

Ryszard STOCKI Piotr PROKOPOWICZ Grzegorz ŻMUDA

# Pełna partycypacja w zarządzaniu

Tajemnica sukcesu największych  
eksperymentów menedżerskich świata

Wydanie II



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Ryszard STOCKI Piotr PROKOPOWICZ Grzegorz ŻMUDA

# Pełna partycypacja w zarządzaniu

Tajemnica sukcesu największych  
eksperymentów menedżerskich świata

Wydanie II

Zamów książkę w księgarni internetowej

**profinfo.pl**  
księgarnia internetowa

Warszawa 2012



**Oficyna**

a Wolters Kluwer business

# Spis treści

---

O autorach .....	9
Wprowadzenie i podziękowania .....	13
Wstęp do wydania II .....	17
<b>1. Czym jest <i>Total Participation Management</i>?</b>	
<b>Między częściową a pełną partycypacją w zarządzaniu.....</b>	<b>19</b>
Co to za firmy? .....	19
Nowe oblicze biznesu .....	20
Pełna partycypacja w praktyce.....	22
Formuła pełnej partycypacji w zarządzaniu .....	25
Pragmatyka pełnej partycypacji.....	28
<b>2. Biznes to gra, w której wygrywają drużyny .....</b>	<b>33</b>
Przełamać ignorancję .....	35
Zmiana mentalności .....	37
Żeby móc, trzeba chcieć.....	40
Jak się gra? .....	49
Podstawowe reguły gry .....	49
Wyższa liga .....	55
Podsumowanie .....	56
<b>3. Liczby krytyczne .....</b>	<b>59</b>
W poszukiwaniu zaginionej liczby.....	61
Proces ustalania liczby krytycznej.....	70
Wykorzystaj grę! .....	81
Problemy z liczbami .....	83
Czy <i>Total Participation Management</i> to zarządzanie przez cele? .....	85
Podsumowanie .....	90
<b>4. <i>Total Participation Management</i> i prawdziwa natura procesów w organizacji .....</b>	<b>93</b>
Co my tu właściwie robimy? .....	94
Natura procesów.....	96

Etapy usprawniania procesów .....	99
Logika nadawania sensu w doskonaleniu procesów.....	101
Rekrutacja .....	103
Przegląd procesu.....	105
Identyfikacja obszarów krytycznych .....	106
Obszary interwencji .....	111
Wprowadzanie zmian .....	114
Podsumowanie .....	121
<b>5. Rozwój organizacji przez rozwój pracowników.....</b>	<b>125</b>
Tradycyjne rozumienie kompetencji .....	126
Dziedziny ekspertyzy w <i>Total Participation Management</i> .....	131
Sześć poziomów ogólności dziedzin.....	133
Poziomy ekspertyzy.....	136
Rozwój pracowników w <i>Total Participation Management</i> .....	139
Zatrudnianie, zwalnianie, rotacja .....	150
Podsumowanie .....	154
<b>6. System wynagrodzeń w <i>Total Participation Management</i>.....</b>	<b>155</b>
Jak nagradzać, żeby nie karać?.....	160
Jedna idea, wiele rozwiązań – dwanaście cech systemu płac <i>Total Participation Management</i> .....	172
Podsumowanie .....	177
<b>7. Informacja zwrotna w <i>Total Participation Management</i> .....</b>	<b>179</b>
Tradycyjne systemy ocen .....	183
Źródła informacji zwrotnej w <i>Total Participation Management</i> .....	188
Podsumowanie .....	198
<b>8. Granice organizacji w <i>Total Participation Management</i> .....</b>	<b>199</b>
Partycypacja partnerów biznesowych.....	202
Dostawcy, dystrybutorzy, konkurencja .....	214
Odpowiedzialność za dobro wspólne.....	218
Podsumowanie .....	222
<b>9. Dialog strategiczny .....</b>	<b>225</b>
Partycypacja pracowników w tworzeniu i realizacji strategii .....	226
Radość tworzenia .....	227
Etap 1. Nauka rozmawiania .....	228
Etap 2. Wizja dalszej pracy .....	233
Etap 3. Powołanie zespołu strategicznego.....	240
Etap 4. Partycypacyjne budowanie strategii.....	242

