pierwszy wskaźnik Pareto* postaci  $X/80$ , gdzie  $X$  określa procentowy udział przyczyn rodzących 80% skutków<sup>109</sup>,
2. *drugi wskaźnik Pareto* postaci  $20/Y$ , gdzie  $Y$  oznacza procentowy udział skutków zrodzonych przez 20% przyczyn.

Oczywiście w przypadku 20/80 oba wskaźniki są jednakowe, a ich wartość wynosi właśnie 20/80.

Aby obliczyć wskaźniki Pareto, posługujemy się algorytmem, który przedstawiam na przykładzie analizy udziału w sprzedaży produktów oferowanych w pewnej kawiarni:

1. Ustal listę wszystkich sprzedawanych produktów.
2. Oblicz dla każdego z nich jego procentowy udział w sprzedaży za wybrany okres.
3. Uporządkuj listę od największego do najmniejszego udziału.
4. Ustal minimalną liczbę pozycji, licząc od góry, która daje w sumie nie mniej niż 80% udziału w sprzedaży.
5. Oblicz, jaki procent stanowi liczba tych pozycji w liczbie wszystkich pozycji. Jeżeli ten procent wynosi  $X$ , to pierwszy wskaźnik Pareto dla sprzedaży wynosi  $X/80$ .
6. Ustal minimalną liczbę pozycji, licząc od góry, która w sumie obejmuje nie mniej niż 20% produktów.
7. Oblicz, jaki udział w sprzedaży mają w sumie te wszystkie produkty. Jeżeli ten udział wynosi  $Y$ , to drugi wskaźnik Pareto dla sprzedaży wynosi  $20/Y$ .

<sup>109</sup> Z matematycznego punktu widzenia ta definicja nie jest dostatecznie ścisła. W rzeczywistości należałoby powiedzieć, że  $X$  stanowi procentowy udział w populacji wszystkich przyczyn najmniej licznego zbioru przyczyn, który rodzi wagę skutków stanowiącą nie mniej niż 80% wagi wszystkich skutków (analogiczna uwaga odnosi się do drugiego wskaźnika). W rzeczywistości jednak niedoskonałość mojej definicji nie jest groźna, gdyż proponuję konkretny algorytm wyliczania wskaźników Pareto.

Nr	Produkt nr	Udział	Narastająco	I wsk.	II wsk.
1	kawa	18,31%	18%		
2	herbata	14,82%	33%		
3	pączek	12,37%	46%		
4	szarlotka	11,99%	57%		<b>20/57</b>
5	sprite	8,34%	66%		
6	coca-cola	6,10%	72%		
7	sałatka owocowa	3,50%	75%		
8	lody bakaliowe	3,32%	79%		
9	torcik Marcello	3,25%	82%	<b>45/80</b>	
10	sałatka z awokado	3,24%	85%		
11	sok wyciskany z pomarańczy	2,17%	87%		
12	śniadanie polskie	2,15%	90%		
13	torcik Opera	2,01%	92%		
14	tort serowy w czekoladzie	1,98%	94%		
15	sałatka Caprese	1,89%	95%		
16	sałatka grecka	1,57%	97%		
17	sorbet cytrynowy	0,89%	98%		
18	wino czerwone kieliszek	0,78%	99%		
19	wino białe kieliszek	0,69%	99%		
20	piwo duże	0,54%	100,00%		

**Tab. 21.8-1** Przykład arkusza wyliczającego wskaźniki Pareto dla sprzedaży w kawiarni

W przykładzie przedstawionym w Tab. 21.8-1 pierwszy wskaźnik Pareto wynosi 45/80, a drugi 20/57. W tym przypadku mamy do czynienia z dość płaskim Pareto. Jak wskazuje nasza analiza, kawiarnia „żyje” głównie z pierwszych dziewięciu produktów, im więc należy poświęcić najwięcej uwagi, dbając m.in. o to, aby nigdy nie brakowało ich w aktualnej ofercie. Z kolei sorbet cytrynowy — duma naszego deseranta — sprzedaje się w bardzo małej ilości. Być może należy zbadać przyczyny tego stanu rzeczy, gdyż zdaniem wszystkich, którzy go spróbują, jest znakomity.

Przykład Pareto bardzo stromego zawiera Tab. 21.8-2 analizująca rozkład absencji pomiędzy grupami pracowników w firmie A. Blikle w wybranym roku dekady 1990–2000. Pracownicy zostali podzieleni na grupy pod kątem liczby dni absencji w skali roku.

Czas absencji	Liczba osób	Liczba dni absencji	Procent osób	Procent dni
Grupa 1: powyżej 99 dni	—	—	0%	0%
Grupa 2: od 50 do 99	12	1012	5%	72%
Grupa 3: od 20 do 49	5	142	2%	10%
Grupa 4: od 10 do 19	6	86	2%	6%
Grupa 5: od 1 do 9	39	166	15%	12%
Grupa 6: brak nieobecności	191	—	75%	0%
RAZEM	253	1406	100%	100%

**Tab. 21.8-2** Przykład arkusza analizującego absencję pracowników

Pierwszy wskaźnik Pareto wynosi w tym przypadku 7/82, a drugi 24/100. Dalsze wyliczenia wskazują na następujące fakty:

1. średnia absencja na pracownika wynosi 5,5 dnia w roku,
2. pierwsze 7% pracowników konsumuje 82% dni nieobecności,
3. kolejne 17% pracowników konsumuje 18% dni nieobecności,
4. ostatnie 75% pracowników nie ma żadnych nieobecności.

Pierwszy wynik, średnio 5,5 dnia absencji w roku na pracownika, może budzić niepokój, gdyż jest on wyższy od średniej krajowej. Jak się jednak okazuje, za ten zły wynik jest odpowiedzialnych głównie 7% pracowników, a w dodatku są to matki przebywające na urloпах macierzyńskich. W firmie, gdzie blisko 75% pracowników stanowią kobiety, taka sytuacja nie może dziwić, natomiast 75% pracowników bez żadnej nieobecności jest wynikiem rzeczywiście budującym.

Ciekawe pomysły i wnioski na temat wykorzystania zasady Pareto w zarządzaniu, a także w rozwoju organizacji i ludzi zawarte są w książce Richarda Kocha *Rewolucja 80/20* ([42]).

## 21.9 Tabelka „Jak jest? — Jak być powinno?”

Metoda **Jak jest? – Jak być powinno?** służy do zespołowej analizy problemów z jednoczesnym zaproponowaniem konkretnych rozwiązań. Idea metody polega na tym, że po ustaleniu przedmiotu analizy zespół wypełnia hasłami dwukolumnową tabelkę (Tab. 21.9-1)

ANALIZOWANY PROBLEM	
Jak jest	Jak być powinno
konkretny opis stanu 1	konkretna propozycja zmiany 1
konkretny opis stanu 2	konkretna propozycja zmiany 2
...	...

Tab. 21.9-1 Tabelka metody *Jak jest? — Jak być powinno?*

### 21.9.1 Ustalanie problemu

Problem, który ma być przedmiotem analizy, może się pojawić spontanicznie lub też zostać wybrany za pomocą jakiejś techniki prowadzenia zespołowych dyskusji, np. rybia oś lub diagramy pokrewieństwa. Może być bardzo ogólny, np. „co nam przeszkadza w pracy”, albo znacznie bardziej szczegółowy, np. „zły przepływ informacji pomiędzy działami X i Y”. Może dotyczyć stosunków międzyludzkich, zagadnień technologicznych czy też marketingowych. Musi jednak spełniać dwa warunki:

1. musi być dla wszystkich członków zespołu zrozumiały i wszyscy członkowie muszą go pojąć w ten sam sposób,
2. musi być taki, aby członkowie zespołu potrafili zaproponować konkretne, choć być może tylko częściowe, rozwiązania i aby zadanie realizacji tych rozwiązań potrafili przypisać konkretnym osobom lub zespołom.

Aby zapewnić spełnienie tych warunków, po wyborze problemu, wszyscy członkowie zespołu powinni opowiedzieć, jak ten problem rozumieją.

### 21.9.2 Wypełnianie tabelki

Po ustaleniu problemu do rozwiązania w pierwszej kolejności wypełnia się lewą kolumnę. Do zakończenia tej części analizy nie zajmujemy się prawą stroną. Podczas ustalania listy „jak jest” możemy nad zgłaszanymi hasłami dyskutować, usuwać je, a także dodawać nowe. Po osiągnięciu konsensusu (zgody wszystkich) co do pozycji na liście, dyskusja na jej temat zostaje zamknięta. Po zamknięciu listy nie ma już powrotu do dyskusji nad nią i do jej modyfikacji.

W zależności od tematu i stopnia zgrania zespołu, hasła można zgłaszać jawnie (na głos prowadzącemu zebranie) lub anonimowo (na karteczkach). Nie ogranicza się liczby haseł zgłasza-

nych przez jedną osobę ani też liczby haseł w tabelce. Wszystkie hasła muszą jednak spełniać jeden podstawowy warunek: muszą być napisane w tzw. *języku raportu*, co oznacza, że:

1. mają opisywać fakty, a nie opinie,
2. wszędzie, gdzie jest to możliwe, unikamy określeń typu „mało”, „dużo”, „za mało”, „za dużo” itp. na korzyść liczb.

Najważniejsza dla tej metody jest umiejętność odróżniania faktów od opinii. Przykłady pokazane w Tab. 21.9-2 wyjaśniają, na czym polega różnica między faktem a opinią.

Opinie	Fakty
Kierownicy nie chcą się spotykać z podopiecznymi	W ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania
Pracownicy są oceniani niesprawiedliwie	Przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestoju w pracy z powodu awarii maszyny
Dane są przekazywane do działu X z opóźnieniem	W co najmniej 60% dane wpływają z opóźnieniem 2 do 7 dni
Zbyt małe ranne dostawy do cukierni w soboty i niedziele	W soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej jak 40% zamówienia
Nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	Przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brakuje <ul style="list-style-type: none"> <li>• planu i terminarza przedsięwzięcia,</li> <li>• listy osób odpowiedzialnych i ich zadań,</li> <li>• koordynatora</li> </ul>

**Tab. 21.9-2 Przykłady faktów i opinii**

Teraz możemy zaryzykować próbę zdefiniowania obu pojęć:

*opinie* — sądy wyrażające czyjeś odczucia, a więc zależne od wyrażającej je osoby; oczywiście różnych sądów może być tyle, ile wyrażających je osób, trudno więc traktować je jako podstawę do działania,

*fakty* — opisy zdarzeń (jednostkowych lub powtarzalnych), których pojawianie się można udokumentować.

Z punktu widzenia naszej metody istnieje jeszcze jedna bardzo ważna różnica pomiędzy opiniami a faktami. Jeżeli analizując problem, utworzymy charakteryzującą go listę opinii, a nie faktów, to rozwiązanie, które zaproponujemy, będzie zapewne bardzo mało konkretne, co może spowodować, że w ogóle nie zostanie wdrożone lub że będzie wdrożone błędnie. Oto przykład:

CO NAM PRZESZKADZA W PRACY	
Jak jest (opinie)	Jak być powinno (życzenia)
Kierownicy nie chcą się spotykać z podopiecznymi	Skłonić kierowników, aby się spotykali
Pracownicy są oceniani niesprawiedliwie	Wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny
Nieterminowe przekazywanie danych	Przekazywać dane w przewidzianym terminie
Zbyt małe ranne dostawy w soboty i niedziele	Zwiększyć dostawy
Nieumiejętność wspólnego planowania przedsięwzięć	Zorganizować szkolenie

**Tab. 21.9-3 Źle przeprowadzona analiza *Jak jest?* — *Jak być powinno?***

Z każdą z podanych w lewej kolumnie opinii można dyskutować, żadna z nich nie określa skali zjawiska, w niektórych przypadkach może być zbyt pochopna, skieruje więc działania naprawcze w złym kierunku. Na przykład, być może kierownicy nie spotykają się z podopiecznymi nie dlatego, że nie chcą, ale dlatego, że nie mają ku temu warunków. Zamiast więc namawiać ich do

spotkań, należy raczej umożliwić owe spotkania. Być może pracownicy są rzeczywiście oceniani niesprawiedliwie, ale przełożeni rozumieją to inaczej niż podopieczni. Sugerowane rozwiązanie może doprowadzić do wykluczenia kryteriów niesprawiedliwych w opinii przełożonych, a nie w opinii podopiecznych. W każdej z tych sytuacji może dojść do sporu, czy życzenie zapisane w prawej kolumnie zostało spełnione.

A teraz ta sama tabelka, ale wypełniona faktami:

<b>CO NAM PRZESKADZA W PRACY</b>	
<b>Jak jest (fakty)</b>	<b>Jak być powinno (fakty)</b>
W ciągu ostatnich trzech miesięcy nie było żadnego spotkania z kierownikiem zespołu.	Kierownik powinien organizować spotkania raz w miesiącu. Miejsce i terminy powinny być znane na 6 dni z góry Spotkania powinny się liczyć do czasu pracy.
Przy ocenie pracownika nie uwzględnia się przestojów w pracy z powodu niezawinionych przez niego awarii maszyny.	Operatorzy maszyn powinni prowadzić ewidencję awarii. Czas przestojów powinien być uwzględniany przy wyliczaniu wykonanej normy produkcyjnej.
Co najmniej 60% danych wpływa do działu X z opóźnieniem od 2 do 7 dni.	Wszystkie dane powinny wpływać przed 15. dniem każdego miesiąca. Zespoły opóźniające się z nadsyłaniem danych zbadają przyczyny opóźnień metodą rybiej ości i prześlą wynik analizy do zarządu w terminie do 15 maja br.
W soboty i niedziele ranne dostawy obejmują nie więcej niż 40% dostawy dziennej.	W soboty ranne dostawy powinny obejmować nie mniej niż 50% dostawy dziennej, a w niedziele nie mniej niż 60% dostawy dziennej.
Przy realizacji wspólnych przedsięwzięć brakuje: <ul style="list-style-type: none"> <li>• planu i terminarza przedsięwzięcia,</li> <li>• listy osób odpowiedzialnych i ich zadań,</li> <li>• koordynatora.</li> </ul>	Wszystkie przedsięwzięcia realizowane przez więcej niż dwie osoby należy organizować zgodnie z instrukcją prowadzenia projektów (patrz: księga procedur).

**Tab. 21.9-4** Prawidłowo przeprowadzona analiza *Jak jest?* — *Jak być powinno?*

Gdy po lewej stronie umieścimy listę faktów, stosunkowo łatwo jest zaproponować po prawej stronie konkretne rozwiązania, a więc takie, które:

1. wyraźnie określają, co ma być zrobione,
2. wynika z nich dokładnie, kto (jaki zespół lub zespoły) ma to zrobić,
3. w przyszłości pozwalają na stwierdzenie, czy to, co miało być zrobione, zostało rzeczywiście zrobione.

Zauważmy, że żadne z rozwiązań proponowanych w poprzedniej tabeli nie ma żadnej z tych cech. Jak sprawdzić, czy skłaniano kierowników do spotkań z pracownikami? Być może skłaniano, ale nie skłoniono. Być może skłoniono, ale pozostawiono wolną rękę co do częstotliwości spotkań. Jak wykluczyć niesprawiedliwe kryteria oceny, skoro nie wiadomo, które kryteria są postrzegane jako niesprawiedliwe? O ile zwiększyć ranne dostawy do cukierni?

## 21.10 Tabelka Plus–Delta

W wielu sytuacjach pojawia się potrzeba dokonania oceny jakiejś sytuacji lub wydarzenia pod kątem tego, co się udaje lub udało, a co nie. W takiej sytuacji tworzy się często *tabelkę plus-minus*. Typową sytuacją analizowaną wg tego schematu w firmie A. Blikle może być okres świąt

Bożego Narodzenia, który w każdej firmie cukierniczej stanowi czas wzmożonego napływu pilnych zamówień. Przykład odpowiadającej tej sytuacji tabelki przedstawiono poniżej.

+	—
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duża liczba wszechstronnych cukierników</li> <li>• Bardzo dobra współpraca z dystrybucją (klient wewnętrzny)</li> <li>• Elastyczni dostawcy podstawowych surowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brak prognozy zamówienia na dni świąteczne; tacowe, praliny, rożki słone, makowce</li> <li>• Brak mechanizmu szybkiego reagowania na nagle zwiększający się popyt; pralinki</li> <li>• Zbyt późno wprowadzone nowości</li> <li>• Przyjmowanie zamówień od klienta przed uzgodnieniem z produkcją</li> <li>• Brak koordynacji zamówień z różnych cukierni</li> <li>• Brak koordynatora podejmującego trudne (ryzykowne) decyzje dotyczące obu działów; koordynator powinien mieć kilka razy na dzień aktualizowane informacje o stanie zapasów w cukierniach i dystrybucji oraz mieć prawo ostatecznego ustalania zamówień w produkcji</li> <li>• Zbyt mało blach sernikowych</li> <li>• Zła obsada ostatniej nocy w stosunku do w ostatniej chwili ustalonego zamówienia</li> <li>• Zmniejszyć asortyment w okresie świąt dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta</li> </ul>

**Tab. 21.10-1** Przykład tabelki *plus-minus*.

Tworzenie tabelki *plus-minus* przez zespół świadczy o jego gotowości do doskonalenia swojej pracy, sama jednak tabelka jako metoda doskonalenia ma poważną wadę metodologiczną, bowiem ogranicza się do wskazania co jest źle, bez wskazania, jak to naprawić. Z perspektywy metody *Jak jest — Jak być powinno* pozostawia ona otwartym pytanie, co zrobić, aby poprawić aktualną sytuację. Prawa strona tabelki *plus-minus* to lewa strona tabelki *Jak jest? — Jak być powinno?*

W tej sytuacji narzucającym się rozwiązaniem jest dopisanie do tabelki *plus-minus* trzeciej kolumny. Okazuje się jednak, że w wielu praktycznych sytuacjach można w ogóle pominąć kolumnę Minus, pozostawiając Plus i Jak być powinno. W ten sposób otrzymujemy *tabelkę plus-delta*.

Mimo swojej pozornej prostoty i pokrewieństwa z tabelką *plus-minus*, tabelka *plus-delta* nie się z sobą zgoła inną metodologią doskonalenia. W pierwszym bowiem przypadku dużą część uwagi zespołu skupiamy na tym, co było źle. Zwykle o tym, co było źle, mówimy znacznie dłużej i obszerniej, niż o tym, co było dobrze. Często w ten sposób urażamy czyjąś ambicję — skoro było źle, to ktoś coś źle zrobił — przez co prowokujemy obronę *status quo* w miejsce poszukiwania rozwiązań. Dodatkowo do atmosfery dyskusji wnosimy element negatywny, co dalej obniża zdolności zespołu do proponowania udoskonaleń.

+	Δ
<p>W tej kolumnie notujemy te wybory i decyzje, które się sprawdziły, a więc które należy utrzymywać i powtarzać. Hasłem tej kolumny jest: „tak trzymać”. Mimo tego można tu wpisywać również takie wybory, które nie są optymalne, ale dla których w aktualnej sytuacji nie ma lepszej alternatywy.</p>	<p>Grecka litera Delta jest w matematyce symbolem zmian. W tej kolumnie zapisujemy, co i jak należy zmienić — oczywiście na lepsze. Hasłem tej kolumny jest więc „udoskonalić”.</p>

**Tab. 21.10-2** Idea tabelki *plus-delta*



W przypadku *plus-delta* w całości unikamy negatywnego aspektu analizy sytuacji. Wszyscy pracują w atmosferze gotowości do doskonalenia, a nie do krytyki. Plus w tej tabelce oznacza nie tylko to, co było dobrze, ale również i to, czego na razie nie da się zmienić. Delta nie oznacza tego, co było źle, ale to, co należy i można (!) zmienić. Zwróćmy uwagę, że w tę kolumnę wpisujemy również i to, co było dobrze, ale może być jeszcze lepiej. Takiej, bardzo ważnej, możliwości tabela *plus-minus* w ogóle nie oferuje. A oto, jak wygląda tabela *plus-delta* w przypadku analizy przebiegu okresu świątecznego w firmie A. Blikle.

+	Δ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wszechstronne przygotowanie cukierników</li> <li>• Procedury współpracy z sekcją dystrybucji</li> <li>• Dostawcy podstawowych surowców</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 14 dni przed świętami dział sprzedaży przedstawi prognozę zapotrzebowania na tacy, praliny, rożki słone i makowce.</li> <li>• Na 14 dni przed świętami zostanie ustanowiony specjalny centralny koordynator do zarządzania zapasami produktów w cukierniach i koordynowania zamówień wpływających z cukierni do produkcji. Instrukcja pracy koordynatora w załączeniu.</li> <li>• Wszelkie nowości, które mają się znaleźć w sprzedaży na święta należy prowadzić nie później niż na 14 dni przed świętami.</li> <li>• Dział produkcji otrzymuje codziennie wykaz zamówień złożonych przez klientów na poszczególne dni świątecznego tygodnia. Ten wykaz służy mu do ustalania obsad nocnej zmiany.</li> <li>• Produkcję sernika zwiększyć o 10% w stosunku do analizowanego okresu.</li> <li>• Na 14 dni przed świętami należy zdecydować, które produkty nie będą wytwarzane w okresie świąt, dla zwiększenia produkcji wyrobów poszukiwanych przez klienta.</li> </ul>

**Tab. 21.10-3** Przykład tabelki plus-delta

## 21.11 Analiza barier w pracy

Michał Anioł zwykł był mawiać, że wykonywanie rzeźby jest bardzo proste — wystarczy wyobrazić sobie przyszły kształt w surowej bryle marmuru, a następnie odkuć te części kamienia, które są niepotrzebne.

Każda firma to taka mniej lub bardziej surowa bryła, we wnętrzu której znajduje się doskonała rzeźba. Aby do niej dotrzeć, wystarczy usunąć to wszystko, co ją zakrywa przed naszymi oczami. Pierwszym krokiem na drodze do tego celu jest identyfikacja barier, które napotykają pracownicy firmy w swojej pracy. To są właśnie te niepotrzebne kawałki marmuru. Aby je zobaczyć, wystarczy sięgnąć do zbiorowej mądrości tych, którzy znają firmę od lat i spędzają w niej większość swojego życia. W każdym przedsiębiorstwie, w każdym mniejszym i większym zespole pracowniczym istnieją problemy czekające na rozwiązanie. Bardzo często zdarza się przy tym, że kierownictwo zespołu, a często i sami pracownicy, nie do końca zdają sobie sprawę z istnienia niektórych problemów, z ich wagi oraz ze skutków, jakie niesie pozostawienie ich nierozwiązanymi.

Bywa też i tak, że problemy są doskonale znane, ale nikt nie odważa się mówić o nich na głos!

Jednym z podstawowych zadań kół jakości jest ustalanie, jakie problemy wymagają rozwiązania, uszeregowanie ich według ważności i pilności (ustalenie priorytetów), a następnie opracowywanie planu ich rozwiązywania. Grupowe ustalanie listy problemów bardzo często prowadzi do odkrycia, że wielu z nas myśli podobnie, choć wydawało nam się, że wobec naszych problemów jesteśmy osamotnieni. Specjalna technika gwarantuje anonimowość wypowiedzi pracownika, a także zmierzenie jego preferencji co do różnych problemów. Pozwala to kierownictwu zespołu dowiedzieć się, co naprawdę myślą i czują pracownicy, pozwala podjąć prawidłowe

decyzje naprawcze, a także — co być może najważniejsze — włączyć pracowników w proces naprawy i dać im poczucie partnerskiego udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Poniżej opisuję techniki znane pod ogólną nazwą *diagramów pokrewieństwa*, które służą zespołowej identyfikacji różnego rodzaju problemów na jakie zespół napotyka w swojej pracy. W moim przykładzie zajmę się przypadkiem szczególnym dotyczącym identyfikacji barier utrudniających pracę.

### 21.11.1 Ustalenie zakresu analizy

Na początku należy ustalić, jaki zespół pracowników i jaki aspekt działalności firmy chcemy objąć naszą analizą. Analiza może dotyczyć całej firmy, jednego jej działu lub nawet bardzo małego zespołu, takiego jak np. zaplecze sklepu czy brygada w dziale produkcji. Może dotyczyć wszystkich barier jakie widzi dany zespół lub jedynie barier pewnego rodzaju, np. organizacji pracy, jakości wyrobów, zaplecza socjalnego, stosunków międzyludzkich czy też komunikacji.

Należy zadbać o to, aby zespół przeprowadzający analizę reprezentował w miarę wyrównany poziom pod względem hierarchii zarządzania, szczególnie, gdy problemy dotyczą organizacji pracy, stosunków międzyludzkich i warunków socjalnych. Chodzi o to, aby obecność kierowników nie krępowała wypowiedzi ich podopiecznych. Owa zasada jest oczywiście tym ważniejsza, im większe są podziały w danej firmie na kierowników i kierowanych, na decydentów i wykonawców, na słabych i silnych (por. Rozdz.5.3). Tam, gdzie osiągnięto wysoki poziom porozumienia i zaufania pomiędzy różnymi szczeblami pracowniczymi, tam, gdzie zrealizowano zasadę szerokiej perspektywy menedżerskiej wszystkich pracowników, w większym stopniu można sobie pozwolić na obecność różnych szczebli zarządzania w jednym zespole.

### 21.11.2 Ustalenie listy barier

Do przeprowadzenia warsztatu będzie nam potrzebna gładka powierzchnia o wymiarach około 1m x 2m, która posłuży do naklejania karteczek z hasłami. Może to być biała tablica, lub trzy flipcharty lub też biały karton naklejony na ścianę. Będę nam też potrzebne dwa rodzaje kolorowych samoprzylepnych kartek:

- A. Kartki o wymiarach 127 mm x 75 mm, po około 5-6 na uczestnika warsztatu, wszystkie w jednym kolorze. Kartki nie powinny być mniejsze niż określiłem, gdyż na każdej kartce będziemy musieli zmieścić pełen opis jednej bariery pisany dużymi drukowanymi literami. Nie powinny też być większe, gdyż to zachęca uczestników do zbyt długich opisów (miałem taki przypadek).
- B. Kartki o wymiarach 50 mm x 38 mm, po około 20-30 na uczestnika warsztatu, ale tych lepiej mieć większy zapas, co okaże się później. Te kartki też powinny być w jednym kolorze, choć nie musi to być ten sam kolor, co w przypadku kartek typu A. Nie powinny być większe, niż podałem, bo będziemy ich naklejali na tablicy bardzo dużo.

Dla uczestników przygotowujemy też jednakowo długopisy, a dla prowadzącego kilka różnokolorowych grubych mazaków.

Po ustaleniu zakresu analizy rozdajemy wszystkim członkom grupy po 5 kartek typu A oraz jednakowe długopisy, a następnie informujemy uczestników o następujących zasadach identyfikacji barier:

1. Każda osoba biorąca udział w analizie wymienia pięć najważniejszych barier, które napotyka w swojej codziennej pracy. Piszemy po jednej barierze na jednej kartce. Ta zasada jest bardzo ważna, gdyż podczas budowania diagramów pokrewieństwa kartki będziemy przemieszczać, a także eliminować powtarzające się hasła. Nie ma jednak obowiązku

wykorzystania wszystkich kartek, a też, jeżeli ktoś bardzo tego potrzebuje, może dostać dodatkowe kartki.

