

ANDRZEJ JEZNACH

współpraca Wojciech Eichelberger

---

# SZEF, KTÓRY MA CZAS



## EWOLUCJA ZARZĄDZANIA

– *dziennik budowy turkusowej firmy*

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE  
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/prasen>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3418-2

Copyright © Andrzej Jeznach, Wojciech Eichelberger 2017

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

Przedmowa	9
Od autora	13
Ta firma pracuje sama	15
Czy to ma sens?	23
Firma nie potrzebuje zarządcy	31
Szef jest po to, aby decydował!	41
Kto powinien decydować, jeśli nie szef?	47
„Na dole” znaczy „u góry”	53
Nie chodzi o delegowanie obowiązków — przekaz całą władzę	57
Dokąd dążymy? Demokracja partnerska	69
Czasy się zmieniają, ludzie także	81
Sens i młodzi ludzie	85
Sens — fundament działania firmy	97

Sens jako idea wspólna — tęcza sensu	105
Nie zawsze wszystko idzie zgodnie z planem	115
Mój pracownik — mój konkurent?	119
Dlaczego pracownicy zmieniają pracodawcę?	123
Jak znaleźć dobrych ludzi?	127
Prywatne życie pracowników — temat tabu?	133
Konflikt pokoleń	137
Nikt nie obiecywał, że będzie łatwo	143
Czy można żyć bez budżetu i planowania?	153
Zarządzanie przez cele (MBO) — sól ziemi czy sól w oku?	159
Przywódstwo przez sens	169
Sprawiedliwa płaca	181
Czy idea turkusowej firmy zwycięży?	191
Posłowie	197
Spis przypisów	217

# Ta firma pracuje sama

Po kolejnej wielotygodniowej nieobecności znowu zawitałem na kilka dni w mojej firmie. Goszczę tu naprawdę rzadko. Załatwiłem już rutynową papierkową robotę i ruszam na zwyczajowy obchód. Staram się rozmawiać z jak największą liczbą pracowników o ich bieżących projektach, ewentualnych problemach czy trudnościach. To jest mój obowiązek, muszę wiedzieć, co się dzieje, ale i służyć radą. Jestem nie tylko właścicielem tej firmy, lecz także prezesem jednoosobowego zarządu, zatem za wszystko odpowiadam sam. Niby jest to normalna praca szefa firmy, a jednak przebiega zupełnie inaczej, przynajmniej w porównaniu z tym, jak było jeszcze przed kilkoma laty. Wypracowaliśmy dla siebie i firmy nowy standard.

Właśnie przypomniałem sobie, że jeden z naszych młodszych stażem handlowców (prawie wszyscy mają koło trzydziestki) wspominał mi jakieś dwa miesiące temu, że znowu otrzymaliśmy duże zamówienie od dobrze mi znanej i bardzo wymagającej firmy (zwerbowałem ją jako klienta prawie dziesięć lat temu). Gdy pytam Petera, czy przyszedł już ten kontener z Shenzhen (w chińskiej prowincji Guangdong) i kiedy wyślemy klientowi towar, on z lekkim uśmiechem, dumny z siebie, odpowiada, niby od niechcienia: — *Wyślemy? Towar już dawno dostarczony, klient zdążył nawet zapłacić!*

Czuję, że najwyraźniej nie jestem na bieżąco. Patrzę na niego pytająco. — *Szefie, my już od pół roku produkujemy te elementy w Polsce, w Ostrowcu Świętokrzyskim!* Widać, że jest zadowolony także z tego, że potrafi już prawie bezbłędnie wymówić tę trudną dla Niemca nazwę polskiego miasta. Pytam

o więcej detali. W kilku zdaniach Peter wyjaśnia mi, że wraz z kolegami znaleźli nowego dostawcę, sprawdzili jakość jego wyrobów i reputację, wynegocjowali także możliwie najlepsze ceny i w końcu przenieśli produkcję z Chin do Polski. Klient jest tak zadowolony z obecnej jakości i krótkich terminów dostawy, że bez problemu zaakceptował naszą nową, nieco wyższą cenę. Dostawca wywiązuje się z kontraktu bez zarzutu, a my nawet lepiej na tym produkcie zarabiamy. Więcej wiedzieć nie potrzebuję, więc pytam następnych kolegów, co nowego. — *Czy widział pan już nasze nowe witryny sklepowe? Przyszły tydzień temu od nowego dostawcy z Włoch...* Faktycznie atrakcyjne, nie sprawdzam dokładnie ceny, bo na pierwszy rzut oka wydaje mi się odpowiednia. Idę dalej. — *Wczoraj wróciłem z Wermelskirchen, to były naprawdę bardzo trudne rozmowy.* „Pierwsze słyszę! Ciekawe, co on tam robił?” — myślę sobie. Ale dobrze wiem, o kim mówi, bo w tym niewielkim miasteczku położonym niedaleko holenderskiej granicy mają siedzibę dwie duże i znane w całej Europie firmy z sektora marketów budowlanych. Zachęcam więc handlowca, by opowiedział, jak tam było.