Strategiczny <i>roadshow</i> .....	246
Ciągła aktualizacja strategii .....	248
Podsumowanie .....	248
<b>10. Opory przed wprowadzeniem <i>Total Participation Management</i> .....</b>	<b>251</b>
Złożoność poznawcza.....	252
Wartości jako narzędzie upraszczające i jako punkt oporu .....	255
Niechęć pracowników do partycypacji.....	258
Dzielenie się władzą .....	261
Dzielenie się zyskami.....	263
Przejrzystość – otwarte księgi .....	267
Podsumowanie .....	270
<b>11. Wdrażanie <i>Total Participation Management</i> .....</b>	<b>271</b>
<i>Total Participation Management</i> i jednostka.....	272
Krok 1. Wyjściowy i docelowy model ładu korporacyjnego .....	278
Krok 2. Zespół wdrożeniowy .....	285
Krok 3. Audyt prawdy .....	289
Krok 4. Wciąganie pracowników .....	290
Krok 5. Gra we własną firmę .....	292
Krok 6. Budżet płacowy i premie .....	292
Krok 7. Zarządzanie i przywództwo.....	294
Krok 8. Strategia osobistej doskonałości .....	296
Krok 9. Proces biznesowy i strategia biznesowa .....	296
Warunki konieczne dla powodzenia procesu wdrażania.....	298
Podsumowanie .....	298
<b>12. Zadziwiający przeoczenie.....</b>	<b>301</b>
Trzy powody „zadziwiającego przeoczenia” .....	303
Partycypacja i cztery rodzaje wiedzy .....	304
Partycypacja w wiedzy doświadczeniowej .....	306
Partycypacja w wiedzy przedstawieniowej .....	309
Partycypacja w wiedzy twierdzeniowej.....	314
Partycypacja w wiedzy praktycznej.....	332
Konkluzje .....	334
 Słownik <i>Total Participation Management</i> .....	 337
Załącznik. Kwestionariusz poziomu pełnej partycypacji.....	349
Indeks .....	351



# O autorach

---

**Ryszard Stocki**, ur. w 1960 roku w Krakowie, absolwent anglistyki i psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Kierownik Katedry Organizacji i Zarządzania WSB-NLU w Nowym Sączu. Od października 2012 profesor nadzwyczajny w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej, Oddział w Katowicach. Przewodniczący Rady Instytutu Karola Wojtyły ([www.wojtylainstitute.org](http://www.wojtylainstitute.org)). Uzyskał międzynarodowy certyfikat w zakresie kształcenia i rozwoju w Thames Valley University w Londynie. Jest członkiem International Society of Business, Economics and Ethics (ISBEE) oraz International Association for Economic Participation. Autor sześciu książek i wielu artykułów. Publikował swoje teksty w „Harvard Business Review”, „Computerworld”, „CXO”. Pracował dla ponad pięćdziesięciu organizacji, w tym dla NSZZ „Solidarność”, organizacji pozarządowych, jak Towarzystwo Pomocy Świętego Brata Alberta, Federacja Polskich Banków Żywności, małych firm prywatnych i dużych korporacji, takich jak Siemens, BASF czy BP Polska. Był inicjatorem konkursu „Firma Przychylna Ludziom”, organizowanego przez NSZZ „Solidarność” w latach 1999–2001.

Jest orędownikiem kształcenia wszystkich pracowników w zakresie podstaw biznesu. Uruchomił system szkoleń biznesowych dla związkowców, realizowanych na Dolnym Śląsku i w Zagłębiu Miedziowym. W 2003 roku zainicjował konkurs „Lider Zarządzania CXO”, wyłaniający najlepsze przedsiębiorstwa rozwijające się w sposób zrównoważony. Wraz z zespołem zbudował narzędzie diagnozy dojrzałości organizacji pozarządowych – Non-Profit Index, dostępny nieodpłatnie na stronie internetowej (<http://www.nonprofitindex.org>). Narzędziem tym zostało przebadanych kilkanaście największych organizacji pozarządowych w Polsce. Ryszard Stocki jest zwolennikiem profesjonalizacji zarządzania w organizacjach pozarządowych, dla których napisał podręcznik *Zarządzanie dobrami*. W swojej pracy *Diagnoza organizacyjna od A do Z* przed-

stawia metodę diagnozy organizacji opartej na standardach normatywnych „zdrowia organizacji”. Od wielu lat wprowadza eksperymentalne systemy kształcenia, mające na celu upodmiotowienie studentów i zachęcenie ich do współtworzenia programu studiów.