2. Aby uniknąć rozpoznania autora hasła po charakterze pisma, a także, aby hasła były widoczne, gdy nakleimy je na tablicy, wszystkie hasła piszemy DUŻYMI DRUKOWANYMI LITERAMI. Z tego też powodu wszystkich uczestników warsztatu zaopatrujemy w jednakowe długopisy. Należy też zwrócić uwagę, aby klej znajdował się u góry i od spodu kartki.
3. Opisy barier nie powinny być agresywne lub w inny sposób powodujące, że ktoś może się czuć osobiście dotknięty. Chodzi o to, aby budować koalicję na rzecz usuwania barier, a nie zwalczające się obozy. Np. sformułowanie „zła praca kierownictwa” spowoduje natychmiastową reakcję obronną. Lepiej jest więc napisać coś konkretnego, np. „zbyt krótkie czasy na wykonanie zadań”. Starajmy się też raczej pisać o faktach, niż formułować oceny. Nie piszmy „indolencja kierownictwa”, napiszmy „kierownicy nie znają niektórych procedur”.
4. Sformułowania problemów powinny być możliwie krótkie, ale też zrozumiałe dla każdego czytającego, gdyż anonimowość wypowiedzi wyklucza możliwość późniejszego wyjaśnienia, o co chodziło. Błędem byłoby np. umieszczenie na kartce hasła „WENTYLACJA”, bo nie wiadomo, czy chodzi o to, że wentylacji brak, czy że jest niewydajna, czy że działa zbyt głośno, czy też, że zbyt wysusza powietrze. Inny rodzaj błędu to hasło typu „WSPÓLPRACA”, które literalnie rozumiane należałoby odczytać tak, że to barierą jest obecność współpracy, podczas gdy autorowi zapewne chodziło o to, że barierą jest zła współpraca lub brak współpracy.
5. Przy formułowaniu problemów należy unikać sugerowania rozwiązań i pamiętać, że hasła mają określać bariery, jakie napotykamy w pracy, a nie oczekiwane stany docelowe. Nie należy więc pisać np. „WIĘKSZE STOŁY DO PRACY” (oczekiwany stan docelowy), ale „ZA MAŁE STOŁY DO PRACY” (stan aktualny). Sformułowanie „większe stoły” ma też i tę wadę, że sugeruje rozwiązanie na etapie identyfikowania problemów, co zawęży naszą listę potencjalnych rozwiązań. W rzeczywistości, po przeprowadzeniu analizy problemu (o czym w dalszych rozdziałach), może się okazać, że najlepszym rozwiązaniem wcale nie są większe stoły, ale więcej stołów, a może też półki i regały.
6. Przy ustalaniu problemów do rozwiązania nie należy się zbyt długo zastanawiać, czy dany problem jest dostatecznie ważny, aby go poddawać analizie. Na selekcję i ustalenie ważności problemów będzie czas podczas głosowania. Tworząc listę problemów mamy ustalić wszystkie problemy, jakie ktokolwiek z grupy uważa za warte rozważenia. Jeżeli więc mamy wątpliwość, czy dany problem „zasługuje” na własną kartkę, czy też nie, to raczej go umieśćmy. Być może inni umieszczą go także, a być może ucieszą się, że został umieszczony przez nas, bo oni o nim zapomnieli. A jeżeli zostanie uznany za nieważny, to otrzyma niewielką liczbę głosów.
7. Nie ściągajmy od sąsiada. Jeżeli na tablicy pojawią się dwa hasła opisujące tę samą barierę, to jedno z nich zostanie usunięte. Do ustalenia istotności każdej z barier posłuży głosowanie, o czym później.

Na opisanie barier przeznaczamy ok. 10 min. Gdy już wszyscy są gotowi, odczytujemy raz jeszcze powyższe zasady i prosimy uczestników, by sprawdzili, czy się do nich zastosowali. Jak wynika z mojej praktyki, najczęściej kilka osób opisze bariery z naruszeniem tych zasad. Dajmy im nowe kartki, by poprawiły swoje błędy. Zajmie to dodatkowych kilka minut, ale może zaoszczędzić znacznie więcej przy analizie.

### 21.11.3 Podział na rodziny pokrewieństwa

Zbieramy wszystkie kartki, a następnie wybrana osoba (np. zewnętrzny trener) odczytuje je na głos oraz, w porozumieniu z resztą zespołu, przykleja na tablicy grupując hasła według podobieństwa tematycznego. Wszyscy biorą udział w dyskusji, gdzie którą kartkę umieścić. Jeżeli jakaś nie pasuje do żadnej grupy, to tworzymy nową grupę. Na tym etapie można kartki przenosić z jednej grupy do drugiej. Jeżeli na tablicy znajdują się dwie kartki wyrażające tę samą treść, to jedną z nich eliminujemy. Zwykle pozostawiamy tę, która jest jaśniejsza lub dalej idąca. Eliminowanie redundancji jest ważne, aby uzyskać możliwie jasny obraz listy barier. Ustalane tą drogą grupy barier nazywamy *rodzinami pokrewieństwa*. Bariery w jednej grupie łączy bowiem pokrewieństwo tematyczne.

### 21.11.4 Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa

Podczas pracy nad grupowaniem barier staramy się nadać każdej ich rodzinie nazwę charakteryzującą rodzaj odpowiadających jej problemów. W tym przypadku można albo zdać się na własną pomysłowość, albo posłużyć się nazwami standardowymi, które podaję w Tab. 21.11-1. Nazwy standardowe są szczególnie praktyczne wtedy, gdy ze względu na liczość grupy uczestników dzielimy ją na podgrupy, w których warsztat jest przeprowadzany niezależnie. Wtedy nazwy standardowe bardzo pomagają nam przy tworzeniu jednego raportu dla całej firmy.

W tym miejscu pragnę zastrzec, że przyjęte przeze mnie definicje kategorii z pewnością nie są doskonałe, a w szczególności nie do końca precyzyjne. Należy jednak pamiętać, że kategorie nie służą do oceny firmy, ale jedynie do wytyczenia kierunków zmian oczekiwanych przez pracowników. Przy usuwaniu barier i tak każdą z nich należy przeanalizować oddzielnie i indywidualnie.

Druga rzecz, którą należy wyjaśnić, to uporządkowanie kategorii w mojej tabelce. Nie jest to porządek według ważności, bo w każdej firmie może on być inny, ale według cechy, którą nazwałbym *wagą emocjonalną barier*. Waga emocjonalna to poziom emocjonalnego zaangażowania, intymności, sięgania do warstwy godnościowej człowieka, gdy mówimy o danej barierze. Z emocjonalnego punktu widzenia o narzędziowym wyposażeniu warsztatu pracy mówić jest łatwo. O wiele trudniej jest mówić o zaufaniu, sprawiedliwości, własnym strachu i stosunkach międzyludzkich. Dlatego właśnie związane z nimi kategorie barier znajdują się na początku listy.

PRZYWÓDZTWO	Niejasna lub nieznana pracownikom misja i wizja firmy. Niejasny lub nieakceptowany przez pracowników system wartości. Brak kontaktu z przełożonym. Brak wsparcia ze strony przełożonego. Niekonsekwentne podejmowanie decyzji. Brak zaufania pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Niejasne i/lub niesprawiedliwe kryteria oceny. Różne priorytety przełożonego i podwładnego.
KADRA	Brak odpowiednich kwalifikacji i doświadczenia. Brak rzetelności, niedotrzymywanie terminów. Cechy osobowe utrudniające pracę innym.
MOTYWACJA	Brak pozytywnej motywacji, widoczna demotywacja, ludziom nie chce się pracować, nie widzą dla siebie perspektyw rozwoju. Stres. Strach przed popełnieniem błędu. Niechęć do zmian.
KULTURA KORPORACYJNA	Zła atmosfera w pracy, brak zaufania. Niski poziom autonomii, decyzyjności na niskich szczeblach. Podział na lepszych i gorszych. Nie wiemy w jakim kierunku firma podąża, dlaczego jedne decyzje są podejmowane, a inne odwoływane. Częste konflikty i brak umiejętności ich rozwiązywania. Plotki. Opinie kularowe. Zły, niesprawiedliwy lub nieakceptowany z innych powodów system wynagrodzeń. Niejasne lub nieobecne ścieżki rozwoju dla pracowników.
WSPÓŁPRACA	Brak współpracy, rywalizacja pomiędzy pracownikami, zespołami, oddziałami. Każdy dba głównie o interes własny. Nie pomagamy

	sobie wzajemnie. Nie potrafimy ze sobą rozmawiać. Często dochodzi do konfliktów. Złe stosunki między ludźmi. Istnieją grupy interesów. Brak zaufania pomiędzy pracownikami.
KOMUNIKACJA	Brak dostępu do istotnych informacji, niepełność informacji, nieaktualność informacji. Niepotrzebnie dublujące się informacje. Brak spotkań umożliwiających wymianę poglądów. Nadmiar spotkań, które niczego nie wnoszą. Złe organizowane spotkania..
ZARZĄDZANIE	Złe zarządzanie operacyjne, np. w zakresie przydzielania bieżących zadań i zasobów do ich wykonania (w tym czasu), organizowania szkoleń, tworzenia planów pracy i budżetów, podejmowania decyzji operacyjnych, zarządzania projektami, organizowania posiedzeń. Nieefektywne podejmowanie decyzji operacyjnych. Nadmiar biurokracji.
STRUKTURA ORGANIZACYJNA	Niejasna, nieznana lub często zmieniająca się struktura stanowisk, niejednoznaczność i/lub niepełność zakresów obowiązków, nie wiemy co do kogo należy, są zadania, które nie zostały nikomu przypisane. Niejasne i/lub niekompletne lub zbyt złożone procedury i standardy. Zbyt częste zmiany zasad.
FINANSE	Niewystarczające zasoby finansowe i/lub utrudniony do nich dostęp. Brak dobrej analityki finansowej. Niskie wynagrodzenia.
WARSZTAT PRACY	Wyposażenie miejsca pracy, dostępność i jakość narzędzi i zasobów, np. energii, surowców. Budynki, pomieszczenia, urządzenia, instalacje.

**Tab. 21.11-1 Standardowe nazwy rodzin pokrewieństwa**

W tym przypadku nie umieszczamy w nazwach przymiotników kwalifikujących. Piszemy więc „współpraca”, a nie koniecznie „zła współpraca”, bo chodzi o rodzinę barier związanych ze współpracą.

Listę barier z podziałem na rodziny nazywamy *diagramem pokrewieństwa*. Taki diagram nie wyznacza jeszcze planu pracy nad jakością, ale daje doskonałą podstawę do jego ustalenia. Posługując się diagramem, możemy wyodrębnić najpilniejsze zadania do wykonania oraz dokonać podziału zadań pomiędzy członków zespołu. Możemy też podzielić zespół na podzespoły, z których każdy zajmie się jedną rodziną pokrewieństwa.

### 21.11.5 Referendum z hierarchią

Przy niezbyt długiej liście problemów, rzędu trzech do pięciu, i niewielkiej liczbie osób (w podobnych granicach), stosunkowo łatwo jest ustalić, którymi problemami należy zająć się w pierwszej kolejności. Gdy jednak liczba problemów i osób jest większa, należy przeprowadzić referendum w sprawie ważności problemów. W tym celu ustalamy liczbę wszystkich problemów, jakie występują na naszej liście (na czas referendum zapominamy o rodzinach pokrewieństwa), a następnie wręczamy każdej osobie tyle kartek typu B (patrz Rozdz.21.11.2), ile wynosi połowa liczby barier zaokrąglona w górę. Na przykład, przy liście 57 barier każda osoba biorąca udział w referendum otrzyma np. 29 karteczek ( $57/2 = 28,5$ ). Następnie prosimy, aby każdy pounumerował swoje kartki poczynając od „1”. Numery kartek będą oznaczać liczby punktów (wagi), jakie w referendum będziemy przyznawać poszczególnym problemom.

Referendum przeprowadza się przez naklejanie kartek z wagami obok kartek z problemami. W ten sposób każda osoba dokonuje wyboru połowy spośród wszystkich problemów i jednocześnie ustawia je od (subiektywnie dla niej) najważniejszego do najmniej ważnego. Oczywiście im problem ważniejszy, tym więcej punktów otrzymuje.

Przyjmuje się zasadę, że każda osoba może przyznać jednemu problemowi co najwyżej jedną kartkę. Odejście od tej zasady może poważnie zaburzyć wynik referendum, gdy jedna osoba odda bardzo dużo (a nawet wszystkie) ze swoich kartek na jeden problem. Uczestnik referendum nie ma natomiast obowiązku wykorzystania wszystkich swoich kartek, jeżeli uzna, że wiele pro-

blemów nie zasługuje na jego uwagę. Zaoszczędzonych w ten sposób kartek nie może jednak przekazać innej osobie.

Kartki z wagami naklejamy jedną na drugiej, a nie jedną obok drugiej, aby nie zasłaniały hasła i nie mieszały się kartkami sąsiedniego hasła. Należy zadbać o to, aby przy tablicy stały nie więcej niż dwie-trzy osoby w jednej chwili. Pozwoli to na skupienie się tych osób i uniknięcie problemu zapominania, którym problemom dały już swoje głosy.

Po zakończeniu referendum sumujemy liczby punktów przydzielone poszczególnym problemom, a następnie tworzymy dwie listy problemów — bez podziału na rodziny i z takim podziałem, obie uporządkowane według malejącej liczby punktów. Najlepiej posłużyć się w tym celu oprogramowanym arkuszem kalkulacyjnym Excela, który można pobrać na mojej witrynie pod adresem <http://www.moznainaczej.com.pl/droga-do-jakosc-szkolenia/bariery-w-pracy>. Obok kolumny z punktami umieszczamy kolumnę określającą, jaki procent punktów, w stosunku do wszystkich oddanych w referendum, otrzymał dany problem. Dobrze jest też przeprowadzić analizę Pareto przez wyodrębnienie tych problemów z wierzchołka listy, które zebrały w sumie 80% głosów. Jak już pisałem w Rozdz. 21.1, ta grupa zawiera z reguły znacznie mniej niż połowę wszystkich problemów, zwykle około 20%. Od tych problemów warto zacząć porządkowanie naszego podwórka.

Poniżej przykład zastosowania metody diagramów pokrewieństwa w jednej z firm, w której prowadziłem szkolenie. Przedmiotem analizy była odpowiedź na pytanie:

## Co nam najbardziej utrudnia pracę w firmie?

Podczas analizy zidentyfikowano 16 problemów sklasyfikowanych w następujące rodziny pokrewieństwa:

1. problemy między działami
2. informacja
3. organizacja pracy
4. stosunki międzyludzkie
5. cechy osobiste

Tab. 21.11-2 zawiera wynik analizy w klasyfikacji indywidualnej, a Tab. 21.11-3 w klasyfikacji rodzin pokrewieństwa.

Jak widzimy, wśród problemów zgłoszonych przez pracowników nie wystąpiły żadne, których usunięcie wymagałoby inwestycji innych niż w szkolenia. Nie ma tam mowy o wynagrodzeniach, laptopach, samochodach służbowych, telefonach komórkowych itp. Czy to jakaś nietypowa firma? Wcale nie. W ciągu ostatnich kilkunastu lat przeprowadzałem wiele takich warsztatów i wynik zawsze był podobny. Najczęściej wymieniane i najwyżej oceniane bariery w pracy to problemy relacji międzyludzkich, komunikacji i organizacji pracy. To problemy, o których wszyscy wiedzą i o których mówi się dużo na korytarzach, ale najczęściej nie na zebraniach. Ich usunięcie jest tanie, ale nie jest proste. Wymaga ono bowiem zwalczania wielu nawyków i sposobów myślenia, o których pisałem w rozdziale 2. Wymaga opanowania sztuki asertywnych zachowań i asertywnej komunikacji. Wymaga umiejętności przeprowadzania rozmów i negocjacji w sytuacjach konfliktowych. Tego wszystkiego można się nauczyć, ale dla większości z nas jest to wiedza zupełnie nieznaną, a często też zaskakującą. Poświęciłem jej rozdziały od 9 do 11.

Rodzina	Problem	Punkty	Udział	Narastająco
<b>B</b>	zły przepływ informacji	96	18%	18%
<b>A</b>	brak współpracy między działami	56	10%	28%
<b>C</b>	różne decyzje od różnych przełożonych	45	8%	36%
<b>E</b>	szukanie winnych zamiast przyczyny	45	8%	44%

C	za mało ludzi w soboty i niedziele w działach sprzedaży i produkcji	40	7%	51%
E	nie umiemy przyznać się do winy, co utrudnia współpracę	36	7%	58%
D	złe stosunki międzyludzkie	33	6%	64%
A	produkcja nie rozumie wymagań klientów	31	6%	70%
E	hipokryzja	28	5%	75%
B	nieterminowe przekazywanie danych	28	5%	80%
A	niezrozumienie potrzeb innych działów	26	5%	85%
E	niedomówienia	24	4%	89%
D	brak współpracy między pracownikami	23	4%	93%
C	zła organizacja pracy	17	3%	96%
C	rozmijanie się procedur z codziennym życiem	11	2%	98%
E	niestosowanie się do zarządzeń firmy	9	2%	100%
	suma	548	100%	

**Tab. 21.11-2 Przykład hierarchii problemów w klasyfikacji ogólnej**

	Rodzina	Punkty	Udział
E	cechy osobiste	142	26%
B	informacja	124	23%
A	problemy między działami	113	21%
C	organizacja pracy	113	21%
D	stosunki międzyludzkie	56	10%

**Tab. 21.11-3 Przykład hierarchii rodzin problemów**

### 21.11.6 O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier

Są trzy ważne zasady, o których trzeba pamiętać analizując zebrane bariery:

1. Identyfikacja barier nie służy do oceny firmy, ale do wyznaczenia kierunków jej doskonalenia. Gdybyśmy chcieli oceniać firmę, powinniśmy mówić nie tylko o tym, co należy poprawić, ale też i o tym, co jako dobre i cenne należy zachować. Nie taki jest jednak cel naszego warsztatu.
2. Bariery to nierzadko nie tyle realne fakty, co raczej emocje, odczucia i opinie. A opinie i emocje, jak to opinie i emocje, mogą być uzasadnione, bądź nie. Jednakże bez względu na to, jakimi są, ich skutki są zawsze jednakowe. Nie lekceważmy więc nieuzasadnionych opinii. Z nimi też należy sobie poradzić, chociażby wyjaśniając, że nie mają podstaw. Często też fałszywe opinie wynikają po prostu z niedostatku komunikacji.
3. Zebrane w czasie warsztatu opisy barier są często lakoniczne lub niejasne. To normalne. Uczestnicy warsztatu najczęściej po raz pierwszy w życiu mówią publicznie (choć anonimowo) o tym, co im w pracy przeszkadza. Bywają zdenerwowani, przejęci, niepewni czym to się skończy. Jednakże na zebraniu barier proces doskonalenia się nie kończy. On się w tym miejscu dopiero zaczyna! Kolejnym krokiem będzie więc konkretyzacja barier i analizowanie ich przyczyn.

## 21.11.7 Cztery kroki do usunięcia barier

Zbigniew Bujak występując podczas jednego z Konwersatoriów TQM<sup>110</sup> zadał pytanie, dlaczego ukraińska Pomarańczowa Rewolucja nie przyniosła oczekiwanych zmian. Dlaczego przy wielkim zaangażowaniu dużej części ukraińskiego społeczeństwa pozostawiła po sobie jedynie wspomnienie etosu obecnego na kijowskim Placu Niepodległości. Dlaczego nie stało się to, co było udziałem Polski po wyborach 1989 roku? Otóż zdaniem Bujaka różnica pomiędzy tymi dwiema rewolucjami polegała na tym, że Polacy po wyborach mieli program dla działań lokalnych, podczas gdy manifestanci z Planu Niepodległości rozjechali się do domów bez takiego programu. Ich zaangażowanie i gotowość do działania nie zostały w żaden sposób spożytkowane i z tego właśnie powodu szybko wygasły.

Analiza barier w pracy to taka mała firmowa rewolucja. Nierzadko to pierwsza okazja, by w sposób systematyczny i w miarę otwarty mówić o tym, co można poprawić. To doświadczenie, które buduje nadzieję, że pracownicy mogą być partnerami w zarządzaniu firmą, że doceniona została ich wiedza i doświadczenie, ich gotowość do współpracy. Tego zaangażowania nie można zmarnować nie robiąc nic lub zabierając się do wprowadzania zmian zbyt powoli. Trzeba działać szybko, tym bardziej, że ogromna większość wskazywanych barier nie wymaga do ich usunięcia żadnych, lub prawie żadnych, nakładów finansowych.

Jak wynika z moich doświadczeń usuwanie barier dobrze jest zorganizować według następującego scenariusza:

1. wyłonienie kilkuosobowych zespołów naprawczych,
2. konkretyzacja,
3. jak jest, a jak być powinno,
4. działania naprawcze i monitorowanie

Aby opisać kroki 2 i 3, posłużę się przykładem, jaki rzeczywiście miał miejsce w jednej z firm, z którą prowadziłem warsztat. Spośród uczestników warsztatu wyłoniono małe (3-5 osobowe) zespoły naprawcze, do których weszli wszyscy uczestnicy warsztatu oraz kilka osób spoza tego grona. Każdy zespół zajął się jedną rodziną barier. Ten, którego pracę opiszę, wybrał rodzinę KOMUNIKACJA obejmującą następujące bariery:

- Bardzo słaby przepływ informacji.
- Brak komunikacji i współpracy sprzedaż-produkcja.
- Brak jasnego wspólnego celu dla wszystkich.
- Brak komunikacji pomiędzy zarządem a placówkami handlowymi.

Jak widzimy, niektóre z tych barier zostały opisane w sposób na tyle ogólny, że nie do końca było wiadomo, co konkretnie należy zrobić, aby daną barierę usunąć. Przystąpiono więc do etapu konkretyzacji, na którym podano rzeczywiste przykłady sytuacji stwarzających bariery. Zanim przytoczę te przykłady muszę wyjaśnić, że firma, której one dotyczyły prowadziła placówki gastronomiczne i posługiwała się informatycznym systemem kasowym zorganizowanym w ten sposób, że przy sprzedaży dania komputer kasowy pomniejszał stan magazynu surowców danej placówki zgodnie z recepturą wydawanego dania. Receptury, a także cenniki były ładowane do komputerów kasowych z centrali, bez udziału pracowników placówki.

W opisywanym przypadku zespół podał następujące konkretyzacje:

---

<sup>110</sup> Konwersatoria te organizuję od roku 1997. Odbývają się raz w miesiącu od października do czerwca, a informacje o nich można znaleźć na mojej witrynie [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl).



1. Niekiedy, gdy następują zmiany w recepturach produktów, placówki nie są o tym informowane na czas, co powoduje, że dania są wydawane zgodnie ze starą recepturą, a stany magazynów pomniejszane zgodnie z nową. Powoduje to oczywiście niezgodności remanentowe.
2. Gdy następuje zmiana cen, placówki niekiedy nie są o tym informowane na czas. Sprzedawca dowiaduje się o nowej cenie dopiero w trakcie sprzedaży, co powoduje jego głęboką frustrację, gdyż wobec klienta wypada bardzo nieprofesjonalnie.
3. Niekiedy w komputerach pojawiają się nowe produkty, dla których nie wprowadzono jeszcze ceny. Co gorsze, placówka otrzymuje te produkty do sprzedaży, ale nie mając cen, nie może ich sprzedawać.
4. Karty dań (menu) nie są uzgadniane z kierownikami placówek (asortyment, ceny, literówki,...). Doświadczenie kierowników i ich znajomość lokalnych rynków (każda placówka działa na nieco innym rynku) nie są wykorzystywane.
5. Na wysyłane do kierownictwa firmy pytania dotyczące różnych aspektów organizacji pracy często nie ma żadnej odpowiedzi. W takiej sytuacji kierownicy placówek nie wiedzą, jak mają postępować. Decydują się działać na własną rękę ryzykując, że może to nie być zgodne z zamierzeniami kierownictwa.

Przy formułowaniu konkretyzacji należy zwracać uwagę, aby wszędzie tam, gdzie zjawisko nie ma charakteru stałego, używać słów takich jak „niekiedy”, „czasami” lub nawet „często” — bo „często” to jednak nie to co „zawsze”. Ta zasada jest bardzo ważna, gdyż powoduje, że opinie stają się wyważone i w konsekwencji wywołują mniej reakcji obronnych. W powyższych przykładach żadnego z tych słów nie użyto jedynie w pkt. 4, gdyż karty dań rzeczywiście nie były nigdy uzgadniane z kierownikami placówek.

Po zakończeniu etapu konkretyzacji należy przystąpić do ustalenia celów, jakie chcemy osiągnąć. W tym kroku można posłużyć się *tabelką jak-jest-jak-być-powinno*. W naszym przypadku wyglądała ona w sposób następujący:

jak jest	jak być powinno
Niekiedy pracownicy dowiadują się o zmianie w recepturze dopiero wtedy, gdy przez przypadek zajrzą do spisu receptur w swoim komputerze. System nie ma mechanizmu automatycznego informowania o zmianie receptury.	Ilekoć następuje zmiana receptury, wszystkie zainteresowane placówki są o tym niezwłocznie poinformowane drogą mailową. Placówki powinny też znać osobę odpowiedzialną za realizację tej zasady.
Niekiedy nowy produkt jest wprowadzany do komputera placówki bez ceny.	Wprowadzeniu nowego produktu zawsze towarzyszy niezwłoczne wprowadzenie ceny.
Brak odpowiedzi na pytania dotyczące organizacji pracy kierowane do kierownictwa firmy	Jedno znane wszystkim stanowisko (osoba) upoważnione do udzielania takich odpowiedzi.
Karty dań nie są uzgadniane z kierownikami placówek (asortyment, ceny, literówki,...)	Po zaprojektowaniu nowych kart dań przez Dział Marketingu, ich wersje pdf są wysyłane drogą mailową do wszystkich placówek, które mają trzy dni na zgłoszenie uwag. Przy zgłoszeniu i przyjęciu dużej liczby uwag merytorycznych, procedura uzgadniania jest powtarzana dla nowej wersji.
Niekiedy brak informacji, dlaczego produkty zamówione nie zostały dostarczone i kiedy będą dostarczone.	Ilekoć dostawa odbiega od zamówienia, należy dołączyć do niej dokument informujący o przyczynach niezgodności i ewentualnych terminach ich usunięcia.
Niektóre placówki otrzymują produkty niezamówione i dla których nie ma warunków do sprzedaży.	Dla każdej placówki ustalić listę produktów, które jest ona w stanie sprzedawać.

Nie wiadomo, kto jest odpowiedzialny w firmie za załatwianie licencji i pozwoleń administracyjnych dla placówek (np. alkohol, ogródek).	Ustalić jakie służby są za to odpowiedzialne i podać ustalenie do wiadomości kierowników placówek.
Brak zakresów obowiązków kierowników placówek i kelnerów.	Stworzyć zakresy obowiązków i uzgodnić je z zainteresowanymi.

**Tab. 21.11-4** Przykład tabeli *jak-jest-jak-być-powinno*

W większości przypadków opis stanu aktualnego (jak jest) wystarczał do napisania co należy zrobić by usunąć daną barierę. Na przykład jeżeli nie ma zakresów obowiązków, to należy je napisać. Niekiedy jednak sytuacja nie jest taka prosta. W przypadku bariery

Niekiedy nowy produkt jest wprowadzany do komputera placówki bez ceny można oczywiście napisać to, co zanotowano w tabeli:

Wprowadzeniu nowego produktu zawsze towarzyszy niezwłoczne wprowadzenie ceny.

ale to nie do końca wyjaśnia, co konkretnie należy zrobić. W takim przypadku konieczna jest dalsza analiza problemu np. metodą *pięć razy dlaczego* (Rozdz.21.7) albo metodą *rybiej ości* (Rozdz.21.6), albo oboma na raz.

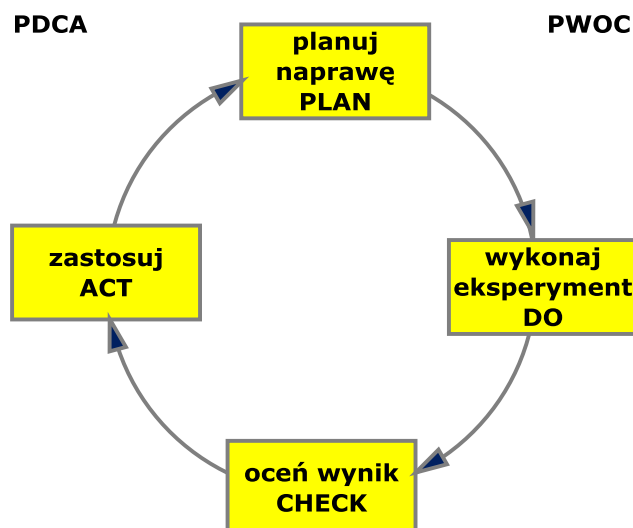
### 21.11.8 Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa

Opisane powyżej zastosowanie metody diagramów pokrewieństwa do problemu identyfikacji barier jest bardzo ważnym zastosowaniem, ale nie jedynym. Najogólniej rzecz ujmując, jest to metoda identyfikowania problemów do rozwiązania i ustalania wśród nich hierarchii ważności. Krok pierwszy — ustalanie listy problemów, przyczyn lub rozwiązań — niekoniecznie musi się odbywać w sposób anonimowy. W przypadku barier było to konieczne dla zapewnienia pracownikom poczucia bezpieczeństwa. W przypadku jednak spraw „emocjonalnie obojętnych”, można zastosować burzę mózgów (rozdział 21.3), karuzelę pomysłów (rozdział 21.5), rybią ość (rozdział 21.6) lub każdą inną metodę.