Cieszę mnie niezmiernie, gdy obserwuję zaangażowanie i dumę moich pracowników z wyników własnej pracy. Ale i ja mam powody do dumy. Udało mi się stworzyć firmę, która w zasadzie potrafi pracować sama. Co więcej, teraz na pierwszy plan wysuwają się inne walory wynikające ze zmiany organizacji przedsiębiorstwa. Moją satysfakcję czerpię już nie tylko z większej swobody — co sobie zaplanowałem i dzięki czemu mam czas dla rodziny, siebie i nowych wyzwań zawodowych — lecz także z tego, że i pracownicy wykazują coraz większe własne zaangażowanie, znajdując zadowolenie i sens w tym, co robią.

Dla osób sceptycznych wobec tego nowego spojrzenia na organizację firmy wartym uwagi argumentem powinno być przynajmniej to, że wskaźniki ekonomiczne znacznie dzięki temu wzrosły. Od czasu wprowadzenia nowego stylu zarządzania wskaźniki rentowności podniosły się kilkakrotnie. Rentowność sprzedaży (ang. *Return on Sales* — ROS) wzrosła z przeciętnego poziomu (w Niemczech dla firm zajmujących się handlem wynosi on ok. 2,0 do 3,0) do średnio 8,0, co osiągamy każdego roku. Wskaźnik rentowności kapitału (ang. *Return on Equity* — ROE) regularnie przekracza 30,00, podczas gdy jego średnia wartość w porównywalnych przedsiębiorstwach wynosi ok. 10 – 15<sup>5</sup>. Obroty firmy za ostatnie trzy lata wzrosły o ponad 100%. To są

fakty widoczne czarno na białym w księgach i bilansach firmy. Na ustabilizowanym od lat niemieckim rynku należy to raczej do rzadkości.

Droga do takiego modelu przedsiębiorstwa nie była prosta i, co ciekawe, w tej formie też i przeze mnie wcale nie od początku zamierzona. Ba, jeszcze mniej więcej pięć lat temu sam bym uważał, że to niemożliwe, niewyobrażalne. Jak to, ja miałbym nie wiedzieć o czymkolwiek, co się dzieje w mojej firmie? Każda kalkulacja, nowa cena, poszukiwanie kooperantów, pertraktacje z klientami — wszystko to należało wyłącznie do moich kompetencji. Trudno powiedzieć, czy cokolwiek, co działo się w firmie, nie było moim zadaniem. Pierwsi pracownicy firmy dobrze pamiętają moje wybuchy, jeśli coś wymykało się spod mojej kontroli, jeśli jakaś kalkulacja przeszła bez mojej wiedzy. Jeszcze niedawno było zupełnie jasne, że wszystkie negocjacje z klientami i dostawcami prowadzę wyłącznie ja. Teraz wszystko się zmieniło. Już ponad dwa lata temu na rozmowy z nowymi dostawcami do Chin polecał sam, wówczas jeszcze 28-letni, Stephan. Świetnie się sprawił. Dzisiaj wszelkie pertraktacje cenowe, zarówno z dostawcami, jak i klientami, całkowicie samodzielnie prowadzi moja młodzież.

Czytałem w jakimś poradniku dotyczącym zarządzania, że dobrze prowadzoną firmę można porównać do prawidłowo utrzymanego i serwisowanego samochodu rajdowego: każdy przedsiębiorca powinien umieć do niego wsiąść i go poprowadzić. Szef wcale nie musi wiedzieć, jak działa ta cała nowoczesna maszyna pod maską. Prowadzenie takiego samochodu (jak i firmy) nie będzie dla niego problemem, lecz przyjemnością. Brzmi dobrze, ale uznałem, że chcę pójść jeszcze dalej (w końcu technika samochodowa i elektronika nieustannie się rozwijają) — chciałbym, by mój pojazd sam się prowadził, sam szukał drogi, sam reagował na problemy w trasie i wiedział, jak omijać przeszkody.