Ostatnio pracuje nad psychologicznymi mechanizmami upodobniania się wszystkich organizacji do jednego modelu hierarchicznego (izomorfizm organizacyjny) oraz nad psychologiczną teorią uczestnictwa, będącą kontynuacją filozoficznej teorii uczestnictwa Karola Wojtyły. Współpracuje z Saint Mary’s University w Halifax w Kanadzie, gdzie uczestniczy w programie budowy systemu eksperckiego do autodiagnozy spółdzielni w zakresie zarządzania (coop.oindex.eu). Żonaty, siedmioro dzieci. Miłośnik fotografii i tanga argentyńskiego. Więcej informacji – [www.stocki.org](http://www.stocki.org).

**Piotr Prokopowicz**, ur. 1981 w Częstochowie, doktor socjologii, absolwent psychologii i socjologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Pracownik naukowy Centrum Ewaluacji i Analiz Polityk Publicznych UJ ([www.ceapp.uj.edu.pl](http://www.ceapp.uj.edu.pl)), współwłaściciel firmy 313 Consulting specjalizującej się w rozwoju organizacji poprzez projekty doradcze i szkoleniowe z wykorzystaniem symulacyjnych gier biznesowych ([www.313consulting.org](http://www.313consulting.org)). Zajmuje się badaniami partycypacji pracowniczej, kultury organizacyjnej oraz zachowań ludzi w organizacji w kontekście zarządzania opartego na faktach. Jako doradca i trener pracował dla kilkudziesięciu firm i organizacji pozarządowych. Studiował w Saint Mary’s University w Halifax oraz Antioch College w Yellow Springs, pracował jako Editorial Assistant w Monthly Review Press w Nowym Jorku. Pracując dla Great Place to Work Institute Europe w Kopenhadze, brał udział w przygotowaniu listy 100 najlepszych pracodawców w Europie (publikowanej w „Financial Times”) oraz Ameryce Południowej. Stypendysta Ministra Edukacji, Fundacji Estreichera oraz The Ryoichi Sasakawa Young Leaders Fellowship Fund. Interesuje się muzyką, gra na gitarze, komponuje i pisze teksty.

**Grzegorz Żmuda**, ur. 1982 w Jaśle, absolwent socjologii i psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim. Doktorant w Instytucie Psychologii Wydziału Filozoficznego Uniwersytetu Jagiellońskiego. Dyrektor Interdyscyplinarnego Centrum Badania Organizacji ([www.icbro.org](http://www.icbro.org)), współwłaściciel firmy



313 Consulting specjalizującej się w rozwoju organizacji poprzez projekty doradcze i szkoleniowe z wykorzystaniem symulacyjnych gier biznesowych ([www.313consulting.org](http://www.313consulting.org)). Zajmuje się tematyką zarządzania partycypacyjnego, psychologią przedsiębiorczości oraz zastosowaniem innowacyjnych narzędzi rozwoju organizacji. Jako doradca pracował dla kilkudziesięciu firm i organizacji pozarządowych. Współpracował z Great Place to Work Institute Europe w Kopenhadze przy przygotowywaniu listy 100 najlepszych pracodawców w Europie (publikowanej w „Financial Times”) oraz Ameryce Południowej. Kierował kilkunastoma projektami wdrożeniowymi z zakresu psychologii zarządzania, jest autorem szeregu narzędzi i publikacji dotyczących psychologii organizacji. Stypendysta Ministra Edukacji oraz programu stypendialnego Doctus. Wolne chwile spędza przed konsolą, doskonalc swoje umiejętności jazdy na symulatorach wyścigowych.



# Wprowadzenie i podziękowania

---

Jest swoistym paradoksem, że wykłady czy książki o partycypacji są opracowywane właściwie bez partycypacji. Podobnie dzieje się z uczeniem partycypacji w szkołach biznesu. Na środek sali wychodzi wykładowca i *ex cathedra* oznajmia studentom, jak ważna jest partycypacja, przy czym dokonuje tego w systemie, który w ogóle nie jest partycypacyjny. Nasza książka jest o pełnej (czy – w innym tłumaczeniu – totalnej) partycypacji. Gdybyśmy pisali ją tradycyjnie, już samym tym faktem podkopalibyśmy ideę, o której tutaj mówimy. W psychiatrii mówi się w takim wypadku o tzw. podwójnym wiązaniu, czyli sytuacji, kiedy przekaz werbalny i niewerbalny są wzajemnie sprzeczne. Istnieje nawet hipoteza o „podwójnym wiązaniu” jako przyczynie schizofrenii. Myślimy, że takiej schizofrenii w zarządzaniu jest bardzo dużo. Co innego się głosi, a co innego się robi. Firmy, które opisujemy, są pod tym względem spójne – jeśli dostaniemy poważny sygnał, że jakaś firma nie spełnia tych wymagań, wykreślimy ją z naszych baz i nie będziemy o niej pisać w kolejnym wydaniu książki. Chcemy naszym klientom oferować świeży towar dobrej jakości.