Krok drugi to oczywiście referendum z hierarchią. Na tej drodze następuje wyodrębnienie najważniejszych haseł, od których później rozpoczyna się działanie.

## 21.12 Cykl jakości Shewharta

Jedna z trzech zasad doktryny jakości brzmi: „doskonalimy stale”. Nie ma takiej sytuacji, w której moglibyśmy sobie powiedzieć „nic już więcej nie da się poprawić”.



**Rys. 21.12-1.** Cykl jakości Waltera Shewharta

By tę zasadę zamienić w pragmatyczną regułę, bliski współpracownik Deminga, Walter Shewhart, wprowadził pojęcie *cyklu jakości*<sup>111</sup> nazwanego później jego imieniem. Jest to pewna ogólna procedura, której powtarzalne wykonywanie stanowi realizację zasady stałego doskonalenia. Oto cztery kroki tej procedury:

1. *Planuj* naprawę (ang. *plan*). Dokonaj pomiarów zjawiska, które pragniesz zmienić. Zaplanuj zmianę.
2. *Wykonaj* eksperyment (ang. *do*). Nie wprowadzaj planu od razu jako standardu. Najpierw wypróbuj go w warunkach eksperymentalnych lub na małej próbie.
3. *Oceń wynik* (ang. *check*). Sprawdź, czy wynik jest zgodny z oczekiwaniami. Wprowadź ewentualną korektę.
4. *Zastosuj* (ang. *act*). Wprowadź eksperyment w życie. Cały czas prowadź jednak pomiary (ocenę) twojego nowego standardu. Za jakiś czas zaczniesz myśleć o dalszym udoskonaleniu.

Przedstawiony na Rys. 21.12-1 cykl jakości (zwany też z angielska PDCA) wydaje się bardzo prostą zasadą. Właściwie dziecinnie prostą. Okazuje się jednak, że jego wdrożenie to już zupełnie inna sprawa. Aby cykle jakości zaczęły w firmie rzeczywiście funkcjonować, na to trzeba przełamania wielu stereotypów myślowych i wielkiej determinacji menedżerów. Dobrze jest też prowadzić protokoły z każdego obrotu cyklu.

## 21.13 Metoda siedmiu kroków

### 21.13.1 Zasady ogólne

W wielu przypadkach krok „planuj naprawę”, od którego rozpoczynamy realizację cyklu jakości, może wymagać wykonania dość poważnej pracy przy analizie problemu. Często jest przy tym tak, że uczestnicy koła jakości — szczególnie jeżeli nie nabyli jeszcze doświadczenia w pracy nad jakością — mogą nie wiedzieć, jak przeprowadzić taką analizę. Stojące przed nimi zadanie wydaje im się stosunkowo proste, a w rzeczywistości jest dość złożone. W takiej sytuacji bardzo pomocna może okazać się *metoda siedmiu kroków* zawierająca listę pytań, na które należy odpowiedzieć, aby dokonać analizy problemu i znaleźć właściwe rozwiązanie. Oto te pytania:

1. CEL I ZAKRES ZADANIA
  - 1.1. Jaki problem staramy się rozwiązać?
  - 1.2. Jaki skutek będzie to miało dla klienta?
  - 1.3. Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?
  - 1.4. Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?
  - 1.5. Jak planujesz przebieg projektu?
2. STAN AKTUALNY
  - 2.1. Jaka jest historia problemu?
  - 2.2. Czy problem można opisać siecią działań?
  - 2.3. Czy problem można opisać tabelą liczb?
  - 2.4. Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?
  - 2.5. Gdzie pojawiają się objawy, a gdzie nie?

<sup>111</sup> W języku angielskim to pojęcie nosi nazwę *quality wheel*. Oczywiście *wheel* znaczy „koło”, jednak pojęcie koła jakości ma już swoje znaczenie. Stąd „cykl”.

- 2.6. Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?
- 2.7. Kogo może dotyczyć ten problem, a kogo nie?

### 3. PRZYCZYNY

- 3.1. Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów (tu zalecane jest przeprowadzenie analizy metodą rybiej ości)?
- 3.2. Które z nich można uzasadnić za pomocą danych liczbowych?
- 3.3. Które z ww. przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn — przyczyny drugiego i dalszych poziomów?
- 3.4. Kto powinien zająć się rozwiązaniem problemu?

### 4. ROZWIĄZANIA

- 4.1. Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?
- 4.2. Jakimi kryteriami możemy się posłużyć dla wyboru najlepszego rozwiązania?
- 4.3. Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?
- 4.4. Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu dla dokonania jego oceny?
- 4.5. Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?
- 4.6. Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?

### 5. WYNIKI

- 5.1. Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?
- 5.2. W jakim stopniu i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski dla planu poprawy działania?

### 6. STANDARYZACJA

- 6.1. Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?
- 6.2. Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?
- 6.3. Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajzeń?
- 6.4. Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?
- 6.5. Jakimi środkami posłużymy się dla kontynuowania procesu naprawy?

### 7. PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

- 7.1. Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?
- 7.2. Jak proponujesz rozwiązać te problemy?
- 7.3. Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?
- 7.4. Jak zostanie stworzona dokumentacja z wyniku projektu? Jakie będą jej dalsze losy w firmie?
- 7.5. Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?

Poniżej rzeczywisty przykład zastosowania metody siedmiu kroków w firmie A. Blikle do analizy problemu związanego z wysychaniem placka makowego. Problem ten pojawił się w połowie lat 90., gdy przyjęto do pracy wielu nowych cukierników, a także wymieniono tradycyjne komo-

rowe piece ceramiczne na nowoczesne — stalowe obrotowe z wymuszonym obiegiem powietrza. Prace nad opisanym poniżej rozwiązaniem zajęły ok. trzech miesięcy.

## 21.13.2 Przykład zastosowania

### 1. CEL I ZAKRES ZADANIA

#### 1.1. Jaki problem staramy się rozwiązać?

Od pewnego czasu niektórzy nasi klienci zwracają uwagę, że mak w placku jest zbyt suchy, w związku z czym placek nie tylko traci na smaku, ale również rozpada się przy krojeniu. Wiele osób pamięta placek znacznie wilgotniejszy, dający się pokroić na małe kawałki. Od chwili rozpoczęcia jego produkcji w latach 60. placek makowy nieprzerwanie należał do grupy sztanदारowych produktów naszej firmy. Bardzo często był zabierany przez klientów za granicę, szczególnie tam, gdzie wyroby makowe są mniej znane, np. do Francji.

#### 1.2. Jaki skutek rozwiązanie problemu będzie miało dla klienta?

- Placek będzie estetycznie wyglądał po porcjowaniu.
- Placek da się podzielić na mniejsze porcje.
- Placek będzie trwalszy; będzie mógł dłużej poleżeć u klienta.
- Placek będzie miał lepszy smak.
- Klient poczuje się doceniony (przynajmniej ten, który składał reklamację).
- Placek będzie cięższy, a przez to droższy, ponieważ sprzedajemy go „na wagę”. Ten skutek może być widziany przez klienta jako negatywny, umieszczamy go jednak na liście, gdyż nasze pytanie dotyczy wszystkich skutków, a nie jedynie pozytywnych.

#### 1.3. Jakie są inne powody rozwiązywania tego problemu?

- Poprawi się wizerunek firmy.
- Zmniejszy się liczba reklamacji.
- Placek będzie można dłużej przechowywać w dziale sprzedaży.
- Placek będzie łatwiejszy w pakowaniu.
- Zmniejszą się straty spowodowane zwrotami.
- Zmniejszy się stres sprzedawcy spowodowany reklamacjami klienta.
- Zmniejszy się stres producenta spowodowany reklamacjami klienta i sprzedawców.
- Poprawimy technologię produkcji placka.
- Poprawimy recepturę placka.
- Nauczymy się czegoś na temat zarządzania jakością.
- Będziemy mieli satysfakcję z rozwiązania problemu.

#### 1.4. Jak będziesz oceniał powodzenie projektu?

- Przez poziom sprzedaży.
- Przez poziom reklamacji.
- Przez poziom zwrotów (w tym wewnętrznych).
- Przez uwagi klientów (jak klienci oceniają zmianę).
- Przez ocenę organoleptyczną; „na chwyt” i „na smak”.
- Przez ocenę liczby zrealizowanych zamierzeń dotyczących naszego problemu.
- Przez ocenę stabilności standardu (czy potrafimy utrzymać raz wybrany standard).

#### 1.5. Jak planujesz przebieg projektu?

- Dla przeprowadzenia analizy problemu i zaproponowania rozwiązań zostaną utworzone dwa zespoły pracowników, każdy reprezentujący jedną zmianę (praca w firmie ma cha-

rakter dwuzmianowy). Zespoły będą prowadziły analizę niezależnie od siebie i niezależnie od siebie zaproponują rozwiązania. Następnie przedstawią sobie wzajemnie propozycje i wypracują ostateczne rozwiązanie. Oba zespoły będą prowadziły prace według tego samego planu:

- Zaczniemy od problemów technologicznych.
- Następnie dystrybucja i sprzedaż.
- Zakończymy na sprawdzeniu, jak klient radzi sobie z plackiem po zakupie (krojenie, przechowywanie).

## 2. STAN AKTUALNY

### 2.1. Jaka jest historia problemu?

Od mniej więcej roku pojawiają się uwagi klientów związane z plackiem makowym. Początkowo sądziliśmy, że są one związane z incydentalnymi błędami przy produkcji. Wstępna analiza wykazała jednak, że zjawisko ma charakter stały i że pojawiło się ono przy przeprowadzeniu produkcji do nowej pracowni.

### 2.2. Czy problem można opisać siecią działań?

Nie.

### 2.3. Czy problem można opisać tabelą liczb?

Można byłoby przeprowadzić pomiary częstotliwości pojawiania się wady, uznano jednak, że opóźniłoby to niepotrzebnie prace nad poprawą jakości. Już teraz bowiem wiadomo, że częstotliwość jest dostatecznie duża, aby podjąć prace naprawcze.

### 2.4. Co się dzieje teraz, gdy problem nie jest rozwiązany?

- Skargi klientów.
- Spada sprzedaż.
- Są duże zwroty z sekcji dystrybucji i cukierni, co powoduje straty.
- Cierpi wizerunek firmy.
- Rośnie stres sprzedawcy i producenta.

### 2.5. Gdzie pojawiają się objawy, a gdzie nie?

- Dział Produkcji
- Sekcja Dystrybucji
- Cukiernie
- Klienci cukierni
- Deserownia w kawiarni (klient kawiarni nie zgłasza reklamacji, bo otrzymuje placek nasączony likierem).

### 2.6. Kiedy pojawiają się objawy, a kiedy nie?

Wydaje się, że zjawisko ma charakter stały. Nie udało się wyodrębnić żadnych szczególnych okoliczności, w których problem się pojawia lub w których się nie pojawia.

### 2.7. Kogo może dotyczyć ten problem, a kogo nie?

- dział produkcji (błędy w produkcji)
- sekcja dystrybucji (błędy w przechowywaniu i transporcie)
- cukiernie (błędy w przechowywaniu i krojeniu)
- deserownie w kawiarniach (j.w.)
- klient (j.w.)

## 3. PRZYCZYNY

### 3.1. Jakie mogą być potencjalne przyczyny obserwowanych objawów?

(Przeprowadzono analizę metodą rybiej ości (rozdział 21.6), starając się wymienić wszystkie przyczyny, jakie mogłyby mieć wpływ na badaną wadę placka makowego.

- zła jakość surowców
- zła proporcja surowców
- zbyt dużo rodzynek na wierzchu placka (dlatego trudno się kroi)
- zbyt gruba warstwa polewy (j.w.)
- źle zaparzony mak
- źle skręcony mak
- nowe piece obrotowe bardziej wysuszają placek niż dawne piece komorowe
- źle przeprowadzony proces pieczenia
- zbyt długie przechowywanie po wyprodukowaniu
- złe warunki przechowywania w dystrybucji
- złe warunki przechowywania w cukierniach
- zły sposób krojenia placka (przez sklepy, kawiarnię, klienta)
- zły transport przez klienta (np. pionowo w teczce)
- złe warunki przechowywania placka przez klienta
- dziś klient jest bardziej wymagający niż kiedyś

### 3.2. Które z nich można uzasadnić za pomocą danych liczbowych?

Tylko część z nich, i to w większości za pomocą metod laboratoryjnych, którymi nie dysponujemy.

### 3.3. Które z ww. przyczyn wymagają bliższego zbadania i jakie są przyczyny tych przyczyn — przyczyny drugiego i dalszych poziomów?

(Na tym etapie odrzucono te przyczyny, które zdaniem zespołu nie mają miejsca. Liczba wcięć określa poziom przyczyny).

- zła proporcja użytych surowców
  - zły przepis produkcyjny
  - przepis został pomyłkowo zmieniony
  - nowe piece wymagają innych proporcji składników
  - przepis dobry, ale nieprzestrzegany
  - niektórzy cukiernicy nie znają receptury
  - receptura nie jest dostępna na miejscu pracy; znajduje się w archiwum technologa
- Źle zaparzony mak
  - brak opisu procesu technologicznego
  - brak wiedzy u pomocników cukierników
  - zła organizacja pracy
- Źle skręcony mak
  - źle wyregulowane walce
  - niewłaściwa liczba przemieleń maku
  - zły stan techniczny walców
- źle przeprowadzony proces pieczenia
  - nowe piece wymagają zmiany czasu pieczenia
- złe warunki przechowywania placka przez cukiernie
  - brak wiedzy o tym, jak przechowywać placek

- niestaranność pracowników.
- zły sposób krojenia placka (przez cukiernie, kawiarnię, klienta)
  - tępy nóż
  - krojenie metodą nacisku z góry na nóż w miejsce ruchu „piłowania”
- zły transport przez klienta
  - zdarza się, że klienci mężczyźni wkładają pudełko z naszymi wyrobami pionowo do teczki

### 3.4. Kto powinien zająć się rozwiązaniem problemu?

Działy głównego technologa, produkcji, sprzedaży i marketingu zgodnie z zakresami swoich kompetencji. Kierownicy działów wyznaczają osoby odpowiedzialne za wykonanie zadania.

## 4. ROZWIĄZANIA

### 4.1. Jakie są możliwe drogi usunięcia powodów drugiego stopnia?

- W zakresie surowcowym należy przeprowadzić eksperymenty z nowymi proporcjami surowców.
- W zakresie procesu produkcji należy przeprowadzić eksperymenty dotyczące: procesu parzenia maku, liczby przemieleń na walcach oraz czasów pieczenia placka.
- W zakresie znajomości procesu produkcyjnego należy stworzyć jego dokładny opis oraz zadbać o to, aby był on dostępny na każdym stole produkcyjnym. Należy też uświadomić cukiernikom, że nawet niewielkie odstępstwa od standardu wywołują skutki negatywne z punktu widzenia klienta.
- Na stanowisku parzenia maku należy zainstalować zegar z dzwonkiem przywołujący po określonym czasie cukiernika, który powinien czuć nad momentem zakończenia procesu parzenia. Proces parzenia trwa na tyle długo, że obsługujący go pracownik odchodzi w międzyczasie do innej pracy.
- W zakresie procesu krojenia placka przez sprzedawców należy zakupić nowe noże i przeprowadzić szkolenie sprzedawców przez cukierników.
- W zakresie przechowywania placka w cukierniach należy napisać odpowiednią instrukcję. Wykonanie powierza się głównemu technologowi.
- W zakresie błędów, które może popełniać klient, należy przygotować krótką informację na piśmie, która byłaby dołączana do placka przy sprzedaży. Należy również przeszkolić sprzedawców, aby potrafili prawidłowo instruować klienta. Oba zadania powierza się działowi marketingu.
- Ponieważ rozpoczynamy eksperymenty z plackiem w zakresie technologii i organizacji jego produkcji, wprowadzamy „Dziennik pokładowy projektu placek makowy”, aby w jednym miejscu zapisywać wszystkie nasze uwagi, propozycje i wnioski. Dziennik powinien być zawsze pod ręką w pracowni. Należy do niego wpisywać wszystko, co nam w sprawie placka przychodzi do głowy, a także wyniki eksperymentów, dokonane zmiany itp. Nie obawiamy się, że napiszemy coś źle. Papier cierpliwy, wiele wytrzyma, a każda uwaga i notatka może być bardzo pomocna przy rozwiązaniu problemu, a także przyda się jako doświadczenie przy rozwiązywaniu innych problemów.

### 4.2. Jakimi kryteriami możemy się posłużyć dla wyboru najlepszego rozwiązania?

- Próby krojenia placka oraz jego badanie organoleptyczne po przeprowadzeniu każdego kolejnego eksperymentu.
- Uzyskiwanie informacji od klienta na temat jego opinii co do jakości placka.

### 4.3. Jakie są za i przeciw każdego z rozwiązań? Jak każde z nich ma się do powodów problemu?

Nie widzimy przeciwwskazań dla żadnego z proponowanych rozwiązań.

### 4.4. Które z rozwiązań są najlepsze? Które wybierzemy do „małego eksperymentu”? Jakie dane będziemy zbierać w trakcie eksperymentu dla dokonania jego oceny?



- zmniejszyć ilość oleju w maku
- zwiększyć ilość jajek w maku
- lepiej wymieszać dodatki z makiem
- przedłużyć czas leżakowania masy makowej
- skrócić czas pieczenia placka.

#### **4.5. Które z eksperymentalnych rozwiązań okazały się najlepsze? Które wybierzemy do wdrożenia?**

Wszystkie

#### **4.6. Jak planujemy zorganizować wdrożenie wybranych rozwiązań?**

Drogi usunięcia przyczyn pierwszego stopnia nie wymagają specjalnego ustalania, bowiem wynikają w oczywisty sposób z samego określenia tych przyczyn. Jeżeli np. czas odpiekania placka jest zbyt długi, to należy go skrócić. Ustalenia wymagają natomiast drogi usunięcia przyczyn drugiego stopnia, nie są to bowiem przyczyny typu „wypadek przy pracy”, ale tzw. przyczyny systemowe, tj. związane z systemem organizacji pracy w przedsiębiorstwie. Dopiero usunięcie przyczyn systemowych zabezpiecza przed powtórным pojawianiem się przyczyn pierwszego stopnia w przyszłości. Z punktu widzenia problemu globalnej jakości, analiza przyczyn drugiego stopnia jest równie ważna, jeżeli nie ważniejsza, od analizy przyczyn pierwszego stopnia. Ona to bowiem wskazuje najważniejsze słabości przedsiębiorstwa. Podczas dyskusji ustalono następujące drogi usunięcia przyczyn systemowych:

1. Należy zadbać, aby procedury i receptury były dostępne dla wszystkich zainteresowanych na ich stanowiskach pracy. Dotychczas były one przechowywane w dziale głównego technologa.
2. Skoro uznaliśmy za właściwe wprowadzenie na stanowiskach pracy receptur i procedur dla placka makowego, to wydaje się dość oczywiste, że powinniśmy w podobny sposób udostępnić receptury i procedury dla wszystkich naszych wyrobów.

Należy wprowadzić system (zasady) stałej analizy wszystkich procedur i receptur oraz ich modyfikacji, gdy zachodzi taka potrzeba. W firmach, gdzie zarządzanie jakością jest wprowadzone na szeroką skalę i od dawna stosowane (np. w koncernie Toyota), system stałej analizy jest realizowany przez tzw. wnioski innowacyjne składane przez pracowników. W firmie Toyota pracownicy składają rocznie kilka tysięcy wniosków. Wszystkie (!) wnioski są analizowane przez specjalne zespoły i większość jest wdrażana. Gwarantuje to nie tylko stały postęp w zakresie jakości produktu końcowego, ale też mobilizuje pracowników do stałego analizowania wszystkich aspektów jakości w przedsiębiorstwie. Należy jednak podkreślić, że tym, co naprawdę mobilizuje pracowników, jest nie sama możliwość składania wniosków innowacyjnych, ale fakt, że są one poważnie traktowane przez firmę, tj. analizowane i wdrażane.

Aby wnioski innowacyjne zaczęły się pojawiać, należy przede wszystkim zagwarantować pracownikom (i doprowadzić do tego, aby w te gwarancje uwierzyli), że ujawnienie błędu, co często wiąże się z propozycją naprawy, nie spowoduje represji w stosunku do nikogo. W firmach, gdzie zarządzanie jakością nie funkcjonuje, pracownicy najczęściej obawiają się proponować innowacje, by nie ujawnić, że dotychczas ktoś coś robił nie tak, jak potrzeba.

Zgłoszenie pierwszych wniosków innowacyjnych nie wymaga zwykle większej wiedzy na temat jakości. Po pewnym jednak czasie wyczerpie się „zapas” prostych problemów. Dla rozwiązania tych trudniejszych konieczne jest stałe szkolenie wszystkich pracowników w zakresie metod doskonalenia jakości.

## **5. WYNIKI**

### **5.1. Jak dalece wyniki spełniają nasze oczekiwania?**

Jakość placka makowego powróciła do dawnego poziomu. Teraz należy zadbać o to, aby ta jakość stała się standardem.

### **5.2. Na ile i jak został wykonany plan wdrożenia? Jakie płyną stąd wnioski dla planu poprawy działania?**

Plan usunięcia przyczyn pierwszego poziomu został wykonany w całości, natomiast analiza przyczyn drugiego poziomu ujawniła wiele elementów organizacji naszej pracy wymagających naprawy. Ta druga część wdrożenia wniosków naprawczych zajmie znacznie więcej czasu, jednakże

będzie ona służyła doskonaleniu naszej pracy w całości, a nie jedynie w zakresie produkcji placka makowego.

## 6. STANDARYZACJA

### 6.1. Co jest przedmiotem standaryzacji? Jaki produkt, jaka metoda, jaki proces?

Przedmiotem standaryzacji będą:

- skład surowcowy placka,
- proces produkcji placka.

### 6.2. Jak będziemy szkolić wszystkich pracowników w stosowaniu tego standardu?

Zespół produkujący placek otrzyma zafoliowane dokumenty opisujące oba ww. standardy. Ponadto dział głównego technologa przeprowadzi szkolenie.

### 6.3. Jak zapewnimy ugruntowanie standardu po jego wprowadzeniu? Jak zabezpieczymy się przed powrotem do starych przyzwyczajeń?

Proces standaryzacji zapoczątkowany przy okazji rozwiązywania problemu placka makowego należy rozszerzyć na wszystkie produkty. Tylko w ten sposób można doprowadzić do sytuacji, w której przestrzeganie standardów technologicznych stanie się standardem w zakresie organizacji pracy. Ten proces będzie wymagał wykonania bardzo dużej pracy nad opracowaniem standardów. Zostaje ona powierzona Działowi Głównego Technologa i potrwa zapewne kilka lat. Przy ustalaniu standardów technologicznych powinni na bieżąco współpracować z cukiernikami, którzy będą te standardy realizować.

### 6.4. Jak będziemy śledzić/sprawdzać przestrzeganie standardu?

Za przestrzeganie standardów czyni się bezpośrednio odpowiedzialnych szefów zespołów produkcyjnych. Powinni oni wdrożyć zasadę znajomości i przestrzegania standardów w swoich zespołach. Należy też pamiętać o konieczności przeszkolenia każdego nowego pracownika, który przychodzi do zespołu.

### 6.5. Jakimi środkami posłużymy się dla kontynuowania procesu naprawy?

Należy dążyć do powołania w pracowni kół jakości. W tym celu kierownictwo powinno zapewnić pomieszczenie, gdzie takie koła mogłyby się zbierać, oraz wyposażyć je w podstawowe narzędzia pracy (tablica, pisaki, duże arkusze papieru). Należy też uwzględnić spotkania kół jakości w grafikach pracy.

## 7. PLANY NA PRZYSZŁOŚĆ

### 7.1. Które z naszych problemów nie zostały rozwiązane w projekcie?

Jak już opisano wyżej, w trakcie projektu wskazano wiele zadań ogólnych dotyczących doskonalenia procesów produkcyjnych. Te zadania będą realizowane.

### 7.2. Jak proponujesz rozwiązać te problemy?

Podstawowym narzędziem organizacyjnym doskonalenia pracy są koła jakości. Aby funkcjonowały, konieczne jest powstanie grupy pracowników mogących organizować ich pracę. W tym celu z grona cukierników zostaną powołani „instruktorzy jakości”, dla których zostanie zorganizowane szkolenie w postaci kursu. Kurs, który poprowadzi Andrzej Blikle, obejmie ok. 20 godzin wykładów i ćwiczeń. Osoby, które ukończą kurs, otrzymają specjalne dyplomy. Uzyskanie funkcji instruktora jakości nie będzie automatycznie związane z podwyżką wynagrodzenia, będzie jednak brane pod uwagę przy awansach pracownika na wyższe stanowiska.

## 8. Czego nauczyłeś się z tego projektu? Jak ta wiedza może być przekazana innym?

Przed wszystkim nauczyliśmy się kilku metod doskonalenia organizacji pracy w produkcji. Zrozumieliśmy też, na czym polega sam proces doskonalenia i odkryliśmy wiele dalszych dróg doskonalenia. Ta wiedza będzie przekazywana innym pracownikom w trakcie szkoleń dla instruktorów jakości organizowanych nie tylko dla cukierników, ale również dla sprzedawców i administracji.

### 8.1. Jak zostanie stworzona dokumentacja z wyniku projektu? Jakie będą jej dalsze losy w firmie?

Bezpośrednią dokumentację projektu stanowi niniejszy opis, a także powstałe w trakcie projektu standardy. Opis projektu będzie materiałem instruktażowym dla kół jakości, a standardy wejdą do księgi procedur i będą dostępne na stanowiskach pracy cukierników.

## **8.2. Jak będzie wyglądało zamknięcie projektu? Jaką uroczystość przewidujesz z tej okazji?**

Dla uczestników projektu zostanie zorganizowane spotkanie z lampką wina w naszej kawiarni.

Część siódma  
Nowa epoka  
w zarządzaniu

## 22 Firma XXI wieku

Jak powiedział Niels Bohr „prognozowanie jest trudne, zwłaszcza wtedy, gdy dotyczy przyszłości”. Nie będę więc przewidywał wyglądu firm w roku 2099, a jedynie podzielę się obserwacjami o kierunkach zmian, które obserwujemy już dziś. Cztery z nich omówiłem we wcześniejszych rozdziałach:

- I. TQM’owskie spojrzenie na zagadnienia jakości,
- II. zmiany w postrzeganiu mechanizmów motywacyjnych,
- III. statystyczne sterowanie procesami losowymi,
- IV. procesowy model organizacji.

W niniejszym rozdziale dodam trzy nowe źródła inspiracji pozornie bardzo od siebie odległe, a w rzeczywistości mające ze sobą wiele wspólnego:

- V. obserwowane w społecznościach zwierzęcych zjawisko „mądrości stada”,
- VI. obserwowane w społecznościach ludzkich zjawisko „mądrości tłumu”,
- VII. mający swoje źródło w rozwoju technologii informatycznych nowy model komunikacyjny zwany firmą 2.0.

V i VI zostały opisane przez Jamesa Surowieckiego [64], a VII przez Mc Afee [49]. Jak się okazuje, obserwacje i doświadczenia wyniesione ze wszystkich siedmiu obszarów przyczyniają się do powstawania firm o zupełnie nowych paradygmatach zarządzania. Rodzi się zjawisko, które umownie nazwę firmą XXI wieku. Kilka przykładów takich firm opiszę w Rozdz.22.3.

Bardzo też wiele na temat nowoczesnych trendów w zarządzaniu można przeczytać na portalu MIX (Management Innovative Exchange) po adresem <http://www.managementexchange.com/>.