Taki był mój cel i udało mi się go osiągnąć. Moim zadaniem jest dzisiaj tylko współdziałanie w określaniu perspektywy, formułowaniu strategii. Lub — jeśli jestem o to pytany — dawanie rad czy podrzucanie pomysłów jako bardziej doświadczony kierowca, który ma za sobą już wiele wyścigów. Najważniejszym moim wyzwaniem w firmie jest jednak ciągły wysiłek, by tworzyć warunki i przestrzeń dla jej rozwoju, by budować ducha współpracy i wzajemnego poszanowania, atmosferę spełniania się i zaangażowania na co dzień.

Naturalnie wymagało to czasu, było poprzedzone okresem prób i obciążone błędami, ale dzisiaj moi pracownicy już bez konsultacji ze mną podejmują właściwie te same decyzje, które podjąłbym i ja. Tyle że dzieje się to szybciej, bo bez straty czasu na zebrania i dyskusje. To szczególnie ważne, jeśli szefa tak często nie ma w firmie, jak w moim przypadku. Właśnie kwestia wolnego czasu — potrzebnego mi zarówno prywatnie, jak i zawodowo — była głównym motorem napędowym podjęcia ryzyka zmiany modelu funkcjonowania firmy. Ale to był dopiero początek. W miarę zagłębiania się w tę tematykę zmieniły się też motywy, dla których poszerzałem i nadal poszerzam swoje horyzonty oraz wiedzę na temat samozarządzających się firm.

\*\*\*

W 2014 r. Frederic Laloux swoją książką *Reinventing Organizations* zrobił prawdziwą furorę w kręgach związanych z zarządzaniem. W Polsce ukazała się pod koniec 2015 r. pt. *Pracować inaczej*. Składa się z trzech części. Pierwsza pokazuje rozwój znanych dotychczas modeli i paradygmatów organizacji tworzonych przez ludzi z perspektywy historyczno-teoretycznej. W części drugiej autor przedstawia przykłady konkretnych organizacji, które sam przez dwa lata intensywnie obserwował i analizował, opisuje ich praktyki, metody działania, różne struktury oraz towarzyszące im wzorce kulturowe. Część trzecia poświęcona jest potrzebie i możliwości ewolucyjnych zmian, prezentując konkretne i praktyczne wymagania niezbędne do realizacji idei „organizacji przyszłości”.

Jakkolwiek uważam jego książkę za wspaniałą pozycję, którą gorąco polecam wszystkim przedsiębiorcom i menedżerom, należy wiedzieć, że Laloux wcale nie jest prekursorem tego nowego ruchu. Jego koncepcja rozwoju struktur i organizacji w funkcji czasu bazuje na teorii Clare Graves, którą Don E. Beck i Chris C. Cowan opracowali w formie konceptu „Spiral Dynamics” i przedstawili już w 1996 r. w książce pod tym tytułem. *Spiral Dynamics* opisuje poziomy rozwoju ludzkiej świadomości poprzez przypisanie każdemu etapowi rozwoju odpowiednich kolorów. Laloux oparł swoją teorię zmian w organizacyjnych formach współpracy (firmach) na wyżej opisanych i naukowo stwierdzonych przemianach ludzkiej świadomości, światopoglądu. Poniżej przedstawiam skróconą systematykę paradygmatów według jego typologii.



- **Czerwień** — znane od dziesiątków tysięcy lat wodzostwo oparte na władzy i lęku; dzisiaj występuje jedynie w organizacjach przestępczych, jak np. gangi czy mafia.
- **Bursztyn** — sformalizowana hierarchia, sztywne i jednoznacznie określone hierarchie i procesy, np.: Kościół katolicki, armia lub agencje rządowe.
- **Pomarańcz** — fundamentalne wartości to zysk, wzrost, odpowiedzialność i innowacyjność; typowe dla większości organizacji gospodarczych ukierunkowanych na osiągnięcie zysku, zwłaszcza dużych globalnych korporacji.
- **Zieleń** — oparte na wspólnych wartościach organizacje partnerskie, ruchy spółdzielcze; takie podejście odzwierciedla np. dobrze funkcjonująca rodzina jako mikroorganizacja społeczna.