Zwykle czytelnicy literatury biznesowej, którzy chcą wdrożyć proponowane zalecenia, bliscy są schizofrenii, bo najczęściej nie można pogodzić zaleceń autorów z praktyką. Niniejsze opracowanie jest pod tym względem wyjątkowe. Pisząc książkę o eksperymentach menedżerskich, sami dokonaliśmy swoistego eksperymentu – zaprosiliśmy do współpracy kilkaset osób zainteresowanych partycypacją, aby pomogły nam w tym zadaniu. Jedynie kilkanaście z nich skorzystało z naszego zaproszenia i zgodziło się aktywnie współtworzyć z nami tę książkę. Są to wspaniali ludzie, z ogromnym doświadczeniem w biznesie (wymieniamy ich w kolejności alfabetycznej). Iwona Bartczak, kiedyś redaktor naczelna magazynu kadry zarządzającej „CXO”, teraz prowadzi firmę Business Dialogue, która od lat kibicuje idei pełnej partycypacji. Przyjaznym okiem na nasze wysiłki patrzy prof. Andrzej Blikle, do niedawna prezes historycznej

firmy Blikle, a obecnie aktywny współtwórca i prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, który zapraszając nas na swoje znane już w Warszawie seminarium z zakresu TQM, sprawił, że o idei pełnej partycypacji dowiedział się biznes warszawski. Małgosia Chabrowska z Clondalkin Group, Boxes LPF, przyjrzała się naszym pomysłom z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi. Dzięki duchowemu i merytorycznemu wsparciu Anny Faflok, która jako pierwsza przeczytała całą książkę od początku do końca, byliśmy w stanie dostrzec w naszej pracy liczne błędy i niedociągnięcia, tak łatwo umykające w trakcie procesu twórczego. Po przejściu przez ręce Andrzeja Góralczyka, niegdyś dyrektora Polskiego Centrum Produktywności, prowadzącego obecnie portal [www.dyrekcja.pl](http://www.dyrekcja.pl), nasz rozdział o procesach nadawał się do napisania od nowa. Sceptycznie odniosła się do naszego entuzjazmu Gosia Kossowska, która, niestety, porzuca powoli świat biznesu dla badań naukowych. Podobnie krytyczny był Bartek Marchut, Air BP Country Manager, BP Gas Polska Sp. z o.o., a ponieważ ma on ewidentne zdolności profetyczne (przy poprzedniej książce spełniły się jego przepowiednie), słuchaliśmy go wyjątkowo uważnie. Agata Szczepańska, project manager Departamentu Procesów Banku Milenium, współpracę z nami zaczęła od następującego stwierdzenia: „Zanim zaczniecie czytać, chcę was uprzedzić. Nie jestem zwolenniczką *feedbacku* w systemie amerykańskim – że wszystko jest super, nawet kiedy «okiem nieuzbrojonym» widać, że nie jest, i to bardzo. Nie jestem też najlepsza w kanapkowe klocki, zakładam więc, że jeśli prosimy o *feedback*, to po to, żeby móc coś poprawić” – a potem spełniła swoje groźby. Podobnie jak Bartek, z BP Gas Polska jest także Basia Wiązewska, od której dostaliśmy sporo uwag – niektóre jej bardzo dobre pomysły zostały zrealizowane dopiero w II wydaniu. Antoni Wojtulewicz, prezes firmy xtech.pl Sp. z o.o., z jednej strony bezlitośnie wskazywał wszystkie najsłabsze punkty tekstu i niekonsekwencje, z drugiej zaś – wprowadzał i wprowadza tę filozofię w swojej firmie z dobrym skutkiem. Bez jego otwartości i rozumienia, o co chodzi w pełnej partycypacji, nie powstałoby wiele rozdziałów w ich obecnym kształcie. Michał Wojtulewicz, wiceprezes firmy Astor Sp. z o.o., zadbał, aby nasze czasami zbyt skomplikowane wywody stały się zrozumiałe dla kadry menedżerskiej. Dzięki niemu dodaliśmy do tekstu kilkanaście wykresów i przedstawialiśmy kolejność rozdziałów.