### 22.1 Zbiorowa wiedza

Zbiorowa wiedza zespołu to suma tego co wiedzą wszyscy, ale dopiero po tym, jak stanie się udziałem wszystkich. Dopóki ta wymiana nie nastąpi, mamy do czynienia z wiedzą rozproszoną. W gospodarce wiedzy, o której pisałem już w Rozdz.1.3 i Rozdz.16.2, zadanie budowania zbiorowej wiedzy społeczności pracowników stanowi jedno z ważniejszych wyzwań, a także jedną z ważniejszych dróg uzyskiwania przewagi konkurencyjnej firmy.

#### 22.1.1 Mądrość stada

Interesująca grupa zjawisk, w których obserwujemy pewien rodzaj zbiorowej mądrości, jest związana z zachowaniem się dużych grup organizmów żywych takich jak mrówki, ryby, ptaki, a nawet wyżej zorganizowane zwierzęta jak np. antylopy.

Na Rys. 22.1-1 widzimy stado szpaków przygotowujące się do ucieczki przed atakującym sołem. Jest to klatka z filmu, który w całości można zobaczyć na YouTube pod adresem

<http://www.youtube.com/watch?v=OnAAozmERXA>

W obliczu ataku stado dzieli się na dwie części pomiędzy którymi przelatuje sokół. Nie jest on w stanie dokonać szybkiego zwrotu, gdyż atakuje lotem nurkowym z szybkością przekraczającą 100 km na godzinę. W chwilę później stado znowu się łączy.

Jak to się dzieje, że szpaki pozbawione centralnego dowodzenia, mogą realizować taką zbiorową taktykę. Otóż dzieje się to za sprawą czterech prostych *reguł szpaczego stada*:

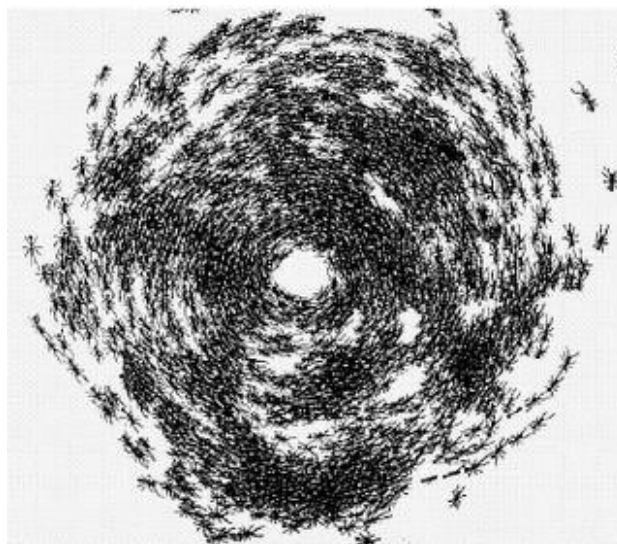
1. trzymaj się bliski środka stada,
2. leć 2-3 długości ciała od sąsiada,
3. nie wpadaj na sąsiada,
4. jeżeli drapieżnik atakuje, usuń mu się z drogi.



**Rys. 22.1-1 Stado szpaków atakowane przez sokola**

Te cztery zasady powodują, że złożony manewr stada wykonywany przez dziesiątki tysięcy ptaków dokonuje się w całości za sprawą „bilateralnych kontaktów” każdego ptaka z jego najbliższymi sąsiadami. Koordynacja globalna jest realizowana przy pomocy lokalnych reguł. Właśnie tak, jak w procesowym modelu przedsiębiorstwa, gdzie każdy proces realizuje zamówienia swoich dostawców i składa zamówienia swoim odbiorcom. Synchronizacja pracy procesów dokonuje się przez synchronizację działania każdego z procesów ze wszystkimi swoimi procesowymi sąsiadami. Jak się jednak okazuje, synchronizacja sąsiad-z-sąsiadem może nieść ze sobą pewne pułapki, o których też należy pamiętać.

Przyrodnik William Beebe zauważył pewnego razu w gujańskiej dżungli dziwne zjawisko. Były to mrówki krążące w kole o średnicy 30 m. Mrówki krążyły tak przez dwa dni, dopóki wszystkie nie padły martwe.



**Rys. 22.1-2 Mrówczy krąg śmierci**

Ten krąg to również zjawisko znajdujące wytłumaczenie w regułach stada, którym tym razem jest rój mrówek. Otóż reguła mrówek-robotnic podążających do pożywienia drogą pierwotnie wytyczną przez zwiadowców, jest niezwykle prosta: podążaj za mrówką, która idzie przed tobą. Ta zasada powoduje, że mrówki trafiają do pożywienia, a później z powrotem do mrowiska. I dzieje się tak, dopóki jakaś powracająca mrówka nie podąży przez pomyłkę za mrówką idącą do pożywienia. Wtedy wszystkie mrówki będą „nawijać się” wokół pożywienia, jak na szpulkę.

Okazuje się, że syndrom mrówczego kręgu zdarza się i w społecznościach ludzkich, w których obowiązuje zasada „myśl tak jak inni”. Zdaniem Jamesa Surowieckiego ten właśnie syndrom legł u podstaw zachowania się amerykańskich służb wywiadowczych, które zlekceważyły sygnały wskazujące na zbliżający się atak Japończyków na Pearl Harbour i które w kilkadziesiąt lat później błędnie oceniły szanse operacji lądowania Amerykanów w Zatoce Świń na Kubie.

### 22.1.2 Mądrość tłumu

Badaczy w obszarze nauk społecznych od dawna interesowało pytanie, ile wie tłum traktowany jako całość w stosunku do tego, co wiedzą poszczególne jego jednostki. Jeden z tych badaczy, Francis Galton, trafił w roku 1906 na targ bydła (West of England Fat Stock and Poultry Exhibition) odbywający się w Plymouth. Do tradycji tego targu należało, aby na początku dnia pokazać zebranym wołu i zadać pytanie, ile będzie ważyło mięso tego zwierzęcia po jego „zaszlachtowaniu i sprawieniu”. Kto chciał, mógł nabyć za 6 pensów ostemplowaną kartkę, napisać na niej swoją ocenę, a następnie podpisaną kartkę złożyć do urny. W czasie trwania targu zabijano wołu i dokonywano podziału mięsa, by pod koniec dnia ogłosić wynik konkursu. Zwycięzca otrzymywał nagrodę.

Pamiętnego dnia po rozstrzygnięciu konkursu Galton zebrał wszystkie kartki w liczbie 787, a następnie obliczył średnią arytmetyczną z przewidywanych wag, która wyniosła 542,2 kg. Natomiast rzeczywista waga mięsa wyniosła 542,6 kg. Co za niezwykła zbieżność!

Inne podobne zjawisko zaobserwowano starając się ustalić położenie zaginionej w nieznanych okolicznościach amerykańskiej łodzi podwodnej *Scorpion*. Łódź zatonała w czasie obywatelnego rejsu patrolowego w roku 1968 na wodach Północnego Pacyfiku. Znano miejsce, z którego łódź nadała ostatni komunikat radiowy, nie wiedziano jednak, w którym kierunku płynęła, z jaką prędkością, a także kiedy nastąpiło zatonięcie. Prawdopodobny obszar położenia łodzi na dnie oceanu określono jako koło o średnicy 30 km.

O pomoc w odnalezieniu łodzi poproszono pracującego dla marynarki wojennej naukowca Johna Cavena. Ten zorganizował zespół, do którego zaprosił specjalistów z różnych dziedzin, a w tym matematyków, specjalistów od łodzi podwodnych i morskich służb ratowniczych. Na-

stępnie przedstawił zespołowi kilka prawdopodobnych scenariuszy katastrofy i poprosił, aby każdy z osobna postarał się określić przypuszczalne położenie łodzi. Członkowie zespołu — co bardzo ważne — pracowali całkowicie niezależnie jeden od drugiego, każdy w zaciszu swojego gabinetu. Uzyskane tą drogą hipotezy poddano obróbce statystycznej odwołującej się do tzw. twierdzenia Bayesa. W pięć miesięcy później Scorpioną znaleziono o 200 m od miejsca wskazanego przez członków zespołu.

Kolejna obserwacja zjawiska „mądrości tłumu” miała miejsce podczas katastrofy promu kosmicznego Challenger 28 stycznia 1986 roku. Challenger eksplodował w 74-tej sekundzie po starcie, co Amerykanie niezwłocznie zobaczyli na ekranach swoich telewizorów. Media wskazały też cztery firmy, które mogły być winnymi katastrofy:

- Rockwell International odpowiedzialna za wahadłowiec i jego silniki,
- Lockheed realizująca wsparcie naziemne,
- Martin Marietta, konstruktor zewnętrznego zbiornika paliwa,
- Morton Thiokol, konstruktor rakiety nośnej na paliwo stałe.

W osiem minut po katastrofie informacja o niej została podana przez giełdową agencję informacyjną Dow Jones News Wire, w rezultacie czego ceny akcji czterech wymienionych firm poczęły spadać. W 21 minut po eksplozji, a więc w 13 minut po nadaniu komunikatu, zanotowano następujące spadki:

- Rockwell International — 6%
- Lockheed — 5%
- Martin Marietta — 3%
- Morton Thiokol — awaryjne wstrzymanie handlu ze względu na bardzo szybkie spadki, w godzinę później 6%, na koniec sesji 12%.

Sześć miesięcy później ustalono, że przyczyną eksplozji były uszczelki w rakiecie nośnej firmy Morton Thiokol.

Mamy więc kolejny przykład sytuacji, w której mądrość tłumu okazała się znaczna. Pojawia się zatem pytanie, czy jest tak w każdych warunkach, czy też konieczne są po temu jakieś szczególne okoliczności. I rzeczywiście, takie okoliczności są konieczne. Nie każdy tłum jest mądry. Aby był, aby zbiorowa wiedza była wyższa od sumy jednostkowej, muszą być spełnione cztery warunki:

1. różnorodność informacji — każdy posiada nieco inne informacje,
2. niezależność opinii — opinie nie są uzgadniane,
3. decentralizacja kompetencji — poszczególne jednostki mają zróżnicowane obszary kompetencji (zróżnicowane wykształcenie),
4. agregacja informacji — istnieje mechanizm, który łączy jednostkowe sądy we wspólną ocenę.

Tu trzeba zauważyć, że o ile pierwsze trzy warunki mogą być spełnione w sposób wynikający z okoliczności, jak na w przypadku uczestników targu bydła lub giełdowych inwestorów, o tyle czwarty wymaga świadomego wyboru odpowiedniego mechanizmu. W przypadku targu bydła agregatem była średnia arytmetyczna, w przypadku Scorpioną — twierdzenie Bayesa, w przypadku Challengeera — mechanizm giełdy.

Jak się okazuje, na agregatora wiedzy rozproszonej szczególnie dobrze nadaje się właśnie mechanizm giełdowy. Zostało to wykorzystane przy budowaniu tzw. *prognostycznych rynków*



*wirtualnych* służących do przewidywania różnego rodzaju wydarzeń, np. takich jak wybór prezydenta USA lub zwycięstwo drużyny koszykówki w mistrzostwach tegoż kraju. Jeden z takich rynków jest udostępniany przez College of Business uniwersytetu w Iowa pod nazwą Iowa Electronic Markets. Dostęp internetowy przez <http://tippie.uiowa.edu/iem/>. Grać może każdy, a zasady gry, np. przy prognozowaniu wyniku wyborów prezydenckich, są następujące:

1. Inwestor otwiera konto i wpłaca pewną kwotę w granicach od 10\$ do 100\$. Przypuśćmy, że 5.000 inwestorów otworzyło konta o łącznej wartości 250.000\$
2. Akcje będące w obrocie dotyczą zwycięstwa wybranego kandydata. Operator rynku oferuje do sprzedaży pewną liczbę akcji każdego z kandydatów za jakąś cenę wyjściową.
3. Powstaje wtórny rynek, na którym akcje można sprzedawać i kupować.
4. Po rozstrzygnięciu wyborów pula 250.000\$ jest dzielona pomiędzy wszystkie akcje wygrywającego kandydata i wypłacana posiadaczom akcji (zwycięzca bierze wszystko) lub dzielona pomiędzy akcje różnych kandydatów proporcjonalnie do wyników wyborów.

Jak się okazuje, prognozy rynku IEM są często trafniejsze od badań opinii publicznej prowadzonych metodami statystycznymi. Jest to tym dziwniejsze, że grupa graczy nie jest w żaden sposób reprezentatywna dla społeczności elektoratu.

Inny rynek prognostyczny to Hollywood Stock Exchange Market dostępny na <http://www.hsx.com/>. Służy on do przewidywania przychodów jakie przyniosą filmy wchodzące na amerykański rynek. Kolejny przykład zastosowań, to rynek służący do wyboru projektów do realizacji w firmie Morning Star, o czym piszę w Rozdz.22.3.1.

Znane są też sytuacje, w których brak mechanizmów agregacji uniemożliwił wykorzystanie zbiorowej wiedzy. Jednym z nich była współpraca amerykańskich służb wywiadowczych przed atakiem terrorystycznym 11 września 2000 roku. Jak później stwierdzono, suma wiedzy dostępnej wszystkim tym służbom wystarczała do przewidzenia ataku. Zabrakło jednak mechanizmu agregującego. Później stworzono taki mechanizm w postaci platformy komunikacyjnej o czym piszę w Rozdz. 22.2.1. Innego przykładu dostarcza wojna iracko-amerykańska. W zakresie znajomości sytuacji na froncie obie armie spełniały pierwsze trzy warunki. Połowi dowódcy obu stron mieli różnorodną informację pochodzącą z różnych obszarów pola walki, nie kontaktowali się ze sobą i mieli zróżnicowane kompetencje. Jednakże jedynie Amerykanie mieli system łączności satelitarnej pozwalającej na zbieranie, przetwarzanie i rozsyłanie do pododdziałów zagregowanych informacji o aktualnym stanie teatru wojny.

Z kolei przykładem sytuacji, w której idea mądrości tłumu została wykorzystana w świecie wirtualnym są wspomniane już platformy komunikacyjne.

### 22.1.3 Mądrość tłumu witryn internetowych

Jak to się dzieje, że w kilka sekund wyszukiwarka Google potrafi znaleźć tysiące albo i dziesiątki tysięcy odpowiedzi na zadane pytanie? Jak to się dzieje, mimo że wyszukuje tych odpowiedzi w przeszło trzech miliardach istniejących dziś witryn? Otóż dzieje się to za sprawą dwóch mechanizmów. Po pierwsze specjalne programy zbierające informacje nieustannie przeszukują wszystkie witryny, a to co tam znajdują zapisują w prowadzonych przez Google bazach danych. Po drugie, aby odróżnić informacje mniej wiarygodne od bardziej wiarygodnych, prowadzą i aktualizują na bieżąco ranking wiarygodności witryn budowany według dwóch prawideł:

1. witryna jest tym bardziej wiarygodna im więcej witryn zawiera do niej wskazania (linki),
2. w ocenie wiarygodności bierze się pod uwagę nie tylko liczbę wskazań, ale też wiarygodność wskazujących witryn.

Tak pomyślany ranking stron jest realizowany przez algorytm *PageRank* stanowiący technologiczną tajemnicę firmy Google.

Popatrzmy teraz na witryny jako na tłum i zauważmy, że spełniają one cztery warunki mądrości opisane w Rozdz.22.1.2:

1. różnorodność informacji — każda witryna posiada nie tylko inne informacje, ale też najczęściej pochodzące z innego źródła,
2. niezależność opinii — wyrażane na witrynach opinie nie są uzgadniane i bardzo często nie odwołują się do wspólnego obszaru wiedzy,
3. decentralizacja kompetencji — twórcy poszczególnych witryn mają zróżnicowaną wiedzę (specjalności),
4. agregacja informacji — tym mechanizmem jest właśnie wyszukiwarka Google z jej algorytmem PageRank.

Oczywiście inne wyszukiwarki spełniają podobne role, jednakże, jak zauważył James Surowiecki [64], Google był pierwszą wyszukiwarką, która potraktowała zbiorowość witryn jako inteligentny tłum.

## 22.2 Firma 2.0 — platformy komunikacyjne

Z początkiem ery lat dwutysięcznych wykrystalizowała się idea sieci witryn internetowych, którą nazwano Web 2.0. Nazwano ją tak dla odróżnienia od epoki Web 1.0 charakteryzującej się tym, że społeczność internautów dzieliła się na twórców witryn i ich użytkowników. W epoce 2.0 różnica pomiędzy twórcami i użytkownikami poczyną się zacierać. Zjawiska towarzyszące powstawaniu takich serwisów jak Wikipedia, Facebook i inne fora społecznościowe, Delicious (dzielenie się linkami do stron), Twitter i wszelkiego rodzaju blogi, a wreszcie wyszukiwarka Google oparta na PageRank, to wszystko przykłady serwisów, których treści tworzą przede wszystkim ich użytkownicy. Mamy więc ponownie do czynienia z wykorzystaniem zjawiska mądrości tłumu.

### 22.2.1 Kanaly a platformy

Pochodząca od McAfee [49] idea firmy 2.0 związana jest właśnie z wykorzystaniem technologii i doświadczeń Web 2.0 do organizowania „mądrych tłumów” czy to pracowników firmy, czy też szerzej widzianej społeczności jej interesariuszy.

W firmie tradycyjnej pod względem tworzenia i dystrybuowania wiedzy i informacji podstawowym narzędziem wymiany informacji jest *kanal komunikacyjny*. Historycznie najwcześniejszymi kanałami były kontakty bezpośrednie i poczta tradycyjna, później telefon, a w ciągu ostatnich 20-30 lat — poczta elektroniczna. Paradygmat komunikacji przy pomocy kanałów charakteryzuje się następującymi cechami, szczególnie wyraźnie widocznymi przy posługiwaniu się pocztą elektroniczną:

1. kanał komunikacyjny, to medium łączące w zasadzie jednego nadawcę z jednym odbiorcą; rozsyłanie poczty elektronicznej do wielu nadawców zgrupowanych na jednej liście, to jedynie posłużenie się wieloma bilateralnymi kanałami,
2. aby wysłać informację kanałem, nadawca musi umieć zidentyfikować odbiorcę i musi uznać, że wysyłana informacja może być dla niego interesująca,

3. jeżeli chcemy zapewnić, aby naszą informację otrzymali wszyscy zainteresowani, musimy pogodzić się z faktem, że otrzyma ją też wielu niezainteresowanych; tak rodzi się zjawisko określane jako SPAM<sup>112</sup>,
4. aby otrzymywać informacje od różnych nadawców, trzeba ich poinformować nie tylko o swoim istnieniu, ale też o swoim zakresie zainteresowań,
5. jeżeli chcemy otrzymywać wszystkie informacje na dany temat, musimy się zgodzić na otrzymywanie dużej ilości informacji, które nas nie interesują; to może prowadzić do zjawiska informacyjnego szumu, a więc sytuacji, w której trudno jest oddzielić informacyjne ziarno od plew,
6. im więcej użytkowników korzysta ze wspólnego kanału, tym jest on mniej sprawny; na tym właśnie zjawisku zwanym „zatykaniem się serwerów” opierają swoją metodę interakcji wywierający presję na jakieś powszechnie znane instytucje, np. rządowe.

Jak pisałem w Rozdz.22.1.2, amerykańskie służby wywiadowcze nie potrafiły przewidzieć zamachu z 11 września, mimo że razem wzięte miały w tej sprawie dostatecznie dużo informacji. Informacja ta jednak była w każdej z tych służb fragmentaryczna, gdyż wymiana informacji dokonywała się głównie przy pomocy kanałów.

Alternatywą dla kanału informacyjnego jest *platforma informacyjna* przypominająca tablicę ogłoszeniową, na której „wywieszają się informacje”, aby wszyscy zainteresowani mogli z nich skorzystać. Oczywiście tablica spełnia swoją rolę jedynie w niewielkich zespołach wymieniających się niewielką ilością informacji. Tam, gdzie mamy do czynienia z tysiącami użytkowników i milionami komunikatów, dla skuteczności platformy komunikacyjnej wymagane są zaawansowane narzędzia informatyczne, które zapewnią sześć podstawowych cech platformy:

1. **wyszukiwalność** – mechanizm odnajdywania potrzebnych informacji, co jest zwykle realizowane przez zainstalowanie na platformie jakiejś wyszukiwarki,
2. **linkowalność** – możliwość tworzenia przez użytkowników powiązań (linków) pomiędzy treściami,
3. **blogowalność** – możliwość umieszczania przez użytkowników swoich treści na platformie,
4. **tagowalność** – możliwość kategoryzowania treści przez przypisywanie im tagów, np. jak w Delicious; w miejsce tradycyjnego przypisywania każdej treści do jakiejś (jednej) kategorii, przypisujemy kategorie (być może wiele) do każdej treści<sup>113</sup>,
5. **rozszerzalność** – zapamiętywanie przez platformę preferencji użytkownika, np. jak w Amazon: „osoby, które kupiły tę książkę kupiły również...”,
6. **sygnalizowalność** – wysyłanie przez platformę informacji o pojawiających się nowych treściach, np. RSS (really simple syndication) na witrynach internetowych; ten mechanizm uwalnia użytkownika od stałego przeszukiwania platformy, również i wtedy, gdy nie ma na niej żadnych nowych treści.

Platformy mające te cechy nazywane są w języku angielskim Emergent Social Software Platforms co tłumaczy się jako *samoorganizujące się społeczne platformy softwarowe* (SSPS). Dziś

<sup>112</sup> Etymologicznie słowo SPAM pochodzi od kolokwialnej nazwy wieprzowej mielonki w konserwie (SPiced hAM), którą m.in. karmiono żołnierzy amerykańskich podczas II Wojny Światowej.

<sup>113</sup> Przypisywanie treści do kategorii jest metodą z epoki szafek na dokumenty, w których każdy dokument umieszczamy w jakiejś zwieszce. Pozwala to w przyszłości na stosunkowo łatwe odszukiwanie dokumentów, znacznie łatwiejsze niż gdybyśmy wszystkie dokumenty kładli na stosie jeden na drugim. Kategoryzacja ma jednak tę wadę, że niekiedy dokument „pasuje” do dwóch lub trzech kategorii, a my możemy go przypisać tylko do jednej. W szafce kategoryzacja jest wymuszona przez jej fizyczne cechy, ale w przypadku dokumentów przechowywanych w pamięci komputera nie mamy takiego ograniczenia.

istnieje już wiele firm i organizacji, które posługują się takimi platformami. Należą do nich między innymi:

- Firma Google (chodzi tu o platformę własną firmy, a nie o sieć WWW)
- Bank inwestycyjny Dresdener Kleinwort Wasserstein
- Amerykańska centrala wywiadowcza Directorate of National Intelligence
- Wspólnota Wywiadów Stanów Zjednoczonych (utworzona po 11 września 2001)
- Amerykańska drukarnia VistaPrint
- Polska rodzinna drukarnia JM Stefko

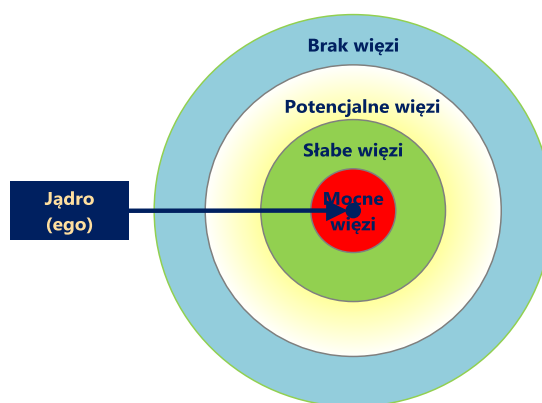
Zwróćmy uwagę, że platformy komunikacyjne nie mają żadnej z wymienionych wcześniej wad kanałów komunikacyjnych:

- Aby dotrzeć ze swoimi informacjami do zainteresowanych odbiorców nie trzeba ich znać (znać ich adresów), nie trzeba też wiedzieć, co kogo interesuje. W konsekwencji nie trzeba rozsyłać informacji do nadmiarowej grupy osób — nie trzeba tworzyć SPAM'ów.
- Można zagwarantować sobie, że wszystkie spośród interesujących nas na platformie informacji do nas dotrą, i to bez narażania się na otrzymywanie niechcianych informacji.
- Im więcej osób korzysta z platformy, tym jej skuteczność jest większa.

Skoro platformy komunikacyjne są tak dobrym narzędziem, do dlaczego tak mało firm z nich korzysta? Na to pytanie postaram się odpowiedzieć w dalszych rozdziałach.

### 22.2.2 Warstwy społecznościowe w sieci

Człowiek jako istota społeczna znajduje się zawsze w kręgu oddziaływania innych ludzi. Nieco alegorycznie można powiedzieć, że stanowi jądro grupy współśrodkowych pierścieni społeczności o sukcesywnie malejącej sile więzi społecznych: bliska rodzina, dalsza rodzina, przyjaciele, znajomi, znajomi znajomych, mieszkańcy tego samego miasta ... Tę wyliczankę można oczywiście wydłużać.



Rys. 22.2-1 Pierścienie więzi wokół użytkownika sieci

Jak zauważył McAfee [49], podobne warstwy społeczne mogą być wskazane wśród użytkowników sieci, a ich dostrzeżenie jest ważne dla zrozumienia, jak funkcjonują platformy SSPS:

- **jądro (Ego)** — jednostka, wokół której tworzą się warstwy,
- **mocne więzi** — dobrze znane osoby, z którymi mamy częste bezpośrednie kontakty osobiste, telefoniczne, mailowe,

- **słabe więzi** — znajomi z forów społecznościowych, takich jak Facebook; coś o nich wiemy, czasami wymieniamy z nimi komentarze i innego rodzaju informacje; te więzi generują związki pomiędzy sieciami i kandydatów do mocnych więzi,
- **potencjalne więzi** — czytelnicy naszego bloga lub witryny; my ich nie znamy, ale oni znają nas; możemy ich poznać, gdy wykażą taką inicjatywę; potencjalne więzi generują kandydatów do słabych więzi,
- **brak więzi** — gracze na tym samym rynku prognostycznym co i my; te związki generują wiedzę, z której wszyscy możemy korzystać.

### 22.2.3 Obawy i uprzedzenia wobec platform

Jak każda nowość, która burzy dotychczasowy sposób myślenia, również i platformy SSPS rodzą wiele obaw. Paradoksalnie te obawy dzielą się na dwie całkowicie wykluczające się grupy:

- I. obawa, że nikt z SSPS nie będzie korzystał,
- II. obawa, że jednak ktoś z nich skorzysta.

Pierwsza obawa jest całkiem uzasadniona. Każda przełomowa nowość w myśleniu i zachowaniu początkowo rodzi opory, każda wymaga intensywnej i systematycznej pracy, aby ją wdrożyć. Tę obawę i odnoszące się do niej sposoby zaradcze omówię w Rozdz. 22.2.6. Obawy grupy II mają swoje źródła w wątpliwościach, co do skutków wykorzystania SSPS. Oto czego firmy obawiają się najbardziej:

1. Nagannych działań pracownik-pracownik: oczernianie, kłótnie,...
2. Nagannych działań pracowników wobec firmy: ujawnianie wewnętrznych brudów i/lub tajemnic handlowych.
3. Jeżeli platformę udostępnimy dostawcom i klientom, mogą one stać się forami krytyki firmy i ujawniania jej słabości.
4. Marnowanie czasu pracy przez pracowników: sprawy osobiste, zdjęcia z wakacji,...
5. Sądy mogą żądać ujawnienia materiałów SSPS w przypadku pozwów.
6. Pojawianie się niewiarygodnych informacji — skoro każdy może napisać, co mu się podoba, to jak można się później opierać na takich informacjach.

Jak twierdzi McAfee [49], obawy te nie znajdują jednak potwierdzenia w praktyce.

Działania negatywne, agresywne i wrogie najczęściej nie stanowią problemu gdyż SSPS nie są platformami anonimowymi, a jej użytkownicy mają najczęściej poczucie wspólnoty, szybko więc reagują na negatywne zachowania. Aby wzmocnić działania zapobiegawcze ustanawia się kodeksy dobrych praktyk, o których piszę w Rozdz.22.2.4. Wielu też potencjalnych użytkowników SSPS już dziś korzysta z ogólnodostępnych platform, jak np. Wikipedia czy też fora społecznościowe, zna więc i stosuje obowiązujące tam kodeksy. Istnieją również formalni liderzy organizacji, którzy obserwują platformę i mogą zapobiegać negatywnym zachowaniom.