W nakreślonym przez siebie ciągu rozwojowym Laloux uznał organizacje **turkusowe** za najbardziej obecnie rozwiniętą i efektywną formę ludzkiej współpracy. Skuteczność zawdzięczają one wyzwoleniu ludzkiej kreatywności uzyskanemu dzięki stworzeniu przestrzeni dla partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności. To właśnie pojęcie turkusu zdążyło się już przyjąć jako synonim firm praktykujących styl samzarządzania opartego na wartościach i motywacjach godnościowych. Jednak czytelnik Laloux na próżno będzie szukał w jego książce jasnej recepty, jak stworzyć taką firmę i jak zapewnić jej zdolność przetrwania i odniesienia sukcesu. Książka Laloux ma inne zadanie, bo od pierwszej do ostatniej strony pobudza do refleksji, samodzielnego myślenia i szukania własnych odpowiedzi na wiele wyłaniających się nowych pytań. Nie ma bowiem tylko jednego słusznego rozwiązania.

Najwyraźniej dawno już przyszedł czas na zmianę spojrzenia na to, jak umożliwić efektywną współpracę pomiędzy elementami złożonej struktury, jaką jest podmiot gospodarczy, bo wielu teoretyków i praktyków biznesu od dość dawna skupia się na szukaniu i opracowywaniu nowych modeli. Na przykład w 1997 r. powstało międzynarodowe konsorcjum badawcze Beyond Budgeting Round Table (BBRT). Beyond Budgeting można tu przetłumaczyć jako „przezwyćżyć budżetowanie”. To grono przyjęło znacznie prostszą niż u Laloux klasyfikację. Wychodząc ze znanych obecnie klasycznie zbudowanych organizacji (pomarańcz), które nazwano typem *alfa*, BBRT przedstawiło alternatywny model — *beta*. Tak powstał tzw. kodeks *beta*,

będący nową opcją w stosunku do tradycyjnego, Taylorowskiego, biurokratyczno-hierarchicznego systemu, zawierającą jednak wszystkie podstawowe założenia modelu turkusowego.

W modelu BBRT zasady managementu są proste i bazują na:

- **wartościach** — zarządzać jedynie za pomocą kilku jasnych wartości, celów i ograniczeń, zapomnieć o szczegółowych zasadach i przepisach;
- **odpowiedzialności** — wszyscy pracownicy mają prawo i obowiązek myśleć odpowiedzialnie i działać zgodnie z zasadami przedsiębiorczości;
- **niezależności** — zespoły otrzymują swobodę i przestrzeń do działania, bez odgórnego mikrozarządzania;
- **przystosowaniu organizacji** — ma ona tworzyć wolną przestrzeń w celu swobodnego współdziałania zespołów bez ograniczeń hierarchicznych;
- **klientach** — wszyscy pracownicy powinni być nastawieni na zadowolenie klienta, a nie skupieni na hierarchii firmowej;
- **przejrzystości** — należy zapewnić otwarty dostęp do informacji dla celów samokontroli.

W tej książce chcę pokazać, że moja firma bazuje na podobnych zasadach i założeniach, choć doszliśmy do nich nie dzięki lekturom i niekoniecznie bezpośrednio drogą. Ale przecież wiele dróg prowadzi do Rzymu.

\*\*\*

Któs może zadać sobie pytanie, czy sensowne jest rozpatrywanie złożonego problemu zarządzania firmą i analizowanie zachodzących w przedsiębiorstwie procesów na przykładzie tak małej firmy jak moja 20-osobowa spółka GERSO GmbH. Przecież Frederic Laloux poddał analizie firmy większe, minimum 100-osobowe. Ja jednak jestem zdania, że ma to sens, i to duży. To oczywiste, że małe firmy znacznie różnią się od korporacji, przede wszystkim swoją złożonością, strukturą i dynamiką procesów. Dobrze wiem, o czym mówię. Pracowałem w Hamburgu dla międzynarodowego holdingu, który zarządzał grupą składającą się z ponad 1000 pracowników, a następnie dla BMW, które liczyło już wówczas ok. 100 tys. zatrudnionych. Stworzona

przeze mnie moja własna grupa firmowa GERSO, razem z rosyjskimi córkami, liczyła swego czasu ok. 150 pracowników. Jestem też świadom, że proces wdrożenia zmian w kierunku samzarządzania jest w większej firmie znacznie bardziej złożony i dłużej trwa. Książka ta nie jest jednak instrukcją wdrożenia nowego systemu, a jedynie demonstruje, w prostej formie, na czym on polega. Jej celem jest pokazanie samej idei, kwintesencji tego zagadnienia. Zatem to, że rozpatrujemy mało skomplikowaną strukturę, będzie raczej zaletą, bo większa jest przejrzystość zarówno zachodzących w niej procesów, jak i ich dynamiki. Dzięki temu tematyka ta będzie łatwo zrozumiała dla każdego, niezależnie od tego, w jak dużej strukturze wyrósł czy też obecnie pracuje. Po prostu: z bliska lepiej widać.