To, co się zdarzyło podczas współpracy z tą grupą recenzentów, spowodowało, że nasze działania nabrały zupełnie innego wymiaru. Bo oto biznesmeni, dla których przeznaczona jest ta książka, mieli możliwość ingerowania w treść publikacji przeznaczonej dla samych siebie przed jej wydaniem. Oznaczało to

dla nich poddanie się procesowi, nad którym nie ma się pełnej kontroli, a dla nas, autorów – benedyktyńską pracę nanoszenia kolejnych, czasami wzajemnie sprzecznych uwag. Jak wyglądała ta praca, dobrze pokazuje stwierdzenie, że przez okres pisania książki nie tyle chodziliśmy spać, ile traciliśmy przytomność, aby po jej odzyskaniu znowu pisać. Tak postępując, spóźniliśmy się dwa miesiące z terminem oddania publikacji, ale od razu sobie przypomnieliśmy, że budynek opery w Sydney też był oddany do użytku po terminie, a wszyscy go znają i kojarzą jego wygląd, podczas gdy opera w Londynie powstała na czas i nikt o niej nie pamięta. Po oddaniu książki planowaliśmy dalej ją partycypacyjnie poprawiać, ale temu procesowi postawiła kres redaktor wydawnictwa Wolters Kluwer Kamila Dołęgowska, która z konsekwencją anioła stróża, dbając o to, aby książka kiedykolwiek zobaczyła światło dzienne, uniemożliwiła wprowadzanie poprawek merytorycznych na etapie redakcji tekstu. Ponieważ nasi recenzenci byli w trakcie nanoszenia uwag, napisaliśmy do nich e-mail z pytaniem, czy są to zmiany istotne dla treści książki, czy tylko kosmetyczne – i czy mamy wstrzymać proces produkcyjny, jak to się robi u Toyoty, czy też praca może być wysłana do redakcji. Kilkoro recenzentów uznało, że publikacja ta jest zbyt ważna dla biznesu, aby pozostawić w niej łatwe do poprawienia mankamenty. Produkcja książki została więc wstrzymana, a my otrzymaliśmy od pani Kamili jeszcze dwa tygodnie na naniesienie nowego zestawu uwag. Chcielibyśmy dodać, że nasi recenzenci nie tylko krytykowali, ale także proponowali konkretne uzupełnienia treści, stając się tym samym współautorami niniejszej książki. I to współautorami w sensie dosłownym.

W trakcie kolejnych dyskusji, wymiany uwag i nanoszenia poprawek zauważyliśmy, jak niektórzy z naszych recenzentów biorą współodpowiedzialność za książkę, często kosztem swojego wolnego czasu. Nie mamy wątpliwości, że podczas pracy nad tą publikacją zaczęła się tworzyć społeczność ludzi inaczej myślących o biznesie niż uczy się tego w szkołach biznesu. Bylibyśmy bardzo radzi, gdyby nasi czytelnicy dołączyli do tej społeczności.

Na koniec chcielibyśmy bardzo podziękować tym, bez których książka ta z pewnością by nie powstała – naszym najbliższym, rodzinom i przyjaciółom. Jesteśmy wdzięczni za okazane wsparcie, zrozumienie, cierpliwość i inspirację. Każdy, kto wspierał choćby jednego z nas, tak naprawdę wspierał nas wszystkich. Dziękujemy więc przede wszystkim naszym żonom – Klaudii Stockiej, Agnieszce Prokopowicz i Basi Żmudzie, naszym bliskim – Julii, Marcie, Michałowi, Jędrkowi, Helci, Magdzie i Franiowi Stockim, Jolancie i Czesławowi Kornackim, Zuzi, Julianowi, Barbarze, Joannie, Bartkowi i Kamili Żmudom,

Józefowi, Krystynie i Piotrkowi Przybylskim, Janinie, Jerzemu, Pawłowi i Katarzynie Prokopowiczom. Dziękujemy również naszym przyjaciołom i kibicom, których nie sposób wszystkich wymienić. Swoją drogą, zadziwiające, jak wiele osób bierze udział w powstaniu jednej książki. Razem z podziękowaniami przyjmijcie wszyscy również przeprosiny za drastyczne ograniczenie częstotliwości i jakości relacji. Mamy nadzieję, że pierwszą okazją do nadrobienia tego czasu będzie świętowanie w dniu wydania niniejszej publikacji. Wszystkich tutaj wymienionych przepraszamy również za mankamenty książki. Jeśli nie jest ona taka, jaka powinna być, to jest to tylko i wyłącznie nasza wina.