Warto też pamiętać, że informacje negatywne o firmie to często ważne źródła informacji dla firmy, a więc mechanizm ich pojawiania się, to system wczesnego ostrzegania. Niezależnie od tego, obecność informacji negatywnych na platformie uwiarygadnia informacje pozytywne. Pamiętajmy też, że kto chce źle pisać i mówić o firmie, ma do tego masę innych okazji, a także wiele ogólnodostępnych forów niezależnie od tego czy w firmie istnieje SSPS, czy też nie.

Ostatnia sprawa, pewnie w sumie najważniejsza, to informacje niewiarygodne, bo nieprofesjonalne, umieszczane na platformie przez niesprawdzonych autorów. Muszę przyznać, że sam miałem podobne wątpliwości wobec Wikipedii. Bo przecież kto tam sprawdza wiarygodność

informacji, kto sprawdza kompetencje ich autorów? Co innego takie źródła jak np. Encyclopedia Britannica. Tam autorzy haseł są starannie dobierani, a hasła recenzowane i redagowane. A jednak? Przyjrzyjmy się eksperymentowi, o którym pisze McAfee [49].

Jeden z najbardziej prestiżowych amerykańskich tygodników naukowych „Nature” opublikował w dniu 22 grudnia 2005 roku wyniki badań porównawczych pomiędzy Encyclopedia Britannica i Wikipedią. W obu źródłach zbadano te same 42 hasła. W pierwszym wykryto 123 błędy, w tym 4 poważne, w drugim —162 błędy, w tym 4 poważne. Wygrała Encyclopedia Britannica, choć nie tak wysoko, jak oczekiwano. Kiedy jednak zajrzano do Wikipedii w miesiąc później, wszystkie błędy były już poprawione, a w Encyclopedia Britannica oczywiście nie. Ta sprawność to bardzo ważna przewaga Wikipedii nad tradycyjnymi encyklopediami.

Dla pełności obrazu należy jednak wspomnieć, że Wikipedia nie zawsze wygrywa. Eksperyment z Encyclopedia Britannica dotyczył haseł związanych z nauką, kulturą, gospodarką itp., bo jedynie takie są zamieszczane w encyklopediach. Jak się okazuje, z hasłami o innym charakterze, nie zawsze jest tak dobrze. Jak doniósł amerykański kwartalnik *Public Relations Journal* vol. 6 nr 2 z roku 2012 (<http://www.prsa.org/Intelligence/PRJournal/>) w artykule “Measuring Public Relations Wikipedia Engagement: How Bright is the Rule?” autorstwa dr Marcia W. DiStaso, w 60% przypadków zamieszczane na Wikipedii informacje dotyczące firm są oceniane przez te firmy jako błędne. Co więcej, aż 25% e-maili sygnalizujących błędy w opisie firm zostało zignorowanych.

Sprawa wiarygodności Wikipedii jako źródła informacji nie jest więc jednoznaczna. Nie powinno to jednak podważać zaufania do koncepcji SSPS, a to ze względu na argumenty, o których była już mowa.

#### 22.2.4 Kodeks postępowania na SSPS

Za McAfee [49] przytaczam kodeks obowiązujący dla Wikipedii. Zasada ogólna brzmi:

*Atmosfera miłości i szacunku motywująca do odpowiedzialnego działania. Jeżeli chcesz, aby twój wpis przetrwał, musisz starać się być pomocnym i współpracować z innymi.*

Za tą zasadą ogólną idzie pięć zasad szczegółowych:

1. Wikipedia to encyklopedia, a nie miejsce dla tekstów źródłowych i propagowania światopoglądów. To nie gazeta.
2. Reprezentuj neutralny punkt widzenia, przedstawiaj alternatywy.
3. Wikipedia to wolny zbiór wiedzy oparty na licencjach Creative Commons i GNU Free Documentation Licence.
4. Przestrzegaj etykiety. Szanuj innych autorów, nawet gdy się z nimi nie zgadzasz.
5. To są jedyne zasady obowiązujące w Wikipedii.

#### 22.2.5 Jak zaprojektować SSPS

Na stworzenie SSPS składają się dwa działania. Pierwsze to oczywiście budowanie technicznej warstwy platformy, czyli odpowiedniego software’u. To zadanie może wydawać się proste, gdyż można je powierzyć specjalistycznej firmie informatycznej lub firmowym informatykom. W sieci jest też dziś dostępnych wiele płatnych i bezpłatnych narzędzi pozwalających stosunkowo szybko zbudować taką platformę. Jednakże informatycy, szczególnie ci zewnątrzni, mogą nie wiedzieć, czego firma oczekuje od platformy, czemu ta platforma ma służyć. Trzeba więc zacząć od ustalenia oczekiwanych rezultatów. A kto ma to ustalić? Oczywiście przyszli użytkownicy. Jednakże nie wszyscy są jeszcze do idei platformy przekonani, a może wręcz większość jest jej na razie niechętna. W ich oczach zanoszi się na rewolucję, a ta niezmiennie rodzi obawę „czy ja sobie z tym poradzę”.

W tej sytuacji dobrze jest stworzyć jakąś grupę inicjatywną, do której zapraszamy entuzjastów nowych technologii. Poszukujemy ich głównie wśród ludzi młodych, korzystających na co dzień z Internetu, wyszukiwarek, Wikipedii i forów społecznościowych. Nie rezygnujemy jednak ze starszych, gdyby chcieli do nas dołączyć. Oni mogą być bardzo potrzebni, by przekonać swoich rówieśników, że SSPS jest dostępne również dla nich. By tych rówieśników uwolnić od syndromu „to nie dla mnie”.

Gdy będziemy mieli już naszą grupę inicjatywną postawmy jej zadanie oceny stanu aktualnego w zakresie:

1. aktualnie dostępnego w firmie zbioru informacji: czego te informacje dotyczą i na jakich są zapisane nośnikach, np. w postaci plików komputerowych, dokumentów papierowych, zapisów w pamięciach urządzeń pomiarowych itp.,
2. lokalizacji i dostępności tych informacji, a więc gdzie są: np. w centralnej bazie danych, w komputerach poszczególnych pracowników, w systemie księgowym, wreszcie w szafkach ze zwieszkami,
3. aktualnie funkcjonujących sposobów dowiadywania się o istnieniu lub nieistnieniu poszukiwanej informacji; np. przez rozsyłanie maili do osób, o których można sądzić, że mogą coś w tej sprawie wiedzieć,
4. sposobów informowania potencjalnie zainteresowanych o pojawiających się w firmie nowych informacjach.

Oczywiście tych pytań możemy stawiać więcej. Powyżej podałem jedynie najważniejsze przykłady.

Gdy ustalimy stan aktualny, zadajmy sobie pytanie, czego najbardziej nam brak. W tym celu możemy wykorzystać jedno z narzędzi kół jakości, np. karuzelę pomysłów (Rozdz.21.5) lub — gdy sytuacja wymaga działań bardziej delikatnych — metodę diagramów pokrewieństwa (Rozdz.21.11).

Bądźmy przygotowani, że w wyniku analizy potrzeb możemy wykryć bariery komunikacyjne związane bynajmniej nie z problemami technicznymi, ale z emocjonalnymi. Wszak dostęp do informacji to władza, którą nie wszyscy będą chcieli oddać bez oporu. Tu jednak wchodzimy w zagadnienia związane ze stylem przywódczym, o czym pisałem już wcześniej.

Gdy mamy ustalony stan aktualny i jego niedostatki, czas pomyśleć o stanie docelowym. Jednakże nie jest to jeszcze czas, aby myśleć, jak ma wyglądać nasza platforma. Teraz trzeba odpowiedzieć na kilka pytań o podstawowym charakterze:

1. Jakiego rodzaju informacje (dokumenty) mają być dostępne na platformie?
2. Czy wszystko ma być dostępne dla wszystkich, czy też grupujemy informacje w kategorii z określonymi poziomami dostępu dla różnych grup użytkowników? W tym przypadku możemy w każdej kategorii użytkowników wyodrębnić jeszcze kilka podkategorii, np. tych, którzy mają prawo jedynie dokumenty wyszukiwać i czytać, tych, którzy mogą dokumenty edytować i tych, którzy mogą dokumenty wprowadzać i usuwać.
3. Jakie pytania będziemy chcieli zadawać platformie, np. znajdź dokument, znajdź wszystkie dokumenty na dany temat, stwórz raport na dany temat, pokaż statystykę opisującą funkcjonowanie platformy itp.?
4. Jakich jeszcze innych funkcji oczekujemy od platformy?

Do tej dyskusji można już zaprosić informatyków, którzy z jednej strony podpowiedzą, jakich cech platformy możemy się spodziewać, a z drugiej, mogą nas przestrzec przed zbyt wygórowanym apetytem, który może prowadzić do wysokich kosztów zarówno w czasie budowania platformy, jak i przy jej eksploatacji. I chodzi tu nie tylko o pieniądze „wydawane na informaty-

ków”, ale też o koszty pracy przyszłych użytkowników platformy. Dla przykładu, możemy chcieć wiedzieć, ile każda z naszych placówek wydaje na globalnie na energię elektryczną, możemy te koszty chcieć podzielić na oświetlenie, ogrzewanie i ruch maszyn, a możemy też chcieć policzyć, ile miesięcznie kosztuje nas każdy odbiornik prądu. Każdy z tych wyborów, to nie tylko wybór poziomu pracochłonności umieszczania danych na platformie, ale też i poziom pracochłonności korzystania z platformy. Warto więc dobrze zastanowić się, jakie informacje będą nam potrzebne do podejmowania decyzji i ile za te informacje jesteśmy gotowi zapłacić.

Pamiętajmy też o jednej bardzo ważnej rzeczy. Zbudowanie SSPS to dla profesjonalisty zadanie dość rutynowe, ale dla „pół-profesjonalisty” może być prawdziwym wyzwaniem. Trzeba się bowiem znać nie tylko na budowaniu witryn internetowych, ale też na budowaniu baz danych. Trzeba się znać na tworzeniu dokumentacji systemu, aby w przyszłości można go było utrzymywać w sprawności pomimo stale zmieniających się warunków softwareowego środowiska, na które składają się systemy operacyjne, systemy zarządzania treścią witryn, tzw. „silniki baz danych”, języki programowania i dziesiątki innych narzędzi. Nasza platforma powinna też być odporna na ewentualną zmianę obsługującej ją grupy informatyków. Nie dajmy się więc zwieść zapewnieniom, że oto dziecko sąsiada, „prawdziwy komputerowy geniusz”, zrobi nam platformę za jedną dziesiątą ceny oczekiwanej przez profesjonalną firmę. On może ją i jakoś zrobić, ale później, gdy nie będzie miał możliwości lub chęci, aby się nią zajmować, pozostawi nas z systemem, do którego nikt inny nie będzie się chciał dotknąć. Doświadczenie kilku pokoleń informatyków wskazuje bowiem, że często łatwiej jest zbudować system od nowa, niż opatnować czyjś program pozbawiony dobrej dokumentacji.

Pamiętajmy również, że instalując w firmie platformę SSPS uzależniamy się od niej na długie lata, a być może na zawsze. Tak jak nie ma dziś powrotu do ery papierowego obiegu dokumentów, tak po zainstalowaniu platformy firma nie będzie już mogła bez niej funkcjonować. Platforma powinna więc być odporna na błędy użytkownika, na fizyczne działania zewnętrzne (np. kradzież komputera) i wreszcie na zmianę zespołu dbających o nią informatyków.

### 22.2.6 Jak wdrożyć SSPS

Gdy informatycy udostępnią nam pierwszą wersję platformy rozpoczyna się praca nad jej włączeniem w codzienne działania firmy. Tu znowu nieocenioną rolę może spełnić grupa inicjatywna, bo to jej członkowie powinni pierwsi korzystać z platformy i zachęcać do tego innych. Należy też jak najszybciej włączać platformę w bieżące procesy biznesowe, by tworzyć odpowiednie nawyki. Na przykład, zamiast rozsyłać zawiadomienia o spotkaniach komisji i grup roboczych, umieszczamy takie zawiadomienia na platformie, a członków tych grup uczymy zaprenumerowania na tejże platformie auto-biuletynu informującego o pojawianiu się nowych zawiadomień. Podobnie czynimy z wszelkiego rodzaju raportami, opracowaniami i planami.

Wdrażając SSPS trzeba być przygotowany na długi proces. To nie są tygodnie, ale miesiące, a może nawet więcej. Bo wdrożenie platformy wiąże się, podobnie jak wdrożenie TQM, o czym pisałem w Rozdz. 2, nie tylko z tworzeniem nowych nawyków, ale przede wszystkim z przełamywaniem starych. I nie chodzi tu ani tylko, ani nawet głównie, o nawyki techniczne związane z używaniem narzędzi. Chodzi o głębokie zmiany w kulturze korporacyjnej firmy, kulturze związanej z dzieleniem się informacją. Jakie to są zmiany wyjaśnia po części Tab. 22.2-1.

ORGANIZACJA 1.0	ORGANIZACJA 2.0
Ukrywanie informacji. Klub kłamców	Informacja powszechnie weryfikowalna.
Moja władza określa moją pozycję i stanowi gwarancję mojego bezpieczeństwa	Dzielenie władzy z każdym, kto ma uprawnienia do podejmowania decyzji
Jednostronna kontrola sprawowana przez	Wielostronna kontrola sprawowana przez pro-



przełożonych	ces decyzyjny
Maksymalizowanie wkładu osobistego	Maksymalizowanie wkładu zespołu
Wypowiedzi obronne i oszczędne	Wypowiedzi pełne z zaproszeniem do wymiany poglądów
Paradygmat przemawiania: nacisk na mówienie	Paradygmat rozmawiania: nacisk na słuchanie

**Tab. 22.2-1 Porównanie kultur korporacyjnych organizacji 1.0 i 2.0**

### 22.2.7 Jak ocenić SSPS

Gdy firma planuje jakąś większą inwestycję, sensownym jest pytanie o jej opłacalność. Gdy chcemy wydać pieniądze na nową placówkę handlową, nową fabrykę, lub nową maszynę, trzeba wiedzieć, czy taki wydatek zostanie zwrócony i czy przyniesie jakąś nadwyżkę. To oczywiście całkiem sensowne postawienie sprawy. Trzeba jednak wiedzieć, że nie zawsze ma ono zastosowanie.

Aby pytać o zwrot z inwestycji w jakiś projekt, trzeba umieć pokazać bezpośredni związek z tą inwestycją i uzyskanym z niej dochodem. Jeżeli otwieramy nową placówkę handlową, możemy zmierzyć, o ile po jej otwarciu zwiększył się zysk firmy<sup>114</sup> i w jakim czasie nadwyżka zysku pokryje inwestycję. Otwarcie nowej placówki na pewno zmieni strumień płynącej do firmy gotówki, istnieje więc bezpośredni związek przyczynowo skutkowy pomiędzy otwarciem placówki a zmianą przychodów firmy. Jednakże w przypadku inwestycji w tzw. aktywa niematerialne, a takim są właśnie platformy komunikacyjne, rzecz ma się inaczej.

Robert S. Kaplan i David P. Norton autorzy światowego bestsellera *Mapy strategii w biznesie* — *Jak przełożyć wartość na mierzalne wyniki* (pozycja [39] w bibliografii), a także autorzy koncepcji zrównoważonej karty wyników, wyróżniają trzy rodzaje aktywów niematerialnych:

- **kapitał ludzki**: wiedza, umiejętności i talent pracowników,
- **kapitał informacyjny**: bazy danych, systemy informatyczne, sieci oraz infrastruktura technologiczna,
- **kapitał organizacyjny**: kultura, przywództwo, dostosowanie zatrudnienia, praca w zespole i zarządzanie wiedzą

Twierdzą oni, że żadne z tych aktywów nie może być oceniane oddzielnie, ani niezależnie, gdyż ich wartość każdego z nich zależy od sposobu, w jaki zostanie on wykorzystany w realizacji strategii firmy. Nie daje się sensownie odpowiedzieć na pytanie, jaki zwrot z inwestycji przyniesie zainstalowanie w firmie sprzedażowego systemu komputerowego, bo to nie system przyniesie ten zwrot, ale procesy sprzedażowe, które on wspomaga. Samo zainstalowanie systemu i oddanie go do użytkowania sprzedawcom nie przyniesie nic, a może nawet pogorszyć sprzedaż, jeżeli sprzedawcy nie zostaną przeszkoleni w zakresie posługiwania się tym systemem i to nie tylko na poziomie informatycznym, ale przede wszystkim aplikacyjnym. Zależy od tego, czy dzięki systemowi wytworzą wartość dodaną dla klienta, a żeby wytworzyli, muszą nie tylko umieć to zrobić, ale też i chcieć. Muszą mieć przekonanie, że ten system będzie korzystny dla klienta, dla firmy i dla nich samych. Innymi słowy, aby inwestycja w kapitał informacyjny się opłaciła, trzeba równocześnie dokonać inwestycji w kapitał ludzki i organizacyjny.

<sup>114</sup> Należy brać pod uwagę wzrost zysku całej firmy, a nie tylko zysk wypracowany w danej placówce, gdyż otwarcie nowego punktu sprzedaży może „kanibalizować” rynek odbierając klientów innym placówkom.

**Sprzedawcy kontra komputery**

W pewnej firmie (opowiadał mi to jej właściciel) postanowiono zainstalować internetową platformę zakupową. Dzięki niej klienci uzyskaliby szybszą realizację zamówień, a firma — zwiększoną sprzedaż. Okazało się jednak że sprzedawcy bojkotowali system, bo odbierał im klientów i negatywnie wpływał na prowizyjną część ich wynagrodzenia. Skuteczne wprowadzenie systemu wymagało odejścia od prowizyjnego wynagrodzenia sprzedawców, a więc dość daleko idącej zmiany w kulturze korporacyjnej firmy.

Powie ktoś, że inwestycje w ludzi i strukturę organizacyjną są potrzebne również w przypadku otwierania nowej placówki handlowej. Tak, to prawda, ale w nieporównanie mniejszym stopniu. Nowa placówka najczęściej nie zmienia kultury organizacyjnej firmy i nie wymaga nowych umiejętności i talentów. Z systemem informatycznym jest inaczej. Jak piszą Kaplan i Norton, zainstalowanie systemu może być warunkiem koniecznym sukcesu, ale nigdy nie jest dostatecznym.

Czy to oznacza, że zespół budujący SSPS nie ma żadnej odpowiedzialności wobec firmy? Że nie można go w żaden sposób rozliczyć z wykonanego zadania? Że nie można śledzić postępów wdrożenia? Oczywiście że nie. Dla oceny i monitorowania podstępów wdrożenia SSPS McAfee proponuje trójskładnikową analizę biznesową:

**Monitorowanie kosztów na osi czasowej** — Projekt budowy SSPS powinien być podzielony na etapy, a etapy na zadania. Dotyczy to nie tylko budowania narzędzia informatycznego, którym jest platforma, ale też wdrażanie tego narzędzia w procesy biznesowe firmy. Każdemu etapowi i zadaniu przypisujemy określony budżet i termin zakończenia, które następnie monitorujemy. Trzeba jednak pamiętać, że budowanie SSPS przypomina bardziej projekt badawczo-rozwojowy niż budowę nowego pawilonu. Stąd czasy wykonania poszczególnych etapów nie zawsze dają się precyzyjnie przewidzieć.

**Monitorowanie korzyści** — W miarę postępów we wdrażaniu SSPS pojawiają się przypadki osiągniętych dzięki temu korzyści. Może to być lepsze wykorzystanie zasobów, pozyskanie nowych klientów, wykorzystanie w firmie innowacji powstałej w jednym z jej oddziałów. Każdy taki przypadek należy opisać, ocenić związane z nim korzyści dla firmy i tam gdzie jest to możliwe ocenić też jego wartość w wymiarze finansowym.

**Monitorowanie zasięgu** — Jak już wiemy, platforma komunikacyjna przynosi tym więcej korzyści im więcej użytkowników z niej korzysta. Należy więc monitorować zmieniające się w czasie liczby pracowników, procesów i oddziałów firmy korzystających z platformy.

## 22.3 Studia przypadków

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

Dziś opisywane w niniejszej książce nowe paradygmaty zarządzania znajdują się w podobnej sytuacji jak teoria względności na początku ubiegłego stulecia. Dla niektórych są przedmiotem fascynacji, jednakże wielu nie wierzy w możliwość ich zastosowania. Na szczęście mamy już dowody, że wdrożenie wszystkich opisywanych modeli zarządzania jest możliwe. Wszystkie bowiem zostały już gdzieś wdrożone i to wdrożone z sukcesem, choć nie zawsze wszystkie w jednej firmie. Dość liczne przykłady wdrożenia zasad zarządzania jakością, a w szczególności

różnych wersji zasady stałego doskonalenia, opisałem w Rozdz.2. Przykłady firm stosujących platformy komunikacyjne przedstawiłem w Rozdz.22.2.1. Poniżej pokażę przykłady wdrożenia idei partnerstwa (wszystkie przypadki), zarządzania procesowego (Morning Star) i w jakiejś mierze również platform komunikacyjnych.

### 22.3.1 Morning Star

Firma całkowicie wyeliminowała hierarchiczny model władzy na rzecz bilateralnych kontaktów dostawca-odbiorca, a więc na rzecz modelu procesowego. Ma natomiast strukturę mentorską i jak można wnosić z dostępnych opisów, jest to struktura dwupoziomowa. Wynagrodzenia nie zależą od indywidualnego wkładu pracownika w uzyskany przez firmę przychód, ale od tzw. *kapitału reputacji* mierzonego jego udziałem w usprawnianiu firmy ocenianym przez samych pracowników. Sądząc po zakresie informacji o firmie, jaka jest na bieżąco udostępniana pracownikom, musi istnieć w niej jakiś rodzaj platformy komunikacyjnej.

Firma Morning Star jest przodującym wytwórcą przetworów pomidorowych w USA, przetwarzającym od 25% do 30% pomidorów przetwarzanych w tym kraju. Zatrudnia 400 stałych pracowników, a w sezonie dodatkowo 700 sezonowych (najczęściej co rok tych samych), ma 23 oddziały i 700 mln USD rocznego dochodu. W ciągu ostatnich 20 lat osiąga rokrocznie dwucyfrowy wzrost przy wzroście branży na poziomie 1%. Nie jest notowana na giełdzie, a swój rozwój finansuje głównie ze środków własnych.

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

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

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

#### PODSTAWOWE ZASADY ORGANIZACJI

1. Rolę płynących z centrali poleceń odgrywiają dokumenty CLOU. To one powodują, że każdy otrzymuje na czas zamówione dostawy oraz wie, co i dla kogo ma wykonać. Zdarza się oczywiście, jak w każdej firmie, że coś czasami nie zadziała. Wtedy osoba, której zaburza to wykonanie zadań, podejmuje rozmowę z osobą, która nie wywiązuje się z zobowiązań. Nie idzie na skargę do szefa, bo nie ma szefa, ale rozmawia bezpośrednio ze sprawcą problemu. Aby takie rozmowy nie prowadziły do konfliktów, wszyscy pracownicy przechodzą odpowiednie szkolenia z zakresu komunikacji. Jeżeli mimo to stronom nie udaje się porozumieć, otrzymują wsparcie w postaci negocjatora, którym może być doświadczony pracownik firmy, a w przypadkach szczególnie trudnych, profesjonalny negocjator zewnętrzny. Firma bardzo dba o zasadę, aby konflikty interesów były rozstrzygane na zasadzie porozumienia stron, a więc metodą wygrał-wygrał (Rozdz.10.2.1), a nie w drodze arbitrażu, gdzie zawsze jedna strona jest przegrana.
2. W firmie nie ma centralnie planowanych budżetów, ani też centralnego zarządzania wydatkami. Każdy pracownik ma prawo, a nawet obowiązek (!), dokonać takich zakupów,

jakie uważa za konieczne dla realizacji swoich zadań. Jednakże większe wydatki muszą być uzasadnione na gruncie oceny zwrotu z inwestycji. Ta ocena jest podawana do publicznej wiadomości i każdy może ją zakwestionować. Aby jednak oceny były możliwe, pełna informacja o finansach firmy jest udostępniana wszystkim pracownikom dwa razy w miesiącu. Na bieżąco jest też udostępniana informacja o ogólnym stanie firmy.

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

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

- z artykułu Gary Hamel, *First let's fire all the managers*, Harvard Business Review, December 2011 <http://hbr.org/search/morning%252520star/4294841677/>
- z mojego streszczenia tego artykułu na witrynie [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl),
- z czterominutowego wykładu Setha Godina, *Leader share with faith — and promote heretics* umieszczonego na stronie <http://www.managementexchange.com/video/seth-godin-leaders-share-faith%E2%80%94and-promote-heretics>

Oto co napisano w zapowiedzi do ostatniego materiału:

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

co w moim tłumaczeniu brzmi w sposób następujący:

*Jak twierdzą indywidualiści (portalu) MIX<sup>115</sup> i bestselerowy autor Seth Godin, działanie przywódców zmienia się w sposób dramatyczny, gdy niewolnicy wynagrodzeń stają się artystami. Najlepsi liderzy czynią swoje organizacje niebem dla heretyków przez odejście, wszędzie gdzie to możliwe, od religii (reguł) i skupienie się na wierze (głębszych celach).*

Pod tym samym adresem można znaleźć wiele podobnie interesujących treści.

---

<sup>115</sup> MIX (Management Innovative Exchange) to niezwykle interesujący portal poświęcony nowoczesnemu zarządzaniu. Dostępny pod adresem <http://www.managementexchange.com/>.

## 22.3.2 Egon Zehnder International

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

Firma Egon Zehnder International zajmuje się pozyskiwaniem menadżerów najwyższego szczebla dla organizacji gospodarczych i nie tylko. Została założona w roku 1964 w Zürichu przez Egona Zehndera.

W roku 2010 Egon Zehnder International przy rocznych dochodach 605 mln USD był drugą największą firmą w branży. W ciągu ostatnich pięciu lat firma doprowadziła do rekrutacji ponad 1000 menadżerów wysokiego szczebla i oceniła 20.000 kandydatów.

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

1. tworzenie od zera nowych ciał zarządczych i nadzorczych oraz ocena i/lub restrukturyzacja istniejących,
2. znajdowanie zewnętrznych menadżerów dla firm rodzinnych,
3. tworzenie strategicznych ciał doradczych,
4. doradztwo w zakresie zarządzania,
5. doradztwo w zakresie budowania systemów wynagradzania.

### Styl pracy

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

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

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

### Konsultanci

Konsultanci, czyli pracownicy merytoryczni EZI, muszą mieć nie tylko bardzo wysokie kwalifikacje merytoryczne (ukończone co najmniej dwa kierunki studiów, albo jeden i MBA albo doktorat), ale też powinni charakteryzować się skromnością, wiarygodnością i gotowością do poświęcenia całej swojej kariery zawodowej EZI. Każdy kandydat do pracy spotyka się z 20 do 30

konsultantami EZI zanim zostanie zaakceptowany. Jeżeli którykolwiek z konsultantów wyrazi poważne zastrzeżenia, kandydat nie jest dalej brany pod uwagę.

Po pięciu latach pracy konsultant może ubiegać się o pozyskanie statusu partnera. Przez ten czas jest bacznie obserwowany przez firmę, jednakże nie pod kątem liczby przyprowadzonych klientów i pozyskanych przychodów, ale pod kątem jego uczciwości, zaangażowania w pracę, umiejętności współpracowania z innymi pracownikami i przedsiębiorczości. Bierze się też pod uwagę jego działania pozafirmowe, np. czy opublikował jakieś artykuły, był zapraszany do wygłaszania prelekcji, czy też aktywnie działa w grupie absolwentów swojej byłej uczelni. O przyznaniu statusu partnera decyduje Zgromadzenie Partnerów na wniosek Partnerskiej Grupy Ewaluacyjnej, która ma prawo zasięgać opinii wszystkich osób, które miały kontakt z konsultantem, a więc jego współpracowników, partnerów z jego oddziału, a nawet klientów, dla których pracował. Na liczbę około dwudziestu kandydatów na partnerów rocznie, nie więcej jak jeden lub dwóch nie uzyskuje tego statusu.