Jeśli weźmiemy pod uwagę, że w Polsce ok. 70% wszystkich pracujących<sup>6</sup> stanowią pracownicy mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw, to przesłanie tej książki nabiera szczególnej wagi. Byłbym szczęśliwy, gdybym za jej pośrednictwem zdołał dotrzeć przede wszystkim do tych właśnie firm, bo to one mogą najlepiej wykorzystać potencjał prezentowanej tu idei.

A jeśli ktoś twierdzi, że ta książka nie dotyczy polskiej rzeczywistości, muszę stanowczo zaoponować, bo z punktu widzenia turkusowej ewolucji firma GERSO GmbH jest zdecydowanie spółką polską! Laloux i wielu innych potwierdzają, że bez przyzwolenia właściciela firmy oraz bez popartych szczerym przekonaniem i entuzjazmem działań prezesa taka transformacja nie jest po prostu możliwa. W tym przypadku zarówno prezes, jak i właściciel byli Polakami, zjednoczeni w mojej osobie. Narodowość pracowników nie odgrywa tu znaczącej roli, bo dzisiejsze młode pokolenie w Polsce niczym nie odróżnia się od ich kolegów za jej granicami.

Najpierw jednak spójrzmy w przeszłość. To wtedy, jakieś cztery lata temu, wszystko się zaczęło.



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW  
w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

# JAK NAPRAWDĘ WYGLĄDA ZARZĄDZANIE BEZ ZARZĄDZANIA

Turkusowy model kierowania organizacją ujęty w podtytule tej książki, to taki, w którym nie ma hierarchii władzy, a miejsce wydawania poleceń zajmuje podejmowanie samodzielnych decyzji. Odbyna się to według następującej zasady: każdy może podjąć **każdą decyzję, jeżeli weźmie za nią odpowiedzialność i nikt nie zgłosi stanowczego weta.**

Sam termin oraz reguły, zgodnie z którymi działa „turkusowa organizacja”, zaproponował i opisał Frederic Laloux w słynnej książce *Pracować inaczej*. Stała się ona kamieniem, który poruszył lawinę — przez świat biznesu przetacza się właśnie turkusowa rewolucja.

Wszystko pięknie. Świetnie, że są organizacje, w których pracownikom daje się tak wiele swobody i zaufania. Z pewnością czują się oni dzięki temu bardziej spełnieni. Tylko co z samą firmą? Co z jej wynikami ekonomicznymi? Czy ten model sprawdza się także dla pracodawcy?

*Książka, którą czytelnik trzyma w ręku, jest bardzo rzadkim przykładem „dziennika budowy” turkusowej firmy. Andrzej Jeznach dzieli się z czytelnikami swoimi doświadczeniami i refleksjami z przebytej drogi. Autor pisze nie tylko o sukcesach, ale też o rozterkach i wahaniach, których przecież nigdy nie da się uniknąć. Formułuje przy tym wiele cennych myśli, mogących stanowić drogowskaz dla adeptów turkusowego działania.*

Andrzej Jacek Blikle



## ANDRZEJ JEZNACH

— przedsiębiorca z wieloletnim doświadczeniem na rynkach międzynarodowych. Z wykształcenia inżynier mechanik (Politechnika Gdańska), doktorat zrobił w Petersburgu, a nostryfikował w Hamburgu. W 1981 roku wyjechał z Polski. Przez długie lata mieszkał w Hamburgu i w Moskwie. Po okresie pracy dla międzynarodowych korporacji (np. BMW), od ponad 20 lat prowadzi własne przedsiębiorstwa. W 1998 roku w wyniku załamania się rosyjskiego rynku musiał zamknąć kilka swoich firm. Silną presję finansową i wielomiesięczną pracę ponad ludzkie siły przypłacił wypaleniem zawodowym i depresją. Przy udziale psychologów, ale także w wyniku ciężkiej pracy własnej udało mu się stanąć na nogi i rozpocząć nowe życie, jako zupełnie inna osoba. Dziś znów jest człowiekiem sukcesu, ale pełnego: osiągniętego również w wymiarze ludzkim, nie tylko zawodowym.

PATRONI MEDIALNI:



**coaching**  
nieformalna szkoła sukcesu

**THINKTANK**  
rekomenduje

książkiklasybusiness

**o n e**  
p r e s s



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

Sprawdź najnowsze promocje:  
● <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
● <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
● <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

Cena 49,00 zł

ISBN 978-83-283-3418-2



9 788328 334182