# Wstęp do wydania II

---

Minęły już prawie cztery lata od czasu, kiedy powstawało pierwsze wydanie tej książki. W ciągu tych czterech lat wiele się zmieniło. Przede wszystkim mieliśmy okazję jako autorzy odbyć setki rozmów z czytelnikami naszej książki i przemawiać w sumie do kilku tysięcy osób, przekazując przedstawione tu idee. Udało się zachęcić firmę xtech.pl, aby zgodziła się na opisanie procesu wdrażania pełnej partycypacji u siebie. W ten sposób powstała książka Oli Bławat i Ani Drobny *Dialog organizacyjny* (Wolters Kluwer Polska 2011; pod naszą redakcją), która może być ważnym uzupełnieniem obecnego tomu jako swoistego rodzaju poradnik praktyczny. Zmieniły się także firmy, o których pisaliśmy. Dotyczy to zwłaszcza firmy SAIC, która weszła na giełdę i gdzieś po drodze zagubiła wartości, jakie jej przyświecały na początku. Skorygowaliśmy więc zapisy dotyczące tej firmy. Ten czas to także okres coraz bardziej pogłębianych studiów partycypacji, ale też zdobywania praktycznych doświadczeń w tym względzie. Z tego powodu znacząco uzupełniliśmy rozdział 11 o wprowadzaniu pełnej partycypacji oraz całkowicie od nowa napisaliśmy rozdział 12 dotyczący podstaw teoretycznych partycypacji.

Ostatnie cztery lata to także okres narastającego kryzysu światowego. Z naszego punktu widzenia jest to kryzys pewnej kultury zarządzania, która powoli odchodzi do lamusa historii. Zwłaszcza Internet i nowe technologie zmieniły sposób prowadzenia biznesu, a szczególnie relacje z klientami. Ale co istotne dla czytelników tej książki, zmiany kierują się raczej w stronę filozofii, którą my opisujemy, więc przez ten czas książka nie tylko nie straciła na aktualności, ale stała się bardziej atrakcyjna dla czytelników. To, co my opisywaliśmy jako zjawisko wyjątkowe, powoli staje się zjawiskiem powszechnym.

*Ryszard Stocki  
Piotr Prokopowicz  
Grzegorz Żmuda*





---

## Czym jest *Total Participation Management*?

### Między częściową a pełną partycypacją w zarządzaniu

*To osoby dokonują wyborów.  
Za zasoby ludzkie wybory są dokonywane.*

#### Co to za firmy?

Kiedy do jednej z największych hurtowni zdrowej żywności w Wielkiej Brytanii, Suma Wholefoods, jest przyjmowany nowy pracownik, po sześciomiesięcznym okresie próbnym odbywa się tajne głosowanie. Wszyscy pracownicy, w liczbie stu kilkudziesięciu osób, decydują o przyjęciu lub odrzuceniu kandydata – jeśli chociaż jedna osoba zagłosuje na „nie”, pracownik nie może być przyjęty. Nawet akceptacja wszystkich współpracowników nie oznacza jednak, że po przyjęciu do pracy można spocząć na laurach. Co pewien czas odbywa się bowiem „ocena pracownicza”, polegająca na tym, że na konto e-mailowe specjalisty do spraw personalnych spływa korespondencja na temat ocenianej osoby. Pracownicy nie są ograniczani co do treści listów – mogą w nich szczegółowo opisać zarówno swoje żale, jak i wyrazy uznania. Wszystkie opinie są następnie kopiowane do jednego dokumentu, dane nadawców zostają wymazane i tak przygotowany tekst jest przesyłany ocenianemu. Ten może zrobić z nim, co tylko chce, zwykle jednak zależy mu na tym, aby się poprawić

Suma Wholefoods to przykład jednej z najbardziej nietypowych firm świata. Do niedawna myślano, że organizacje tego rodzaju to jedynie oryginalne wymysły ich twórców, znikające wraz z ich założycielami. Bliższa analiza praktyk i stojącej za nimi filozofii pokazuje jednak wyraźnie, że firmy te łączą coś znacznie istotniejszego.