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

### **Wynagrodzenia konsultantów**

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

Wynagrodzenia każdego z partnerów składa się z czterech części:

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

Dla wyliczenia premii za starszeństwo w pierw sumuje się liczby lat stażu wszystkich partnerów przy założeniu, że staż ponad piętnastoletni liczy się jako piętnastoletni. Następnie dzieli się 36% zysku przez tę sumę, co daje wartość jednego roku stażowego. Wreszcie, dla każdego partnera wylicza się jego premię za starszeństwo mnożąc wartość roku stażowego przez jego liczbę lat stażu, ale nie więcej niż przez 15.

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

1. Powoduje, że pracownicy — a także oddziały firmy — nie współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu klienta, ale przekazują go sobie w taki sposób, aby usługa została jak najlepiej wykonana. Np. jeżeli klient zwróci się o pomoc partnera z ZÜRICHU w znalezieniu pracownika dla jego firmy w Nowym Jorku, to ten partner skieruje go do swojego kolegi z Nowego Jorku, który z pewnością ma lepsze rozeznanie na tamtejszym rynku pracy. Dla klienta będzie to rozwiązanie nie tylko merytorycznie lepsze, ale też i tańsze, bo uniknie się wielu kosztownych podróży na trasie ZÜRICH – Nowy Jork.
2. Powoduje, że konsultanci nie stają wobec konfliktu pomiędzy interesem własnym, a interesem firmy i klienta.
3. Jest bardzo prosty w wyliczeniu wynagrodzeń. U konkurencji, gdzie wynagrodzenie zależy od przychodu pozyskanego dla firmy przez pracownika, przeprowadza się złożone rachunki dla oceny, ile przyniósł firmie każdy spośród kilku pracowników wspólnie wykonujących zlecenie dla tego samego klienta. Nierzadko jest tak, że przez cały miesiąc w roku firma zajmuje się głównie tymi wyliczeniami.

## Źródła

- Egon Zehnder, *A Simple Way to Pay*, Harvard Business Review OnPoint, product number 6765
- Cate Reavis, *Egon Zehnder International: Implementing Practice Groups*, Harvard Business School, 9-398-052, Rev April 28, 1998
- Egon Zehnder International, *Unleashing the Power of Business Leadership*, firmowa Corporate Brochure dostępna na [www.egonzehnder.com](http://www.egonzehnder.com)

### 22.3.3 Mary Kay Cosmetics

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

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

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

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1-2 konsultantki w zespole
3. Gwiazda rekrutacji; 3-4 konsultantki w zespole
4. Lider zespołu: 5-7 aktywnych konsultantek w zespole
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek
6. Niezależna dyrektor sprzedaży
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1-2 dyrektorów pierwszego pokolenia
8. Przyszła naczelna dyrektor sprzedaży; 3-4 dyrektorów pierwszego pokolenia
9. Naczelna dyrektor sprzedaży; 5-7 dyrektorów pierwszego pokolenia
10. Główna dyrektor sprzedaży; 8 dyrektorów pierwszego pokolenia
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży

Wszystkie konsultantki kupują od firmy produkty, a otrzymują szkolenie i wsparcie organizacyjne. Począwszy od gwiazdy rekrutacji firma wypłaca prowizję od sprzedaży podopiecznych oraz



sprzedaży własnej konsultantki. Jest to wynagrodzenie za szkolenie udzielane niżej położonym konsultantom.

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

Oto co pisze o firmie jedna z polskich konsultantek:

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

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

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

Więcej o firmie na [www.marykay.pl](http://www.marykay.pl) oraz w książce autorstwa Mary Kay Ash [3].

### 22.3.4 W.L. Gore & Associates

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

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

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

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

1. komunikacja pomiędzy pracownikami odbywa się bez pośredników,
2. nie ma stałych władz, zamiast szefów są sponsorzy,
3. liderem staje się ten, kto ma zwolenników,
4. cele stawiają ci, którzy będą je realizować,
5. zadania realizuje ten, kto się do nich zobowiązuje.

Kultura korporacyjna firmy opiera się na czterech fundamentach:



- A. sprawiedliwość,
- B. swoboda,
- C. zaangażowanie,
- D. podejmowanie rozsądnego ryzyka.

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

Zdaniem Billa Gorea lider zespołu powinien spełniać następujące warunki:

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

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

Źródło: [4].

### 22.3.5 Semco

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

Semco to brazylijska firma, do której stoi najdłuższa na świecie kolejka pragnących ją zwiedzić menadżerów, a na wizytę trzeba zapisywać się na wiele miesięcy naprzód. Od roku 1994 firma niemal co roku ma dwucyfrowy wzrost. Od 25 lat rotacja pracowników wynosi 1-2 procent przy średniej w branży 18 procent.

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

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

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

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

8. Utrzymywać miłą i nieformalną atmosferę.
9. Utrzymywać bezpieczne warunki pracy, poddawać kontroli procesy przemysłowe.
10. Mieć pokorę, aby przyznawać się do błędów.

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

1. zapomnij o kierownictwie,
2. nigdy nie zatrzymuj się w rozwoju,
3. nie bądź niańką,
4. pozwól odnajdywać się talentom,
5. decyzje podejmuj szybko i otwarcie,
6. buduj zróżnicowane partnerstwo.

Źródło: [4].

## 22.4 Porównanie paradygmatów XX i XXI wieku

Podstawowe paradygmaty zarządcze w firmach XIX i XX wieku można opisać w sposób następujący:

1. **Droga do jakości** wiedzie przez koncentrowanie się na jakości produktów końcowych, najczęściej z wykorzystaniem statystycznej kontroli jakości do eliminacji wadliwych sztuk na końcu linii produkcyjnej.
2. **Narzędzia motywacyjne** są oparte w głównej mierze na zasadzie kija i marchewki, a więc premie, prowizje i bonusy dla posłusznych oraz kary dla opornych. Stosowanie tych narzędzi jest wynikiem przekonania, że człowiek jest z natury leniwy i nieuczciwy, do pracy trzeba go więc zaganiać, a przy pracy nadzorować.
3. **Etos pracy** indywidualnej wzmacniany przez system nagród i organizowanie współzawodnictwa.
4. **Struktura zarządcza** wywodzi się z armijnej hierarchii władzy: prezes, wiceprezesi, dyrektorzy, kierownicy, majstrowie i pracownicy szeregowi. Głównym zadaniem przełożonego jest wydawanie poleceń i egzekwowanie ich wykonania.
5. **Komunikacja** wewnątrz firmy jest oparta na kanałach komunikacyjnych typu nadawca-odbiorca takich jak przesyłanie dokumentów, telefon i (ostatnio) poczta elektroniczna.

W drugiej połowie XX wieku ta sytuacja — przede wszystkim w zakresie paradygmatów 1, 2 i 3 — poczęła z wolna ulegać zmianie, głównie na skutek rozpowszechniania się idei zarządzania jakością. Później, bo dopiero na początku XXI wieku, rozpoczęła się rewolucja w zakresie paradygmatu komunikacji. Dziś firmy, które nazywam firmami XXI wieku, gdyż wierzę, że ten właśnie model stanie się dominujący, realizują pięć opisanych wyżej paradygmatów zarządzania w dalece odmienny sposób:

1. **Droga do jakości** wiedzie przez koncentrowanie się na procesach, a nie na produktach, gdyż rozumiemy, że jakości nie osiąga się przez eliminację produktów wadliwych, ale przez eliminację źródeł i przyczyn powstawania wad. Aby osiągnąć doskonałość produktu końcowego trzeba dbać, by błędy nie powstawały na całej długości tzw. *łańcucha jakości* wiodącego od zewnętrznego dostawcy surowców przez wszystkie stanowiska pracy

w firmie aż do końcowego klienta. Przy takim podejściu statystyczna kontrola jakości ustępuje statystycznemu sterowaniu procesami (Rozdz.13.4).

2. **Narzędzia motywacyjne** opierają się przede wszystkim na mechanizmach godnościowych jako znacznie silniejszych od mechanizmów odwołujących się do korzyści materialnych. Rezygnuje się z kija i marchewki, a więc premii i prowizji, na rzecz stałego wynagrodzenia zależnego jedynie od stanowiska, a czasami też od stażu pracy i od wyniku finansowego firmy. Polecenia są zastępowane przez kontrakty dostawca-odbiorca, a nadzór — przez samokontrolę i poczucie odpowiedzialności. Pracownik przestaje być „zasobem ludzkim”, a staje się partnerem. Wyraża to podmiotowy, a nie przedmiotowy (jak dawniej) stosunek do człowieka.
3. **Etos pracy** zespołowej wzmacniany przez stałą edukację w tym kierunku. Wspieranie powstawania kół jakości i powoływanie zespołów projektowych. Rezygnacja z wszelkich form współzawodnictwa pomiędzy pracownikami i zespołami.
4. **Struktura zarządcza** nie jest już jedynie hierarchiczną strukturą podległości służbowej, ale jest oparta na dwóch relacjach: niehierarchicznej relacji *dostawca-odbiorca* (model procesowy) i hierarchicznej relacji *uczeń-mentor* (model zarządzania wiedzą). Pierwsza z tych relacji opisuje strukturę powiązań kooperacyjnych i przepływu informacji o jakości, druga — strukturę transferu wiedzy. Obie uzupełniają hierarchiczną strukturę władzy, a niekiedy nawet całkowicie ją zastępują.
5. **Komunikacja** jest oparta na cyfrowych platformach komunikacyjnych wykorzystujących narzędzia typu Wikipedia, Twitter, Blog i fora społecznościowe. W miejsce przesyłania i rozsyłania informacji kanałami nadawca-odbiorca, informacja jest udostępniana na platformie cyfrowej przypominającej internetowy portal, skąd może być pobierana przez wszystkich potencjalnie zainteresowanych (przy zróżnicowanym poziomie dostępu).

W tym kontekście warto zwrócić uwagę, że panująca nadal w większości firm hierarchiczna struktura władzy, to nic innego jak socjalistyczna idea centralnego planisty, zgodnie z którą przez pięćdziesiąt lat funkcjonował — a właściwie nie funkcjonował — ZSSR i podbite przez niego „demokracje ludowe”. Rolę centralnego planisty spełniało państwo, które wszystkim firmom mówiło czego i ile mają wyprodukować. Dziś wiemy już, że tego rodzaju model poniósł spektakularną klęskę, nadal jednak większość z nas wierzy, że na gruncie firm to jedyny sposób zarządzania.

Przy wszystkich zaletach idei firmy XXI wieku, zarządzanie taką firmą nie jest łatwe, wymaga bowiem nie tylko nabycia wielu nowych umiejętności, ale też — a może przede wszystkim — porzucenia wielu ugruntowanych przez lata przekonań. To ostatnie zadanie jest szczególnie trudne, bo przecież „gołym okiem widać”, że ludzi interesuje tylko kasa, że bez nadzoru nie będą pracować, że pracownik musi mieć jednego przełożonego, który wydaje mu polecenia, że wreszcie poczta elektroniczna i telefon znakomicie wystarczają nam do komunikacji. I rzeczywiście to wszystko widać gołym okiem, ale gołym okiem widać też, że Ziemia jest płaska, a słońce krąży wokół niej. Wiele wieków musiało minąć, by ludzie porzucili przedkopernikański model Świata, więc dziś — choć tempo zmian w naszej świadomości, nabrało ogromnego przyspieszenia — też minie trochę czasu zanim paradygmaty firmy XXI wieku staną się powszechne. Kto jednak pierwszy przystąpi do tej rewolucji zarządzania może wyprzedzić swoich konkurentów o kilka długości. Wybór należy do nas, a że jest on możliwy, niech świadczą przykłady firm opisane w Rozdz.22.3.

Na koniec tych rozważań chciałbym pokazać paralelę pomiędzy światem biznesu a światem informatyki, gdzie rewolucja XXI wieku już się w całości dokonała. Jak już pisałem, na struktury zarządcze można patrzeć jako na mechanizmy synchronizowania działań pomiędzy zespołami lub jednostkami współpracującymi przy wykonywaniu jakiegoś złożonego zadania. Z tego punktu widzenia droga jaką przeszła ludzkość w ciągu ubiegłego tysiąclecia przypomina drogę, jaką

informatyka przeszła w ciągu ostatnich sześćdziesięciu lat. W obu przypadkach można wyróżnić cztery generacje paradygmatów synchronizacji działań:

<b>generacja</b>	<b>paradygmat organizacyjno-zarządczy</b>	<b>paradygmat informatyczny</b>
I	Warsztat pracy wykonujący jedno zadanie od początku do końca. Tak np. budowano powozy konne.	Komputer wykonujący od początku do końca jedno zadanie polegające na wczytaniu danych wejściowych i wydrukowaniu wyników.
II	Linia produkcyjna zorganizowana według koncepcji Tylora. Niewykształceni robotnicy wykonują po jednej prostej czynności każdy. Zarządzanie (centralne) polega na ustawieniu ich wzdłuż linii i wyznaczeniu zadań. Cała intelektualna praca zarządcza jest wykonywana przez centralę.	Komputer centralny obsługujący zbiór kilkudziesięciu lub kilkuset terminali (monitor i klawiatura) zdolnych jedynie do wyświetlania danych i przyjmowania ich z klawiatury. Centrala pobiera z nich dane i wysyła wyniki. Cała praca intelektualna jest wykonywana przez komputer centralny.
III	Sieć stanowisk pracy wykonujących złożone czynności i przekazujących sobie owoce swojej pracy do dalszej obróbki. Synchronizację działań i przesłań pomiędzy zespołami zapewnia sterowanie centralne w postaci poleceń wydawanych przez kierownictwo.	Komputer centralny współpracujący z inteligentnymi terminalami wykonującymi wiele operacji o znacznie większym stopniu złożoności, niż uprzednio. Nadal jednak współpraca pomiędzy terminalami dokonuje się za pośrednictwem centrali, która też przechwytuje główne zbiory danych i wykonuje wszystkie złożone operacje.
IV	Sieć stanowisk pracy, których współdziałanie jest w całości synchronizowane przez bilateralne kontakty. Brak zarządzania centralnego. Rozproszone zasoby, w tym finansowe, po które stanowiska sięgają w miarę potrzeby. Eliminacja stanowisk zarządczych na rzecz wykonawczych i mentorskich.	Sieć bardzo silnych stacji roboczych dysponujących dużymi pamięciami i mocami obliczeniowymi. Stacje komunikują się między sobą i wykonują zadania w trybie współbieżnym polegającym na współdzieleniu zasobów, takich jak urządzenia peryferyjne, pamięci, moce obliczeniowe, a także zbiory danych. Brak jednostki centralnej i centralnego sterowania.

**Tab. 22.4-1 Cztery generacje zarządzania w informatyce i w gospodarce**

## 23 Droga do TQM

Wdrożenie któregoś z systemów jakości z rodziny ISO, HACCP, BRC i podobnych kończy się otrzymaniem stosownego dyplomu wydawanego przez instytucję audytującą. Aby doszło do akceptującego audytu<sup>116</sup>, trzeba wykazać się obecnością odpowiedniej liczby standardów<sup>117</sup> (instrukcji, procedur, regulaminów itp.), ich znajomością przez pracowników, oraz zgodnością codziennej praktyki firmy z tymi standardami. Wdrożenie każdego z takich systemów odbywa się więc najczęściej w trzech krokach:

1. Stworzenie księgi standardów, a więc napisanie wymaganych przez daną normę instrukcji, procedur, regulaminów itp. i zapewnienie jej dostępności na wszystkich stanowiskach pracy, np. w postaci bazy dokumentów elektronicznych z dostępem przez Internet.
2. Przeszkolenie załogi w zakresie obowiązujących standardów; na każdym stanowisku pracy mogą obowiązywać inne.
3. Odbycie audytu stwierdzającego, że system został wdrożony.

Z TQM sprawa ma się inaczej. To raczej kultura i filozofia zarządzania niż formalny system, to raczej podążanie za stale zmieniającymi się oczekiwaniami klienta niż zapewnienie zgodności z technicznymi standardami, to raczej emocjonalne zaangażowanie ludzi w sprawę jakości niż przeszkolenie załogi<sup>118</sup>.

Od czego należy więc zacząć i po czym poznać, że idziemy we właściwym kierunku. Czy opisane wszystkich standardów postępowania w firmie i powieszenie hasła „zrób to dobrze za pierwszym razem” to już wdrożenie TQM? Chyba nie. Większość firm ma już opisane standardy, a nawet wprowadzony jakiś system typu ISO lub HACCP, ale to jeszcze nie TQM. Bo wprowadzenie TQM to przede wszystkim osiągnięcie autentycznego zaangażowania pracowników w proces stałego doskonalenia firmy i siebie.

### 23.1 Trzy podstawowe działania

TQM jest metodą ustawicznego doskonalenia, traktowanego jako droga do utrzymywania przewagi konkurencyjnej oraz podnoszenia wartości i wizerunku firmy. Zgodnie z podstawową dla TQM *zasadą stałego doskonalenia*, nie ma innej drogi do doskonalenia produktu końcowego

<sup>116</sup> Właśnie „audytu”, a nie „audit”, jak często spotyka się w dokumentach certyfikujących. Na ten temat wypowiedziała się jednoznacznie Rada Języka Polskiego przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk, mająca konstytucyjne zadanie dbałości o język polski.

<sup>117</sup> Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że słowo „standard”, mimo że pisane na końcu przez „d”, wymawiamy jako „standart”. Ta zasada została również potwierdzona przez Radę Języka Polskiego.

<sup>118</sup> Formalnym potwierdzeniem wdrożenia TQM może być uzyskanie jednej z trzech nagród: Europejskiej Nagrody Jakości, Krajowej Nagrody Jakości — stworzonej na wzór europejskiej — lub Regionalnej Nagrody Jakości — stworzonej na wzór krajowej. Informacje na ten temat można znaleźć na [www.pjp.pl](http://www.pjp.pl) i [www.umbrella.org.pl](http://www.umbrella.org.pl). Te wszystkie nagrody powstały na wzór najwcześniej ustanowionej w Japonii Nagrody Imienia Edwardsa Deminga (ufundowanej przez Deminga) oraz późniejszej (z lat 80.) amerykańskiej Nagrody Malcolma Baldrige’a ustanowionej za czasów prezydentury Ronalda Regana. Baldrige, inicjator tej nagrody, był w Białym Domu sekretarzem handlu. Zginął tragicznie, biorąc udział w rodeo.

(tego, który trafia do klienta), niż przez doskonalenie wszystkiego, co składa się na ten produkt (materiały, narzędzie, procesy i społeczne środowisko pracy). W doskonalenie powinni być ponadto zaangażowani wszyscy pracownicy firmy. W tradycyjnym podejściu do doskonalenia jakości skupiamy się na produkcie, w podejściu TQM'owskim — na firmie. Firma objęta systemem TQM powinna więc charakteryzować się następującymi cechami:

- A. pracownicy mają poczucie, że firma stanowi dla nich przyjazne środowisko pracy, w którym panują zasady partnerstwa, współpracy, zaufania i otwartości,
- B. wszyscy pracownicy są włączeni w proces stałego doskonalenia; ich zaangażowanie w ten proces, choć formalnie objęte zakresem obowiązków służbowych, wynika przede wszystkim z wewnętrznego poczucia odpowiedzialności wobec klienta i firmy, z poczucia, że w ich firmie nie godzi się źle pracować,
- C. wszyscy pracownicy dysponują odpowiednią wiedzą i narzędziami stałego podnoszenia jakości,
- D. doskonaleniem objęte są nie tylko czynności i procesy prowadzące do wytworzenia produktu, ale też i TQM'owskie procesy doskonalenia, co dokonuje się przez ustawiczne szkolenie w tym zakresie (doskonalenie dróg doskonalenia).

Obejmowanie firmy systemem TQM można z grubsza podzielić na trzy działania:

- I. budowanie zaangażowania,
- II. tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności,
- III. ustawiczne doskonalenie.

Te działania rozpoczynają się w przedstawionej powyżej kolejności, jednakże z rozpoczęciem drugiego nie zwlekamy, czekając na zakończenie pierwszego, a z rozpoczęciem trzeciego na zakończenie drugiego. W praktyce żadne z tych działań nigdy się nie kończy, po jakimś więc okresie inicjacji są one realizowane współbieżnie.

### 23.1.1 Budowanie zaangażowania

Pierwsze działanie decyduje, czy całe przedsięwzięcie się powiedzie. Jest ono najmniej techniczne i jednocześnie najtrudniejsze, bo całą załogę firmy, z dyrekcją na czele, trzeba przekonać, że właśnie rozpoczynająca się głęboka i rozległa rewolucja organizacyjna firmy ma sens. Że jest to rewolucja, która obok wielu wyzwań przyniesie firmie i jej pracownikom nie tylko wzrost dobrobytu, ale też podniesienie jakości życia w sferze emocjonalnej. W ramach tego działania przyjdzie też się zmierzyć z różnymi możliwymi źródłami oporu, o których piszę w rozdziale 23.2. Trzeba będzie też przełamać wiele nawyków myślowych, o których pisałem w rozdziale 2 i nie tylko.

#### Oświetlenie w szwalni

W pewnej przemysłowej szwalni działającej w USA w pierwszej połowie XX wieku postanowiono podnieść wydajność przez poprawę warunków pracy. Na pierwszy ogień poszła poprawa oświetlenia, którego natężenie wydawało się zbyt niskie. Podniesiono więc jasność hali produkcyjnej i wydajność rzeczywiście wzrosła. Zachęcona tym eksperymentem dyrekcja postanowiła podnieść poziom oświetlenia jeszcze wyżej. I tym razem wydajność wzrosła. Podniesiono oświetlenie po raz trzeci i po raz trzeci pojawił się wzrost wydajności. Tym razem uznano, że może oświetlenie jest już zbyt intensywne, więc nieco je przyciemniono, aby przekonać się, czy wydajność spadnie. Jakież było zdziwienie, gdy okazało się, że wydajność wzrosła kolejny raz. Tym razem do współpracy zaproszono psychologów, którzy stwierdzili, że przyczyną podnoszącej się wydajności produkcji wcale nie było oświetlenie, ale poczucie pracowników, że ktoś zainteresował się ich warunkami pracy.

Jak pokazuje ten przykład, potwierdzony od tamtego czasu licznymi badaniami i doświadczeniami praktyków, szczególnie skuteczną drogą do budowania zaangażowania pracowników jest wykazanie ze strony firmy zainteresowania poprawą warunków ich pracy. Z tego właśnie powodu moja osobista rekomendacja w sprawie pierwszego kroku na drodze do TQM to identyfikacja barier, które napotykają pracownicy w codziennej pracy, przeprowadzona metodą diagramów pokrewieństwa opisaną w Rozdz.21.11 Jest przy tym bardzo ważne, o czym pisałem już we wspomnianym rozdziale, aby w warsztacie nie brali udziału przełożeni pozostałych uczestników. Oczywiście przełożeni każdego szczebla powinni odbyć swój warsztat, ale ponownie bez obecności swoich przełożonych. W dłuższej perspektywie analizą barier powinni zostać objęci wszyscy pracownicy firmy.

Analiza barier tworzy dla firmy trzy bardzo ważne wartości dodane.

Po pierwsze, buduje poczucie, że firma interesuje się warunkami pracy, co przekłada się na zaangażowanie pracowników w proces zmian.

Po drugie, wskazuje pierwsze i bardzo ważne kierunki tych zmian. Bo przecież każda zidentyfikowana bariera to szansa na podniesienie jakości i wydajności. Należy więc niezwłocznie zaprosić pracowników do wyłonienia zespołów, które zajmą się usuwaniem poszczególnych barier. Niech każdy zespół zajmuje się jedną tylko barierą lub co najwyżej jedną grupą barier o podobnym charakterze. Te zespoły to załączki przyszłych kół jakości. Jest niezwykle ważne, aby wyłonił je sami pracownicy i aby powstały w najkrótszym możliwie czasie po zidentyfikowaniu barier. Gotowość do działania i rodząca się wiara w autentyczność zapowiadanej reformy mogą ulec bezpowrotnemu zniszczeniu, jeżeli nie pójdą za nimi konkretne akcje.

Rozpoczęcie pracy przez zespoły wkrótce spowoduje pojawienie się naturalnej potrzeby uzyskiwania narzędzi i wiedzy, którymi mogłyby się one posłużyć. Na pierwszym etapie działalność zespołów powinna być wspomagana przez doświadczonych trenerów, którzy uczą pracowników posługiwania się prostymi narzędziami kół jakości, np. takimi, jakie zostały opisane w rozdziale 21. Nieco później przychodzi czas na wyjaśnienie zasad ogólnych wiążących się z TQM, a więc tego wszystkiego, o czym traktuje niniejsza książka, choć nie tylko. I to jest ta trzecia wartość dodana, która nazywa się „głodem wiedzy”. Wiedzy, która jest nam potrzebna tu i teraz do rozwiązania konkretnych problemów.

### 23.1.2 Tworzenie zaplecza wiedzy i umiejętności

Po przeprowadzeniu działań opisanych w Rozdz.23.1.1 przystępujemy do budowania zaplecza wiedzy i umiejętności, co obejmuje następujące czynności:

- 1) **Przeprowadzenie wstępnych szkoleń w zakresie idei TQM**; najlepiej dla całej załogi, ale w dużych firmach można też zacząć od kierownictwa.
- 2) **Stworzenie procesowego atlasu firmy** co obejmuje:
  - a) identyfikacja obecnych w firmie procesów
- 3) **Określenie relacji dostawca—odbiorca** pomiędzy procesami. Na początku można stworzyć mapę uproszczoną, aby powoli przyzwyczajając pracowników do procesowego sposobu myślenia.
- 4) **Ustalenie, co jest produktem firmy i kto jest jej klientem**. W większości firm nie będzie to zadanie trudne, ale w takich przypadkach jak szkoła, urząd czy izba skarbowa problem może nie być banalny.
- 5) **Powołanie właścicieli procesów** i ewentualnie również ich pełnomocników.
- 6) **Powołanie kół jakości**, co najmniej po jednym w każdym procesie, i ustalenie zasad ich działania.

- 7) **Ustalenie standardów jakościowych** dla wszystkich produktów, którymi wymieniają się procesy
- 8) **Ustalenie zasad (napisanie procedur) pomiarów jakości pozyskiwania informacji o jakości** od końcowego klienta oraz przesyłania jej na wszystkie stanowiska pracy.
- 9) **Ustalenie zasad reagowania na błędy**, przy czym chodzi nie tyle o rekompensatę strat klienta (co jest oczywiście też bardzo ważne), ile o procedurę ustalania przyczyny błędu i zapobiegania tej przyczynie.
- 10) **Ustalenie planu szkoleń ustawicznych dla załogi** w zakresie posługiwania się narzędziami kół jakości.

Tematyka szkoleń obejmujących punkty 1) i 2) została opisana w rozdziałach od 1 do 7. Tematyka obejmująca pozostałe punkty poza ostatnim obejmuje rozdziały od 16 do 21.

### 23.1.3 Ustawiczne doskonalenie

Wejście w etap ustawicznego doskonalenia stanowi zwieńczenie poprzednich działań, ale nie ich zakończenie. Również samo ustawiczne doskonalenie w zasadzie nigdy się nie kończy. Na tym etapie koła jakości realizują program doskonalenia firmy i w miarę potrzeb opanowują nowe narzędzia i umiejętności związane z TQM. Udział trenerów i mentorów zewnętrznych jest teraz raczej sporadyczny, bo najczęściej ograniczony do sytuacji, w których pozyskanie nowych umiejętności na podstawie literatury byłoby trudne, np. gdy firma decyduje się na wprowadzenie techniki statystycznego sterowania procesami. Jest natomiast bardzo pożądane, aby rozpoczął się proces kształcenia trenerów wewnętrznych. Będą oni potrzebni do szkolenia pracowników zatrudnianych w firmie po wkroczeniu firmy na ścieżkę TQM, powinni też być osobami dbającymi o podnoszenie wiedzy o TQM w całej firmie.

## 23.2 Co zrobić, by się udało

Na tak zadane pytanie można udzielić bardzo krótkiej odpowiedzi: należy wzbudzić w firmie pragnienie zmiany i doprowadzić do zaangażowania pracowników, aby ją osiągnąć. Innymi słowy, należy zrealizować program opisany w rozdziale 23.1. I byłoby to stosunkowo proste, gdyby ludzie w swojej naturze mieli zamiłowanie i zaufanie do dokonywania zmian. Tak jednak nie jest. Ludzie, w tym oczywiście i my sami, jeżeli nie do końca wiedzą, co z sobą niosą zmiany lub jeżeli podejrzewają, że mogą być dla nich zagrożeniem, nie będą im chętni.

### 23.2.1 Potencjalne źródła oporu

Zarządzanie kompleksową jakością jest metodą bardzo skuteczną, która niejedną już firmę wprowadziła na drogę szybkiego rozwoju, nie jest jednak metodą łatwą do wdrożenia. Trudność polega nie tylko — jak już kilkakrotnie o tym pisałem — na opanowaniu specyficznych dla niej narzędzi i wiedzy, ale przede wszystkim na przezwycięzeniu wielu nawyków myślowych opisanych w rozdziale 2. Wiąże się też z przezwycięzeniem obaw charakterystycznych dla wszelkich zmian, że w nowej sytuacji bądź możemy sobie nie poradzić, bądź też możemy stracić naszą dotychczasową pozycję i dorobek. I rzeczywiście w przypadku niektórych osób i stanowisk, tak właśnie może się zdarzyć.

#### **Wiceprezes do spraw kontroli jakości dostaw**

George Eckes (por. [20], s. 68) opisuje przypadek wiceprezesa pewnej dużej firmy komputerowej, w której wdrażano zarządzanie jakością w wersji Six Sigma. Jednym z etapów tego wdrożenia było wprowadzenie Six Sigma u dostawców firmy w celu poprawy jakości produkowanych przez nich podzespołów. Jak zła musiała być to jakość, może świadczyć fakt, że w firmie istniało stanowisko wiceprezesa do spraw kontroli dostaw (!), który miał pod sobą kilku dyrektorów odpowiedzialnych za poszczególne bran-



że. I to był właśnie ten wiceprezes, o którym pisze Eckes. Rzecz jasna, wprowadzenia Six Sigma w firmie i u jej dostawców stanowiło zagrożenie jego pozycji i statusu. Gdyby chciał pozostać w firmie, musiałby zdobyć nową wiedzę i zająć się innym rodzajem działalności. Zaproponowano mu zresztą rozwiązanie, którym było poprowadzenie zespołu do spraw współpracy z dostawcami w zakresie jakości. On jednak wolał odejść z firmy.

Opisany przypadek jest oczywiście bardzo szczególny, niewiele bowiem daje się pomyśleć stanowisk, które stawałyby się niepotrzebne po wprowadzeniu zarządzania jakością. Mimo to jednak wprowadzanie do firmy TQM wiąże się z tak daleko idącą rewolucją, z taką zmianą paradygmatu zarządzania we wszystkich jego aspektach — operacyjnym (jakość), ludzkim (partnerstwo) i organizacyjnym (procesy) — że nie można się nie liczyć z możliwością pojawienia się naturalnych w takim przypadku obaw i idącego za nimi oporu. George Eckes, psycholog z 20-letnim doświadczeniem we wprowadzaniu Six Sigma w dziesiątkach firm (por. [19] i [20]), wymienia następujące potencjalne źródła oporu:

**Opór techniczny** — obawa, że nie poradzimy sobie z nowymi narzędziami, np. z metodą rozwiązywania konfliktów metodą wygrał–wygrał. Dla usunięcia tego oporu trzeba dużo wysiłku poświęcić na przeciwczenie narzędzi, zanim staną się one wymaganym instrumentarium menadżera. Te ćwiczenia trzeba koniecznie uzupełnić warsztatami z zakresu komunikacji interpersonalnej.

**Opór polityczny** — poczucie, że zmiany wiążą się z osobistą stratą, z utratą wartości i przydatności naszego dotychczasowego doświadczenia. Taka strata to często nie urojenie, ale rzeczywisty fakt (patrz ramka). Aby obniżyć lub zlikwidować poczucie straty, należy wskazać korzyści uzyskiwane przez wprowadzenie nowego stylu zarządzania.

**Opór indywidualny** — wynikający z indywidualnych uwarunkowań danego człowieka. Ktoś może mieć złe doświadczenia z przeżytej kiedy indziej transformacji, może też znajdować się w trudnej sytuacji osobistej (np. rodzinnej), w której musi podejmować jakieś dramatyczne decyzje. Swoje miejsce pracy chciałby więc traktować jako przysłowiową oazę spokoju, w której panują jasne i nienaruszalne reguły postępowania. W tej sytuacji potrzebna jest terapia indywidualna, np. w trybie coachingu.

**Opór organizacyjny** — zwykle obejmujący dużą grupę pracowników, a niekiedy nawet całą firmę. Wyraża się on takimi stwierdzeniami, jak: „u nas to się nie sprawdzi”, „my nie jesteśmy Toyotą i nie produkujemy samochodów”, „my nie jesteśmy Japończykami (lub Amerykanami), nasz charakter narodowy jest szczególny”, „nasza praca jest bardzo specyficzna”, „my na to nie mamy czasu — musimy pracować”, „nie raz już tego próbowaliśmy i się nie udało”, „przecież my to wszystko już od dawna robimy”. *Panaceum* na te problemy — choć nie tylko na te — może być wdrożenie pilotażowe obejmujące jakąś niewielką wydzieloną część firmy, w której uda się zgromadzić pracowników gotowych na eksperyment i widzących w nim szansę dla siebie i dla firmy. Taki przypadek, który odnotowano w firmie Polmo Łomianki, został opisany w rozdziale 2.17.

Do tych wszystkich potencjalnych źródeł oporu dodałbym jeszcze jedno, którego Eckes w ogóle nie dostrzega, gdyż jego metodologia nie obejmuje paradygmatu partnerstwa:

**Opór emocjonalny** — związany z przejściem od zarządzania kijem i marchewką do budowania partnerstwa. Dla wielu osób przyswojenie sobie modelu partnerstwa wymaga całkowitej zmiany nie tylko stylu pracy i zarządzania, ale wręcz stylu życia. Trudno jest bowiem być partnerem w firmie, nie będąc jednocześnie partnerem dla członków swojej rodziny i dla przyjaciół. Nie da się być partnerem jedynie od 8:00 do 16:00. Opór emocjonalny zawiera w sobie i opór techniczny (skoro zabrano mi kij i marchewkę, to jak zmusić do pracy podległych mi pracowników; nie potrafię przecież

negocjować i przekonywać; nigdy tego nie robiłem) i polityczny (gdy moi podwładni przestaną się mnie bać, to stracę na nich wszelki wpływ, a wraz z tym moją pozycję). W przypadku tego typu oporu, który jest praktycznie nie do uniknięcia, należy po pierwsze poświęcić odpowiednio dużo czasu na przeszkolenie wszystkich kierowników — od prezesa do brygadzysty — w stosowaniu „partnerskich” narzędzi, a po drugie, wskazać osobiste korzyści z nowego stylu wiodące do lepszej jakości życia na co dzień i w dalszej perspektywie też wyższych zarobków.

Wszystkie opisane wyżej źródła oporu mogą prowadzić do jednego z dwóch syndromów, które umownie nazywam *syndromem zablokowanej klamki* i *syndromem obracającej się klamki*.

W samochodach produkowanych do lat 50. klamka do drzwi przypominała spotykaną do dziś w budynkach klamkę, którą otwieramy drzwi przez lekkie pochylenie jej ramienia. W klamkach samochodowych tego typu stosowano dwa rodzaje zamków. Przekręcenie kluczyka w zamku pierwszego typu powodowało, że ramię klamki nie dawało się pochylić. Ten rodzaj zabezpieczenia można było sforsować siłą, np. przez założenie dźwigni na ramię klamki. Co prawda zamek ulegał zniszczeniu, ale złodziej się tym specjalnie nie przejmował. Wymyślono więc drugi rodzaj zamka, którego zamknięcie powodowało odłączenie klamki od mechanizmu ryglowania drzwi. Dawało się ją swobodnie obracać wokół osi, ale drzwi pozostawały zamknięte.

W naszym przypadku syndrom zablokowanej klamki powoduje, że pojawia się jawna grupa przeciwników reformy. Wytaczają argumenty przeciw, sabotują działania i namawiają innych, by czynili podobnie. To oczywiście trudna i frustrująca sytuacja, ale przynajmniej jest z kim o niej rozmawiać. Jeżeli ktoś otwarcie zgłasza swoje wątpliwości, to tym samym daje nam szansę na ich wyjaśnienie.

Syndrom obracającej się klamki to sytuacja, w której grupa przeciwników reformy nie ujawnia swoich poglądów. Deklaruje zgodę co do zasad, przyjmuje do wykonania zadania, tyle że później ich nie wykonuje. I oczywiście nie dla tego, że jest przeciwna TQM! W żadnym wypadku! Nie wykonuje z tysiąca innych pozornie racjonalnych przyczyn, które zawsze dają się znaleźć. A to spiętrzenie zamówień od klientów, a to pracownicy na urlopie, a to szkolenia z BHP i z VAT, a tak w ogóle, to chętnie się tym zajmiemy, gdy znajdziemy na to trochę wolnego czasu. W tym miejscu muszę zadać retoryczne pytanie, czy widział ktoś kiedyś taką sytuację, aby było „trochę wolnego czasu”? Bo ja nie widziałem.

Syndrom obracającej się klamki może się też wiązać ze zjawiskiem **TQM-owskiej nowomowy**. Dla kamuflażu niejawni przeciwnicy zaczynają się posługiwać sloganami w rodzaju „jakość jest najważniejsza”, „jak mówi Deming...”, „bo najważniejszy jest człowiek...”. Pojawienie się takiej nowomowy jako stałego elementu języka firmy należy więc potraktować jako ostrzeżenie, że niektórzy pracownicy mogą taktować reformę koniunkturalnie, a nie merytorycznie.

### 23.2.2 Przypadek szczególny — firmy rodzinne

Szczególnym rodzajem firm, w których opór emocjonalny może być silny — choć nie jest to wcale regułą — są firmy rodzinne. Tu, obok wymienionych już źródeł oporu, można spotkać dwa dodatkowe:

**Rodzina autokratyczna.** W rodzinie od pokoleń panują autokratyczne stosunki, np. patriarchat lub matriarchat, które automatycznie przenoszą się na firmę. Głowa rodziny jest jednocześnie głową firmy, jest nią od kilkudziesięciu już lat, rodzina i firma mają się dobrze (przynajmniej zdaniem „głowy”), niczego więc nie będziemy zmieniać. Nikt mi nie będzie mówił, jak mam wychowywać dzieci i prowadzić firmę, którą zbudowałem od podstaw.

**Rodzina egocentryczna.** W rodzinie jesteśmy partnerami, ale firma to co innego. Partnerstwo jest dla nas, ale nie dla „obcych”. Wreszcie tę firmę zbudowaliśmy dla siebie,

a nie dla nich. My musimy się trzymać razem, musimy być monolitem, bo świat jest okrutny, świat to dżungla, w której odbywa się stała walka na śmierć i życie. Wokół domowego ogniska zbudowaliśmy palisadę, otoczyliśmy ją fosą, a na noc spuszczaemy psy z łańcucha i podnosimy most zwodzony.

I oczywiście zdarzają się typy firm łączące w sobie elementy obu wyżej opisanych cech.

Co w takich przypadkach należy zrobić? W odpowiedzi na to pytanie zawiera się cała metodologia wspierania rozwoju firm rodzinnych, której opracowanie było przedmiotem projektu Firmy Rodzinne realizowanego w latach 2010–2011 wspólnie przez stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych i Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (informacje na ten temat można znaleźć na stronach [www.firmyrodzinne.pl](http://www.firmyrodzinne.pl) i [www.firmyrodzinne.eu](http://www.firmyrodzinne.eu)). Podstawowymi narzędziami tej metodologii są warsztaty z zakresu komunikacji interpersonalnej i organizacji zarządzania. Tego rodzaju warsztaty — prowadzone zawsze w gronie kilku lub kilkunastu firm rodzinnych, które wymieniały się doświadczeniami — znakomicie sprawdziły się w programie Firmy Rodzinne.

Należy jednak podkreślić, że nie wszystkie należą do grupy autokratycznych lub egocentrycznych. Wiele z tych, które wzięły udział w projekcie, bez trudu zaakceptowało model partnerski jako ważne narzędzie w drodze do rozwoju firmy i rozwoju osobistego. Świadczą o tym liczne wypowiedzi przedstawicieli firm publikowane m.in. na ww. stronach.

### 23.2.3 Interesariusze wdrożenia

Innym ważnym aspektem wdrażania zarządzania jakością, o którym pisze Eckers (por. [19] i [20]) jest analiza grupy interesariuszy wdrożenia pod kątem ich gotowości do wsparcia projektu. Mimo że Eckers pisze o tym zjawisku w kontekście Six Sigma, moje własne doświadczenia z wdrażania TQM potwierdzają jego obserwacje.

*Interesariuszem wdrożenia TQM* jest każda osoba, która bądź bierze bezpośredni udział w procesie wdrażania, bądź może być objęta jego skutkami. Pod względem gotowości do wsparcia procesu wdrożenia — od całkowitego oporu do pełnego wsparcia — Eckers dzieli postawy interesariuszy na pięć grup:

- 1. Zdecydowany opór:** nie tylko sam przeciwstawia się zmianom, ale też namawia do tego innych. Może to być jawny sabotaż wykonywania zadań, może być „szeptana propaganda”, ośmieszanie osób zaangażowanych w projekt lub samego projektu, budowanie koalicji na rzecz oporu.
- 2. Umiarkowanie przeciwny:** bierny opór, niechętnie i niepełne wykonywanie zadań, ale też brak zaangażowania w czynną walkę z projektem.
- 3. Nie przeszkadza:** zadania są realizowane, ale na poziomie minimum, brak własnych inicjatyw, bierność, ale też brak działań na szkodę wdrożenia.
- 4. Wspomaga:** rzetelnie wykonuje swoje zadania, ale nic więcej.
- 5. Silnie wspiera:** wykonuje z entuzjazmem swoje zadania, jest pełen inicjatyw, zachęca innych do udziału we wdrożeniu.

Na koniec jeszcze jedna refleksja: co zrobić, gdy któryś z interesariuszy nie chce zmienić swojego stosunku do TQM i odmawia wszelkiej współpracy? Mimo że — głęboko w to wierzę — większość ludzi potrafi zmienić swój sposób myślenia (inaczej nie byłoby żadnych wdrożeń nowych idei), to jednak mogą się zdarzyć osoby odporne na wszystkie argumenty. Co wtedy? Moja odpowiedź brzmi: wtedy takie osoby trzeba po prostu zwolnić. Trzeba je zwolnić dla dobra projektu, dla dobra firmy i pozostałych pracowników, a wreszcie dla dobra ich samych. Trzeba je zwolnić, bo nie będą w tej firmie szczęśliwe, nie będą czerpały radości i satysfakcji z pracy, a swoją frustracją będą zarażały innych. Nie jest to łatwe, bo mówimy tu najczęściej o pracowni-

kach wysokich szczebli kierowniczych i osobach „w sile wieku”, ale jest konieczne. W mojej drodze do TQM też musiałem rozstać się z kilkoma kluczowymi menadżerami.

## 23.2.4 Podsumowanie

Wprowadzanie firmy na ścieżkę TQM to długotrwały proces zajmujący średnio dwa do trzech lat, zanim pierwsze wyniki staną się widoczne. Trzeba też pamiętać, że prosperity firmy w krótkim (kilkuletnim) okresie zależy od bardzo wielu czynników, które mogą zakłócać się wzajemnie. Stąd najbardziej wymiernym wskaźnikiem poprawy jakości firmy w krótkim okresie jest atmosfera w pracy, poziom zaangażowania w zmiany i wzajemne stosunki między pracownikami oraz pracownikami i firmą. Bo jak pokazało badanie Instytutu Gallupa opisane w Rozdz.3.5, dobre stosunki w pracy są podstawą długotrwałego sukcesu finansowego firmy. I tego sukcesu serdecznie życzę wszystkim moim czytelnikom!

## 23.3 Szczególne techniki TQM

### 23.3.1 Sześć Sigma

Metoda *Sześć Sigma* (*Six Sigma*) to pewna wersja TQM koncentrująca się przede wszystkim na technicznych narzędziach kół jakości. Historycznie wprowadzona przez firmę Motorola w latach 1980. została później upowszechniona dzięki zastosowaniu w AlliedSignal i General Electric. Jej wyznawcy twierdzą, że jest ona dziś „najpopularniejszą metodyką poprawy jakości w całej historii” ([19] str.19).

W tym miejscu należy wyjaśnić, że z nazwą „Sześć Sigma” związane jest pewne nieporozumienie, biorące się stąd, że przez *sześć sigma* rozumie się również pewien (bardzo wymagający) reżim jakościowy procesu. Otóż o procesie losowym (z rozkładem normalnym) powiemy, że wobec zadanych granic tolerancji jest „klasy  $6\sigma$ ” — gdzie  $\sigma$  jest odchyleniem standardowym procesu — jeżeli granice tolerancji są odległe od wartości średniej procesu o co najmniej  $6\sigma$ ; szczegóły w Rozdz. 14.1. W procesach klasy  $6\sigma$  prawdopodobieństwo błędu, a więc pojawienia się zdarzenia wykraczającego poza granice tolerancji, jest dwa na miliard. Nieporozumienie polega na tym, że metoda Sześć Sigma ani takiego reżimu jakościowego nie gwarantuje, ani też nie zawiera założeń, że taki reżim powinien być przy każdym jej zastosowaniu osiągnięty. Reżim dwóch błędów na miliard może mieć sens w wielkoseryjnej produkcji mikroprocesorów, jak w przypadku Motorolli, ale byłby równie nieosiągalny, jak i niepotrzebny, przy produkcji samochodów, butów czy też pączków.

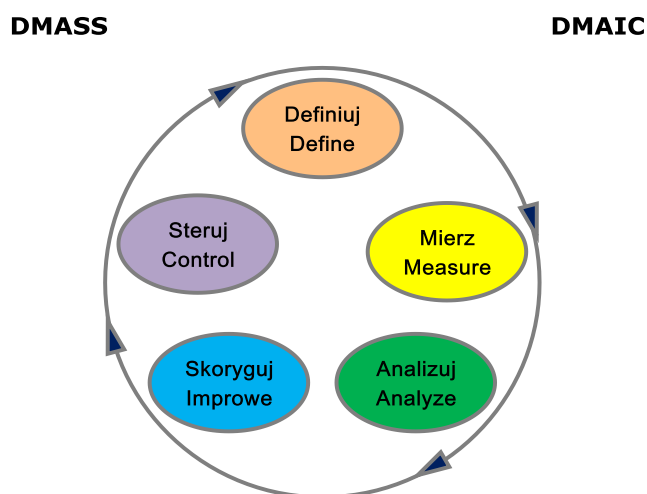
O metodzie Sześć Sigma napisano już bardzo wiele książek, których streszczenie byłoby tu niecelowe, ograniczę się więc do przedstawienia jej dwóch przykładowych narzędzi i omówienia różnic pomiędzy TQM i Sześć Sigma.

Pierwsze takie narzędzie to *metoda ośmiu kroków* opisana dokładnie m.in. w cytowanej już książce George’a Eckesa [19]. Nie należy jej mylić z TQM-owską metodą siedmiu kroków opisaną w Rozdz.21.13.

1. Tworzenie i uzgadnianie strategicznych celów biznesowych.
2. Określenie procesów głównych, kluczowych podprocesów i procesów pomocniczych (tu procesy są rozumiane jak w Rozdz.17).
3. Identyfikacja właścicieli procesów.
4. Tworzenie i kontrola kluczowych wskaźników skuteczności i efektywności poszczególnych procesów (ang. dashboard).
5. Gromadzenie danych zgodnie z uzgodnionymi wskaźnikami.
6. Opracowanie kryteriów wyboru projektów.

7. Wybór pierwszych projektów.
8. Wdrożenie metodyk doskonalenia procesów.

Drugie narzędzie to cykl przypominający cykl jakości Shewharta (Rozdz.21.12), jednak zawierający pięć, a nie cztery kroki w jednym cyklu (Rys. 23.3-1)



Rys. 23.3-1 Cykl jakości w metodzie Sześć Sigma

Czym się więc różnią od siebie TQM i Sześć Sigma? Na to pytanie jest pewnie tyle odpowiedzi, ilu wyznawców każdej z tych metod. Podaję więc własną zastrzegając z góry, że jest to moja subiektywna ocena.

atrybut	TQM	6 Sigma
<b>realizatorzy</b>	W zasadzie (stan docelowy) wszyscy pracownicy zorganizowani w koła jakości wydziałowe i międzywydziałowe.	Liderzy — green belt, black belt, master BB, sponsord — drużyny projektów wokół nich.
<b>styl działania</b>	Ustawiczne działania obejmujące wszystkie aspekty pracy firmy. Stałe obracające się liczna PDCA.	Akcje projektowe DMAIC uruchamiane tam, gdzie jest to najbardziej potrzebne.
<b>głębokość penetracji problemu</b>	Niezbyt głęboko za każdym obrotem PDCA, ale każdy obrót dociera do kolejnych warstw.	DMAIC od razu na (możliwie) pełną głębokość, ale później już (raczej) bez powrotów.
<b>budowanie zespołu</b>	Jeden z podstawowych celów oraz główny kierunek natarcia w kierunku jakości firmy.	Efekt uboczny realizacji projektów doskonalących procesy.
<b>koncentracja na</b>	Jakości firmy. Ludzie.	Jakości wybranych procesów. Liczby, dane, fakty.
<b>konieczny poziom zaangażowania</b>	Bardzo wysoki i w miarę możliwości powszechny.	Nie musi być tak wysoki i powszechny. Częściowo zastępuje go logistyka projektów i procedury.
<b>filozofia / narzędzie</b>	Filozofia wspomagana narzędziami w dużej mierze tymi samymi, co w 6 Sigma.	Narzędzia wspomagane filozofią TQM.
<b>energetyczne źródło napędowe</b>	Usuwanie bariery w naszej pracy.	Doskonalimy procesy, by zarobić więcej pieniędzy.

Tab. 23.3-1 Subiektywne porównanie TQM i Sześć Sigma

Czytelników zainteresowanych pogłębieniem wiedzy na temat metody Sześć Sigma odsyłam do książek [19] i [20] zawierającymi dość obszerny jej wykład. Pierwsza z tych pozycji obejmuje też omówienie matematycznych aspektów procesów losowych, tych fragmentów książki bym

jednak nie polecał. Czytelników zainteresowanych tym tematem odsyłam raczej do rozdziałów od 12 do 15 niniejsze książki i do cytowanej tam literatury.

### 23.3.2 Szczupła produkcja

Najogólniej rzecz ujmując *szczupła produkcja (lean production)* to taka organizacja procesów produkcyjnych, która usuwa z nich czynności nieprzynoszące wartości dodanej, takie jak np. przestoje i nadmierne gromadzenie zapasów. To prosto brzmiące określenie w rzeczywistości kryje w sobie wielkie bogactwo narzędzi i technik TQM. Metoda początkowo rozwinięta z myślą o procesach produkcyjnych znajduje dziś zastosowanie daleko poza nimi, np. w służbie zdrowia (por.[32]), a nawet w rachunkowości. Stanowi też ważny element drogi do jakości firmy Toyota [49].

### 23.3.3 Droga do jakości firmy Toyota

Firma Toyota, jeden z największych na świecie producentów samochodów, jest jednocześnie od wielu dziesięcioleci liderem zastosowań TQM. W firmie wypracowano własną metodologię wdrożenia TQM znaną dziś jako *droga Toyoty*. W największym skrócie składa się na nią czternaście następujących zasad (patrz [49]):

1. Opierać decyzje w zarządzaniu na dalekosiężnej koncepcji — nawet kosztem krótkoterminowych wyników.
2. Stworzyć ciągły i płynny proces ujawniania problemów.
3. Wykorzystać systemu „ciągnięcia”, aby uniknąć nadprodukcji.
4. Wyrównywać obciążenia pracą.
5. Stworzyć kulturę przerywania procesów w celu rozwiązywania problemów, by od razu uzyskiwać właściwą jakość.
6. Standardowe zadania są podstawą ciągłej poprawy i upełnomocnienia pracowników.
7. Stosować kontrolę wizualną, aby żaden problem nie pozostał w ukryciu.
8. Stosować wyłącznie niezawodną, gruntownie sprawdzoną technologię służącą pracownikom i procesom.
9. Wychowywać liderów, którzy gruntownie rozumieją pracę, żyją ogólną koncepcją firmy i uczą innych.
10. Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy.
11. Szanować szeroką sieć partnerów i dostawców, rzucając im wyzwania i pomagając im w doskonaleniu się.
12. Angażować się osobiście, aby gruntownie zrozumieć sytuację.
13. Podejmować decyzje powoli, w drodze konsensusu i starannie rozważając wszystkie możliwości; szybko wdrażać decyzje.
14. Zostać organizacją uczącą się dzięki niestrudzonej refleksji i ciągłej poprawie.

Ważnym elementem drogi Toyoty jest *szczupła produkcja*, a jedną z ważnych dla jej osiągnięcia techniką jest *pójście do gemba*. W *kaizen*, czyli japońskim TQM, *gemba* oznacza „rzeczywiste miejsce”, a więc to miejsce w którym realizowany jest dany proces. Pójście do *gemba* to odwiedzenie wszystkich kolejnych stanowisk pracy, które realizują dany proces, aby „zobaczyć rzeczywistą sytuację w celu jej zrozumienia”.