## Nowe oblicze biznesu

Nie dziwimy się, kiedy takie firmy, jak Microsoft, Amazon, a ostatnio Google, wracają w świat biznesu, uzyskując w krótkim czasie bezprecedensowe rekordy zysków. Dzięki innowacyjnemu zastosowaniu nowych technologii stają się one giełdowymi gwiazdami, nawet jeśli po kilku latach ich blask zaczyna blednąć w obliczu jeszcze bardziej przełomowych procesów. W ich cieniu znajdują się jednak firmy, które notują niewiarygodne wzrosty, mimo że technologia, na której się opierają, wydaje się nie pierwszej świeżości. Ich rzeczywiste i najważniejsze „technologie” dotyczą bowiem nie tyle produktów, ile ludzi, którzy je tworzą. Ta filozofia zarządzania jest z powodzeniem stosowana w przedsiębiorstwach prywatnych, spółdzielniach, firmach z własnością pracowniczą, ale także w instytucjach publicznych i organizacjach *non profit*. Powoduje ona absolutnie wyjątkowe zaangażowanie pracowników w działanie organizacji, tak jakby była to firma każdego z nich. Zjawisko takie próbuje się różnie nazywać: jawnym zarządzaniem (*Open-Book Management*, OBM), demokracją przemysłową, wielką grą w biznes, SIM (*Speed Intuition Management*), kulturą właścicielską czy po prostu podejściem „*every person is a business person*”.

Świat biznesu jest zwykle bezradny, kiedy stara się wyjaśnić fenomen takich firm, jak SRC Holdings Corporation, W.L. Gore Associates, Semco czy Southwest Airlines. Warto przytoczyć nieco danych na temat tych przedsiębiorstw. Southwest Airlines – jeden z pierwszych na świecie tanich przewoźników lotniczych, na którym wzorują się inne firmy z tej branży – to jedyna linia lotnicza, która po atakach terrorystycznych na World Trade Center 11 września 2001 roku nie tylko nie musiała zwolnić ani jednej osoby, ale nawet nie skorzystała z propozycji pracowników, żeby wstrzymać wypłaty wynagrodzeń. Kiedy cały przemysł lotniczy Stanów Zjednoczonych pogrążył się w kryzysie, oczekując na pomoc rządową, Southwest Airlines jedynie zlikwidowało pracę w nadgodzinach. Semco urosło z firmy o obrotach w wysokości 4 mln dolarów i zatrudniającej 90 pracowników w 1982 roku do przedsiębiorstwa z 212 mln dolarów obrotu i 3 tysiącami pracowników w 2003 roku. W ostatnich latach rośnie w tempie 40% każdego roku. Inna wspomniana wyżej organizacja, SRC Holdings, zaczynała od jednej firmy zatrudniającej 119 pracowników, z obrotami w wysokości 16 mln dolarów, działającej w niezbyt ciekawej branży regeneracji silników wysokoprężnych. Dziś SRC Holdings to blisko dwadzieścia firm zatrudniających ponad 1200 osób, z obrotami rzędu 400 mln dolarów. Firma

wynalazcy goreteksu – W. L. Gore Associates – to następny przykład organizacji wyjątkowej. Powodzenia przedsiębiorstwa nie można przypisać jedynie wpływowi charyzmy założyciela, gdyż zatrudniającym 8 tysięcy pracowników przedsiębiorstwem kieruje już trzecie pokolenie menedżerów. Osiągając rocznie obrót 2 mld dolarów, W. L. Gore Associates uzyskuje równocześnie najwyższe pozycje w różnych krajach w rankingach na najlepszego pracodawcę.

Postanowiliśmy przyjrzeć się tym firmom, gdyż jest w nich coś jednocześnie niepokojącego i fascynującego, co sprawia, że nawet najbardziej doświadczeni przedsiębiorcy i teoretycy zarządzania tracą rezon, próbując zrozumieć podstawy ich sukcesu. Tradycyjne narzędzia analizy biznesowej nie są w stanie tego objąć. Nasz słownik wydaje się zbyt ubogi.

W wyniku tej paradoksalnej sytuacji żadna renomowana szkoła biznesu nie ma wystarczająco dużo odwagi, aby uczyć podejścia do zarządzania, dzięki któremu firmy te osiągnęły stan bliski doskonałości, mimo że niemal wszystkie używają tych przedsiębiorstw jako studiów przypadku w kształceniu menedżerów. Zainteresowani tematem wiedzą, że organizacje te angażują swoich pracowników w zarządzanie, wprowadzają systemy uczestnictwa w wynikach finansowych firmy, sprawiają, że pracownicy wyjątkowo mocno identyfikują się z organizacją, stając się niezwykle innowacyjni. Wydaje się, że intuicyjnie rozumiemy, co się w tych firmach dzieje, co odróżnia je od przedsiębiorstw „głównego nurtu”, ale wszelkie wyjaśnienia, jakie oferuje współczesny aparat pojęciowy biznesu, są w dużym stopniu po prostu nieodpowiednie. W przypływie desperacji powołujemy się więc często na słowo wytrych – niech to będzie „charyzma”, „przywództwo” albo „demokracja” – które, będąc próbą wyjaśnienia, same wymagają dobrej definicji i celnego opisu.

Podobnie jak w ziołolecznictwie, tak również w szerzeniu określonych praktyk zarządzania niemożność wyjaśnienia przyczyn skuteczności pewnej metody nie musi ograniczać jej popularności. Jack Stack, długoletni prezes SRC Holdings i założyciel firmy doradczej The Great Game of Business, co roku gromadzi tysiące przedsiębiorców na swoim „Annual Gathering of Games”. Co więcej, pokazuje tam wiele spośród nowatorskich metod zarządzania, które będziemy opisywali w tej książce, a tysiące organizacji stara się je kopiować z większym lub mniejszym powodzeniem. Stack w Stanach Zjednoczonych, Semler w Brazylii, a Björn Lundén w Europie – wszyscy oni piszą książki i zakładają instytuty edukacyjne, jednak prawie w ogóle nie korzystają nawzajem ze swoich doświadczeń. Jedynie Semler przyznał kiedyś, że inspiracją była dla niego praktyka zarządzania Gore’a. Jak dotąd, chaotyczny sposób rozchodzenia

- Jak sprawić, aby ludzie byli prawdziwie zaangażowani w swoją pracę?
- Jak zbudować system wynagrodzeń, z którego wszyscy będą zadowoleni?
- Jak prowadzić dialog społeczny w firmie?
- Co zrobić, aby ludzie myśleli o swojej firmie, jakby była ich własnością?
- Jak przyczynić się do tego, aby menedżer czuł się nie tylko kierownikiem, ale i nauczycielem swoich podwładnych?
- **Na czym polega tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata?**

Innowacyjność w gospodarce to nie tylko nowe technologie, to również nowe paradygmaty zarządzania. O ile te pierwsze są dostępne głównie dla firm dużych i majątnych, o tyle po te drugie może sięgnąć każda firma, niezależnie od branży i wielkości. Taki nowy, skuteczny paradygmat oferuje właśnie niniejsza książka.

**Prof. Andrzej Blikle, prezes rady nadzorczej A. Blikle sp. z o.o.,  
prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych**

Najpierw byli Semler, Beyster i inni. Wydeptali pierwsze ścieżki. Stocki, Prokopowicz i Żmuda idą ich śladami, tworząc nowy system zarządzania – to już nie ścieżka, to gotowa droga dla organizacji, które ukierunkowane są na wielowymiarowy sukces – sukces wszystkich swoich pracowników.

**Antoni Wojtulewicz, prezes xtech.pl Serwisy branżowe sp. z o.o.**

Żyjemy w czasach, w których tradycyjne metody zarządzania stopniowo wyczerpują swój potencjał. Już dziś warto się zastanowić, jakiego rodzaju zmiany w naszym myśleniu będą w stanie przełamać nadchodzący kryzys. W XXI wieku zgodność charakteru pracy z naturą ludzką staje się coraz ważniejsza, a dzięki propozycji Stockiego, Prokopowicza i Żmudy możemy dostrzec, jakiego rodzaju zmiany są konieczne, aby równowaga ta została zachowana.

**Bartłomiej Marchut, BP, Cards Sales Manager Eastern Europe**

#### Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01  
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
Księgarnia internetowa www.profinfo.pl

BIZNES

ISBN 978-83-264-3947-6



9 788326 439476

cena 59 zł (w tym 5% VAT)