# Indeksy i spisy

## Ważniejsze zasady

drugie prawo o dualności — słaby i silny .....	115
pierwsze prawo dualności — kij i marchewka.....	114
prawo dźwigni premiowej.....	95
prawo marchewki .....	81
prawo reakcji na korzyść.....	96
prawo reakcji na premię .....	96
prawo reakcji na wartość.....	96
trzecie prawo o dualności — korzyści i wartości.....	115

## Rysunki

Rys. 2.1-1 Wzrost PKB per capita .....	23
Rys. 2.1-2. Trzy zasady doktryny jakości .....	25
Rys. 2.5-1 Jakość a wartość .....	31
Rys. 2.6-1 Tradycyjna zależność pomiędzy jakością a czasem i kosztem wytworzenia .....	33
Rys. 2.6-2 Tradycyjny model zapewniania jakości.....	34
Rys. 2.6-3 TQM-owski model zapewniania jakości .....	34
Rys. 2.6-4. TQM-owska zależność pomiędzy jakością, czasem i kosztem wytworzenia.....	34
Rys. 2.11-1. Archetyp bariery wzrostu .....	40
Rys. 2.11-2. Archetyp przerzucania brzemienia .....	40
Rys. 2.17-1 Dwie strategie kopania głębokiej i szerokiej dziury w ziemi .....	59
Rys. 4.1-1. Klasyfikacja potrzeb .....	69
Rys. 4.3-1. Sprzężenie zwrotne przy motywacji wewnętrznej .....	75
Rys. 4.3-2. Sprzężenie zwrotne przy motywacji nagrodami.....	75
Rys. 5.2-1. Postawa a zachowanie .....	85
Rys. 5.3-1. Archetyp przemocy: słabi i silni .....	89
Rys. 5.6-1. Dźwignia premiowa.....	92
Rys. 5.7-1. MBO: w tej grze firma jest bez szans.....	105
Rys. 6.3-1. Świat młodszych i starszych.....	123
Rys. 6.9-1. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców .....	137
Rys. 8.1-1 Błędne koło podejrzliwości .....	155
Rys. 10.1-1 Rozkład wag pomiędzy różne warstwy komunikatu emocjonalnego.....	180
Rys. 10.2-1 Cztery możliwe warianty rozstrzygnięcia sporu.....	186
Rys. 11.7-1 Błędne koło oskarżeń.....	202
Rys. 12.3-1 Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z przyspieszeniem 5 m/sek <sup>2</sup> ....	215
Rys. 12.3-2 Przebieg procesu odpowiadającego ruchowi ciała z prędkością 400 m/sek.....	215
Rys. 12.3-3 Dwa przebiegi jednego procesu, czy przebiegi dwóch procesów?.....	216
Rys. 12.4-1 Idealny histogram rzutów kostką.....	217
Rys. 12.4-2 Idealny histogram rzutów dwiema kostkami.....	217
Rys. 12.4-3 Przebiegi zanotowane w roku 2008 (lewy) i 2011 (prawy).....	218
Rys. 12.4-4 Histogramy procesów z roku 2008 (lewy) i 2011 (prawy).....	218
Rys. 13.1-1 Dwa procesy losowania liczb od 2 do 12 .....	220
Rys. 13.1-2 Histogramy dla $\sigma = 15$ (lewy) i $\sigma = 10$ (prawy) .....	221
Rys. 13.1-3 Przebieg i histogram przykładowego procesu rzutu dwiema kostkami.....	222
Rys. 13.2-1 Zaburzony proces ruchu jednostajnego .....	223
Rys. 13.2-2 Przebieg eksperymentu z czerwonymi paciorkami .....	223

Rys. 13.2-3 Histogram procesu z Rys. 13.2-2.....	224
Rys. 13.2-4 Zastosowanie reguły Shewharta do procesu czerwonych paciorków.....	225
Rys. 13.2-5 Karta kontrolna Shewharta dla procesu czerwonych paciorków.....	226
Rys. 13.3-1 Typowa karta kontrolna Shewharta.....	226
Rys. 13.5-1 Karta kontrolna wyjściowego procesu toczenia tulejek.....	228
Rys. 13.5-2 Karta kontrolna korygowanego procesu.....	229
Rys. 13.6-1 Trzy zespoły sprzedawców jako jeden proces.....	230
Rys. 13.6-2 Trzy zespoły jako trzy procesy.....	231
Rys. 13.6-3 Dynamika wypadkowości w fabryce.....	231
Rys. 13.6-4 Karta kontrolna dla procesu wypadkowości.....	232
Rys. 14.1-1 Ogólna postać celu zdefiniowanego liczbowo.....	233
Rys. 14.1-2 Głos procesu i głos klienta.....	234
Rys. 14.1-3 Proces o reżymie jakościowym $6\sigma$ .....	235
Rys. 14.3-1 Karta kontrolna braków w produkcji.....	238
Rys. 15.1-1 Pomiar pod nr 10 zagłusza pomiar pod nr 21.....	239
Rys. 15.1-2 Pomiar pod nr 21 jest widoczny jako rozregulowanie.....	239
Rys. 15.2-1 Wartości tygodniowych produkcji w fabryce produktów chemicznych.....	241
Rys. 15.2-2 Karta kontrolna dla wartości tygodniowych produkcji.....	241
Rys. 15.2-3 Karta kontrolna z odniesieniem historycznym.....	241
Rys. 15.2-4 Karta kontrolna z wygładzonymi danymi, ale bez odniesienia historycznego.....	242
Rys. 15.3-1 Karta czasu przeszłego dla 6 kolejnych lat.....	242
Rys. 15.3-2 Karta dla 11 kolejnych lat.....	243
Rys. 15.3-3 Karta dla 16 kolejnych lat.....	243
Rys. 15.3-4 Karta z odniesieniem do historycznego okresu 2000 – 2009.....	243
Rys. 15.3-5 Deficyt w handlu zagranicznym USA.....	244
Rys. 15.3-6 Deficyt w handlu zagranicznym z odniesieniem historycznym.....	244
Rys. 16.1-1. Hierarchiczna struktura przedsiębiorstwa.....	247
Rys. 16.2-1. Model procesowy wg Deminga (źródło: [47] s.37 i [8] s.4).....	249
Rys. 17.3-1. Przykład sieci czynności.....	253
Rys. 17.4-1. Uproszczony przykład mapy procesów firmy produkcyjnej.....	255
Rys. 17.4-2. Przepływy pomiędzy procesami — dostawcą i odbiorcą.....	256
Rys. 17.4-3 Przepływ informacji o jakości od klienta do dostawcy.....	257
Rys. 17.4-4. Mapa procesów firmy A. Blikle z roku 2009.....	260
Rys. 18.2-1. Dwa modele komunikacji: polecenia (hierarchia) i pytania (procesy).....	284
Rys. 19.2-1 Procedura tworzenia, modyfikowania lub usuwania standardu KS.....	303
Rys. 21.3-1. Przykład drzewa wymagań krytycznych dla jakości.....	318
Rys. 21.6-1. Przykład analizy metodą rybiej ości.....	320
Rys. 21.8-1 Vilfredo Pareto.....	322
Rys. 21.12-1. Cykl jakości Waltera Shewharta.....	338
Rys. 22.1-1 Stado szpaków atakowane przez sokoła.....	350
Rys. 22.1-2 Mrówczy krąg śmierci.....	351
Rys. 22.2-1 Pierścienie więzi wokół użytkownika sieci.....	356
Rys. 23.3-1 Cykl jakości w metodzie Sześć Sigma.....	381

## Indeks haseł

agresja.....	185	bariera wzrostu.....	40
ambicje.....	70	baza danych.....	270
anomia pracownicza.....	76	bazodanowa norma jakości.....	270
archetyp granicy wzrostu.....	40	błąd przypisania.....	185
archetyp słońca i deszczu.....	132	błędne koło biurokracji.....	160
arogancja.....	196	błędne koło oskarżeń.....	206
asertywność.....	181	błędne koło podejrzliwości.....	157



Bujak Zbigniew .....	342	granica tolerancji dolna .....	237
burza mózgów .....	324	granica tolerancji górna .....	237
cykl jakości Shewharta.....	345, 386	granice tolerancji faktograficzne .....	240
cykl jakości w metodzie sześć sigma .....	387	granice tolerancji prognostyczne .....	240
czarnowidztwo .....	170	granice tolerancji życzeniowe .....	240
częstość wystąpień .....	226	histogram .....	221
czternaście zasad Edwardsa Deminga.....	43	imperatyw kategoriowy Kanta.....	145
czynności dostawy.....	257	informatyczna norma jakości .....	269
czynności marketingowe .....	280	informatyczny kompleks narzędziowy....	269
czynności negocjacyjne.....	280	instruktorzy jakości .....	317
czynności odbioru .....	258	inteligencja emocjonalna.....	173
czynności okołoprosesowe.....	277	inteligencja racjonalna.....	173
czynności procesowe.....	277	interesariusz wdrożenia TQM .....	385
czynności przetwórcze .....	257	interesariusze procesu.....	288
czynności sprzedażowe .....	280	<i>jakość produktu</i> .....	31, 32
czynności sterujące.....	258	język raportu.....	332
czynności uzupełniające produkt .....	280	kaizen.....	36
czynności wytwórcze .....	277	kanał komunikacyjny .....	360
czynności zmiany stanu.....	278	karta kontrolna z odniesieniem	
czynności zmieniające stan .....	278	historycznym .....	246
czynność kompleksowa.....	268	kartoteka .....	270
decyzja.....	271	kartotekowa norma jakości.....	271
decyzja pusta .....	271	katastrofa Challengeera .....	155
diagram Ishikawy .....	326	<b>katastrofa samolotu w stanie Wirginia</b> ....	155
diagram pokrewieństwa.....	339	kij.....	82
diagramy pokrewieństwa.....	152, 336	klient wewnętrzny .....	254, 259
dialog.....	189	koła jakości.....	317
dobrodziejstwo wątpliwości.....	163	kompleks informatyczny .....	268
doktryna jakości .....	26	kompleks produktowy .....	268
dokument.....	266	kompleks surowcowy .....	268
dokument decyzyjny .....	272	kompleks techniczny .....	268
dokumentacja produktu .....	267	kompleks żywnościowy .....	268
dolna granica kontrolna .....	229	kompromis.....	190
dopych .....	94	komunikat marchewkowy .....	83
dostawca wewnętrzny .....	254	konsensus.....	169, 189
drużyna .....	274	konsonans godnościowy.....	76
drzewo wymagań krytycznych.....	323	kontrola.....	144
dyskusja.....	190	korzyści .....	70
dysonans godnościowy.....	74, 75	krawędź grafu .....	258
dyżurny zespołu.....	296	księga procedur.....	42, 301
dziennik pokładowy koła jakości .....	319	księga standardów .....	42
dźwignia premiowa .....	94	Księga standardów .....	301
efekt Lucyfera .....	112	lean production .....	388
Egon Zehnder International.....	371	Lekarze bez Granic.....	121
excelowsk linia trendu.....	236	łańcuch jakości .....	28, 377
excelowska linia trendu .....	222	manipulacja .....	194
gemba .....	254, 260, 388	mapa procesów .....	260
głos klienta .....	237	mapa procesów przedsiębiorstwa.....	255
głos procesu.....	237	marchewka.....	82
główni wykonawcy procesu .....	288	marchewkij .....	83
Gore & Associates.....	374	Mary Kay Cosmetics .....	373
gospodarka oparta na wiedzy .....	253	MBO .....	99, 109
górną granicą kontrolną.....	229	metoda ośmiu kroków .....	386
graf przepływu.....	258	metoda siedmiu kroków .....	345

metoda Six Sigma.....	238, 386	procesowy atlas firmy .....	293
metoda Sześć Sigma.....	238, 386	procesowy model wspomaganie.....	254
milczenie w cierpieniu .....	185	procesy działalności podstawowej .....	254
monitoring .....	144	procesy Gaussa .....	224
Morning Star .....	369	procesy normalne .....	224
motywacja wewnętrzna .....	76	procesy rozregulowane.....	231
motywacja zewnętrzna .....	76	procesy uregulowane .....	221, 231
myślenie systemowe.....	151	procesy wewnętrzne .....	254
narzędzia intelektualne .....	266	procesy zewnętrzne .....	254
narzędzia materialne.....	266	produkt umiejscowiony .....	276
narzędzie.....	259	prognostyczne rynki wirtualne .....	359
norma jakości dla decyzji operacyjnych ..	272	przebieg procesu.....	218
norma jakości dla dokumentacji.....	268	przedsiębiorstwo tworzące wiedzę.....	253
norma jakości dla dokumentów.....	266	przedsiębiorstwo wiedzy .....	18
norma jakości dla drużyn .....	274	przeeglądy kadrowe .....	48
norma jakości dla produktu		przerzucanie brzemienia.....	41
umiejscowionego.....	276	przyczyny specjalne .....	231
norma jakości dla stanu rynku.....	276	przyczyny zwykłe.....	231
obywatelska przedsiębiorczość .....	19	pytanie decyzyjne .....	271
odchylenie standardowe .....	225, 227, 232	raport na zamówienie .....	196
okresowe oceny pracownika .....	108	referendum z hierarchią.....	339
para decyzyjna.....	271	reforma systemu wynagrodzeń	
paradygmat młodszy i starszy.....	125	sprzedawców .....	139
paradygmat słaby-silny .....	90	relacja dostawca-odbiorca .....	259
parafraza .....	187	relacja dostawca-odbiorca .....	259, 291
partie wysyłkowe.....	280	relacja wspomaganie .....	254
pełnomocnik w strukturze pionowej .....	293	relacyjne zaspokajanie ambicji.....	70
pełnomocnik w strukturze poziomej .....	293	rewolucja gospodarki wiedzy.....	17
pełnomocnik właściciela procesu ....	288, 293	reżim jakościowy procesu .....	238
pętla hamowania.....	40	rodzaj czynności .....	277
pętla wzrostu .....	40	rodzina autokratyczna.....	384
pięć razy dlaczego .....	327	rodzina egocentryczna.....	385
piramida mentoringowa.....	373	rodziny pokrewieństwa.....	338
platforma informacyjna .....	361	równanie dysonansu godnościowego .....	145
pokój.....	203	rybia oś .....	326
potrzeba radości z działania .....	71	Semko .....	375
potrzeby emocjonalne .....	71	sieć czynności.....	257
potrzeby godności .....	70	sieć samopomocy .....	322
potrzeby korzyści .....	70	skala szarości zachowań.....	163
potrzeby społeczne .....	71	składnik .....	259
prawo 20/80.....	328	socjalizm.....	15
prawo Pareto.....	328	społeczeństwo wiedzy .....	18, 253
prawo silnych zaburzeń .....	245	społeczne uzgadnianie usprawiedliwień....	75
problemy niedyskutowalne .....	160	spór .....	187
proces .....	218, 256	stan rynku .....	275
proces Biurotyka .....	275	stanfordzki eksperyment.....	111
proces Budowanie Zespołu .....	274	statystyczne sterowanie procesami.....	231
proces główny .....	293	strach biologiczny.....	154
proces Kształtowanie Rynku.....	276, 279	strach psychiczny wewnętrzny.....	154
proces losowy.....	220	strach psychiczny zewnętrzny .....	155
proces nieuregulowany.....	221	strażnik księgi standardów .....	303
proces podstawowy .....	288	sygnały rozregulowania.....	230
proces Sprzedawanie .....	276	syndrom balonika .....	218
proces towarzyszący.....	288	syndrom obracającej się kłamki .....	384

syndrom zablokowanej klamki.....	384	wskaznik Pareto.....	329
sytuacja pokusy .....	75, 196	współpraca.....	38
sytuacja upokorzenia .....	196	współzawodnictwo .....	37
szczupła produkcja .....	388	wygrał-przegrał .....	187
ślad produktu .....	267	wygrał-wygrał .....	188
tabelka jak-jest-jak-być-powinno .....	343	wyjściowy dokument decyzyjny .....	272
tabelka plus-delta.....	334	zamówienia.....	264
tabelka plus-minus.....	333	zarządzanie godnościowe .....	78
talent .....	174	zarządzanie kompleksową jakością .....	13
taylorowska rewolucja produktywności ....	17	zarządzanie podmiotowe .....	78
techniczna norma jakości .....	269	zarządzanie przedmiotowe .....	78
tematy niedyskutowalne .....	166	zarządzanie przez cele .....	99
test Q12 .....	68	zarządzanie strukturą przedsiębiorstwa ...	273
TQM-owska nowomowa.....	384	zarządzanie w strukturze .....	273
trend w procesie losowym.....	236	zarządzanie wiedzą.....	257
typ czynności.....	277	zasada „4W” .....	119
upokorzenie .....	191	zasada identyfikowalności.....	267
waga emocjonalna bariery.....	338	zasada racjonalności .....	28
wartości .....	70	zasada stałego doskonalenia.....	27
wartość produktu .....	32	zasada współpracy .....	27
wejściowy dokument decyzyjny .....	272	zespół wykonawców procesu .....	288
węzeł grafu .....	258	złota czwórka metod premiowania.....	100
wieloznaczne zachowanie .....	165	zysk.....	14
właściciel procesu .....	257, 288, 290	żywnościowa norma jakości.....	268
wojna .....	203		

## Ramki — przykłady

5s w klasztorze .....	317
Biegli sędziwi.....	96
Błąd w mikroprocesorze Intela .....	33
Broker ubezpieczeniowy .....	94
Brytyjska firma ubezpieczeniowa .....	126
Cel sprzedażowy .....	105
Cztery wadliwe sztuki .....	24
Dealerzy samochodów .....	93
Dlaczego to nie może się udać .....	28, 64
Dopych .....	92
Dowódca jednostki "Grom" .....	122
Fabryka wyrobów ze szkła.....	75
Firma oszukuje kupca.....	94
Gdy premia spada.....	85
Gorzka marchewka.....	84
Interesowna Charlotte .....	95
Jak motywować medialne gwiazdy.....	133
Katastrofa promu morskiego .....	109
Klimatyzatory w Café Blikle.....	29
Konkurs dla sprzedawców .....	37
Koreańskie obozy jenieckie .....	70
Kucharz w hotelu .....	126
Kupiec w hipermarkecie.....	93
Leń.....	123

Madryt wziął się za szkoły .....	86
Mercedes dla najlepszego.....	127
Miseczka w liniach lotniczych Continental .....	136
Mobbing w szkole .....	82
Nie będę sobie kolan zrywał .....	82
Nie płacimy żadnych faktur .....	92
Niecnicy bankowcy.....	110
Niedoświadczony programista .....	181
Niegrzeczni piłkarze.....	88
Oświetlenie w szwalni.....	374
Piechota morska .....	125
Pisarz i chłopcy .....	82
Podnieść wartość jednostkowego zakupu .....	238
Polmo Łomianki.....	59
Pożar w fabryce mebli.....	142
Premia dla zarządu banku .....	135
Prezes brytyjskiej Toyoty.....	121
Przeglądy kadrowe .....	48
Przerwać projekt.....	119
Radość z pracy w Google.....	71
Sport rekreacyjny a wyczynowy .....	37
Sprzedawca okularów .....	94
Sprzedawcy kontra komputery .....	362
Strażnicy więzienni .....	65
Tajemniczy klient.....	89
Trener drużyny piłkarskiej „Barcelona” .....	118
Walenie prosto z mostu.....	52
Wiceprezes do spraw kontroli jakości dostaw .....	376
Włoski lekarz w Kabulu.....	78
Współpraca w kabinie pilotów pod Smoleńskiem .....	118
Zachodni idealizm i wschodni realizm.....	140
Zbieranie haków .....	48

## Ważniejsi cytowani autorzy

Bujak Zbigniew .....	9, 53, 336
Deming Edwards .....	12, 22, 28, 38, 46, 47, 51
Drucker Peter.....	15, 16, 17, 19, 60, 65, 116, 119
Ford Henry .....	16, 53
Gläser Helmut .....	9, 62, 106
Juran Joseph .....	28, 41, 109, 124
Kant Immanuel.....	143
Kohn Alfi.....	37, 62, 81, 82, 83, 86, 104, 116, 144
Koronacki Jacek .....	9, 10, 213
Kosewski Marek.....	62, 68, 73, 74, 76, 110, 161, 163, 193
Pareto Vilfredo .....	91, 322
Senge Peter.....	17, 39, 80
Smith Adam.....	20
Taylor Winslow.....	15, 16, 247, 281, 284, 291

## Bibliografia

- [1] Ackoff Russell L., *Democratic Corporation*, Oxford University Press, Oxford 1994
- [2] Aronson Elliot, Wieczorkowska Grażyna, *Kontrola naszych myśli i uczuć*, Jacek Santorski & Co, Warszawa 2001
- [3] Ash Mary Key, *Mary Kay — droga do sukcesu, Ponadczasowe zasady najwybitniejszej kobiety-przedsiębiorcy Ameryki*, Mary Kay Cosmetics Poland 2012, tłumaczenie z oryginału *The Mary Kay Way — Timless Principles*, John Wiley & Son 2008.
- [4] Baghai Mehrdad, Quigey James oraz Magdalena Jończak i Dariusz Kraszewski, *As one — Przekształcić indywidualne działanie w potęgę zespołu*, Studio EMKA, Warszawa 2011
- [5] Belbin Meredith, *Nie tylko zespół*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
- [6] Buckingham Marcus, Clifton Donald O., *Teraz odkryj swoje silne strony*, MT Biznes 2003
- [7] Buckingham Marcus, Coffman Curt, *Po pierwsze: złam wszystkie zasady: co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, tłum. A. Doroba, MT Biznes, Warszawa 2001
- [8] Cohn Alfi, *Punished by rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993, ISBN 0-395-65028-3
- [9] Culbert Samuel A., Rout Lawrence. *Skończ z okresową oceną pracowników! — Jak firmy mogą przestać zastraszać, zacząć zarządzać i skoncentrować się na tym, co naprawdę istotne*, MT Biznes, Warszawa 2012
- [10] Dalajlama, *Etyka na nowe tysiąclecie*, Bertelsman Media Sp. z o.o., Warszawa 2000, ISBN 83-7227-590-4
- [11] Dalajlama, *Sztuka szczęścia*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, ISBN 83-7120-984-3
- [12] Dalajlama, *Uzdrowianie gniewu*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2000, ISBN 83-7120-985-1
- [13] Deming Edwards W., *Out of Crisis*, Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge 1995
- [14] Deming Edwards W., Niepublikowany rękopis wykładu E.W. Deminga 1990.
- [15] Deming Edwards W., *The New Economics for Industry, Government, Education*, MIT Center for Advanced Engineering Study, MIT Cambridge 1994
- [16] Drucker Peter F., *Zarządzanie XXI wieku*, tłum. B. Kacprzyńska, Muza SA, Warszawa 2000
- [17] Drucker Peter F., *Post-capitalist Society*, Butterworth Heinemann, Oxford 1993
- [18] Drucker Peter F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, tłum. G. Kranas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, ISBN 83-01-12799-6.
- [19] Eckers George, *Rewolucja six sigma — Jak General Electric i inne przedsiębiorstwa zamieniły proces w zyski*, tłum. M.Kowalczyk, MT Biznes, Warszawa 2010
- [20] Eckers George, *Six sigma jako trwałe element kultury organizacji*, tłum. K.Pawłowski, MT Biznes, Warszawa 2011,
- [21] Eichelberger Wojciech, Malewska Maria Moneta, *Być tutaj*, Wydawnictwo Do 1999
- [22] Fisk Peter, *Geniusz biznesu — kreatywne podejście do rozwoju firmy*, tłum. J.Polachowska, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2009.

- [23] Fleming Quentin J., *Tajniki przetrwania firmy rodzinnej: jak uniknąć siedmiu grzechów głównych niszczących firmy*, tłum. C. Matkowski, Helion 2006
- [24] Ford Henry, *My Life and Work*, Cornstalk Press, Sydney 1926, <http://en.wikipedia.org/wiki/Special:BookSources/9781406500189> (s. 273). pobrana w roku 2011
- [25] Geddes Andrew, *Accounts Office Cumbernauld*, Międzynarodowa Szkoła Jakości 2000, Umbrella, Warszawa 2000.
- [26] Gobillot Emmanuel, *The Connected Leader*, Kogan Page, London 2007
- [27] Gobillot Emmanuel, *Przywództwo przez integrację*, tłum. M. Justyna, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
- [28] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina Poznań 1997
- [29] Goleman Daniel, *Inteligencja emocjonalna w praktyce*, Media Rodzina Poznań 1999
- [30] Gordon Thomas, Burch Noel, *Jak dobrze żyć z ludźmi*, Inst. Wyd. Pax, W-wa 2001
- [31] Gordon Thomas, *Wychowanie bez porażek szefów, liderów, przywódców*, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2000.
- [32] Graban Mark, *Lean Hospitals — Improving Quality, Patient Safety, and Employee Satisfaction*, CRC Press Taylor & Francis Group 2009
- [33] Harvard Business Review Polska, *Motywacja — wydanie specjalne*, HBR 2006.
- [34] Harvard Negotiation Project
- [35] Hayek von Frederich August, *Konstytucja wolności*, tłum. J. Stawiński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006 .
- [36] Herman R. Paul, *The HIP Investor — Make Bigger Profits by Building a Better World*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey 2010.
- [37] Herman R. Paul, J. Skylar, G. Keck, *Inwestowanie dla zysku i korzyści społecznych*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2013
- [38] Hyken Shep, *Kult klienta*, tłum. A. Kozowska, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- [39] Joiner Brian L., *Fourth Generation Management — The New Business Consciousness*, McGraw-Hill, inc., New York 1994
- [40] Kaplan R.S., Norton D.P., *Mapy strategii w biznesie — Jak przełożyć wartości na mierzalne wyniki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne Sp. z o.o., Sopot 2011
- [41] Katzenbach Jon R., Santamaria Jason A., *Jak motywować pracowników pierwszej linii*, Harvard Business Review Polska, Warszawa 2006.
- [42] Koch Richard, *Rewolucja 80/20 — nowa droga do sukcesu finansowego jednostki i firmy*, tłum. B. Lewandowski, Wydawnictwo MEDIUM, Konstancin-Jeziorna 2002
- [43] Kohn Alfie, *No Contest — The Case Against Competition; Why we lose in our race to win*, Houghton Mifflin Company, New York 1986
- [44] Kohn Alfie, *Punished by Rewards*, Houghton Mifflin Company, Boston 1993
- [45] Kondo Yoshido, *Human Motivation — a Key Factor for Management*, 3A Corporation Tokyo 1991
- [46] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza: dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press&IT, Warszawa 2008, ISBN 978-83-61086-20-8.

- [47] Król-Fijewska Maria, Fijewski Piotr, *Asertywność menedżera*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, ISBN 83-208-1268-2
- [48] Latzko William J., Saunders David M., *Cztery dni z dr. Demingiem*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1998
- [49] Liker K. Jeffrey, *Droga Toyoty — 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes 2005
- [50] McAfee Andrew, *Firma 2.0 — Sukces dzięki nowym narzędziom internetowym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011
- [51] Martin Leo, *Ich krieg dich*, Ariston 2011
- [52] Milewski Jan, *Dlaczego Europa? Źródła przyspieszenia gospodarczego Europy — przegląd literatury. Cywilizacja europejska — wykłady i eseje*, pod red. Macieja Koźmińskiego, Instytut Studiów Politycznych PAN, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR / Collegium Civitas Press, Warszawa 2004
- [53] Palmer Russel E., *Przywództwo doskonałe*, tłum. D. Wąsik, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010
- [54] Patterson Kerry, Grenny Joseph, McMillan Ron, Switzler Al., *Trudna sztuka konfrontacji*, MT Biznes, Łódź 2007
- [55] Petersen Donald, Hillkirk John, *Praca zespołowa — nowe pomysły zarządzania na lata 90. Doświadczenia i koncepcje zarządzania koncernem Forda*, tłum. B. Kołodziejczyk, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 1993, ISBN 83-204-1593-4.
- [56] Rath Tom, Clifton Donald O., *How Full is your Bucket?*, Gallup Press, New York 2004
- [57] Rayan Kathleen D., Oestreich Daniel K., *Driving Fear out of the Workplace (How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation)*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1991, ISBN 1-55542-509-7
- [58] Roger Derek, *Managing Stress: The challenge of Change*, The Chartered Institute of Marketing, 1997 ISBN 0-902130-56-0
- [59] Sedláček Tomáš, *Ekonomia dobra i zła*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2012
- [60] Semler Ricardo, *Na przekór stereotypom: tajemnica sukcesu najbardziej niezwykłego przedsiębiorstwa na świecie*, tłum. B. Nawrot, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, ISBN 83-87286-41-9
- [61] Senge Peter M., Kleiner Art, Roberts Charlotte, Ross Richard B., Smith Brian J., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczących się*, tłum. H. Korolewska-Mróż, Oficyna Ekonomiczna 2002, ISBN 83-88597-68-X.
- [62] Smith Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 1–2, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, ISBN 978-83-01-15032-7.
- [63] Stocki Ryszard, Prokopowicz Piotr, Żmuda Grzegorz, *Pełna partycypacja w zarządzaniu*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Warszawa 2008, ISBN 978-83-7526-635-1.
- [64] Stone Douglas, Patton Bruce, Heen Sheila, *Difficult conversations - how to discuss what matters most*, Penguin Books
- [65] Steward J (red.), *Mosty zamiast murów*, PWN 2000, ISBN 83-01-13298-1
- [66] Surowiecki James, *Mądrość tłumu — Większość ma rację w ekonomii, biznesie, polityce*, Wydawnictwo Helion 2010
- [67] Szalamow Warłam, *Prokurator Judei i inne utwory*, Czytelnik, Warszawa 1991

- [68] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statistical Process Control for Quality Improvement, second edition*, Chapman & Hall, New York, London 1993
- [69] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statystyczne sterowanie procesem – Metoda Deminga etapowej optymalizacji jakości*, Akademicka Oficyna Wydawnicza PLJ, Warszawa 1994
- [70] Thompson James R., Koronacki Jacek, *Statistical Process Control — The Deming paradigm and Beyond*, Chapman and Hall/CRC, Boca Raton 2002
- [71] Thompson James R., Koronacki Jacek, Nieckuła Jacek, *Techniki zarządzania jakością, od Shewharta do metody „Six Sigma”*, Akademicka Oficyna Wydawnicza „Exit”, Warszawa 2005, [www.exit.pl](http://www.exit.pl)
- [72] Tracy Brian, *Psychologia sprzedaży: podnieś sprzedaż szybciej i łatwiej, niż kiedykolwiek uznawałeś za możliwe*, tłum. T. Rzychoń, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2007, ISBN 978-83-88970-39-9.
- [73] Young Stephen, *Moral Capitalism*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 2003
- [74] Young Stephen, *Etyczny kapitalizm: jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, tłum. W. Kisiel, METAmorfoza, Wrocław 2005
- [75] Wheeler Donald J., *Understanding Variation – The Key to Managing Chaos*, SPC Press, Inc, Knoxville, Tennessee 1993
- [76] Zimbardo Philip, *Efekt Lucyfera: dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?*, tłum. A. Cybulko i in., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009