

# Kultura innowacji kulturą zaufania

Wywiad z Antonim Wojtulewiczem, prezesem xtech.pl

**Antoni Wojtulewicz** lat 37, Absolwent Wydziału Prawa Uniwersytetu Śląskiego,

Od roku 2000 współzałożyciel i prezes xtech.pl serwisy branżowe Sp. z o.o. - firmy z branży media/IT. Wraz z kilkunastoosobowym zespołem prowadzi ją do dzisiaj w oparciu o teorie pełnej partycypacji w zarządzaniu. Teorie od ponad 3 lat konsekwentnie przenosi w wymiar praktyczny, oddając kolejne sfery zarządzania w ręce zespołu.

Prywatnie: żonaty, ojciec trójki dzieci, pasjonat podróży i poszukiwania tego co łączy, a nie dzieli, ostatnio zajęty wydawaniem starych manuskryptów.

**xtech.pl Serwisy branżowe Sp. z o.o.** dostarcza rozwiązania *online* usprawniające komunikację biznesową. Na rynku internetowych Serwisów branżowych firma działa już blisko 10 lat. Flagowym Serwisem grupy jest działający od 2000 roku Serwis automatyka.pl. Obecnie xtech.pl to sześć Serwisów internetowych gromadzących informacje o ponad 7000 firmach w branżach inżynierskich.

*Przychodzę do xtech.pl – firmy zarządzanej przy udziale wszystkich pracowników – we wtorkowe przedpołudnie. Siedziba xtechu mieści się w kamienicy przy Garncarskiej w Krakowie. W środku jest jasno i przestronnie, a przy tym też jakoś przytulnie; od progu czuć niemal domową atmosferę. W jednym z pokoiów, które mijam, zmierzając do gabinetu szefa organizacji, dostrzegam wielkie kolorowe gumowe piłki. Wita mnie Antoni Wojtulewicz – prezes xtechu. Sam przynosi mi szklankę wody i siadamy w gabinecie, który jest właściwie kameralnym, bardzo prosto, acz gustownie urządzonej pokojem z widokiem na letnią zielen drzew za dużym balkonowym oknem. Zaczynamy rozmowę na temat kultury innowacyjności w firmie zarządzanej partycypacyjnie.*

**Anna Chojowska-Szymańska, „Magazyn Rozwój”:** *Organizacje zarządzane partycypacyjnie ogromnie się między sobą różnią. Jednym z ich najistotniejszych atutów jest niepowtarzalna i niepodrabialna kultura organizacyjna – stąd każda z nich jest na swój sposób wyjątkowa.*

*Jednak tym, co literatura przedmiotu wskazuje jako jedną z ich wspólnych cech, jest nastawienie na innowacyjność i nieustanne doskonalenie procesów oraz jakości produktów i/lub usług, na ideę continuous improvement...*

**Antoni Wojtulewicz:** ...przy czym nie jest to cecha najważniejsza. Filozofia TPM<sup>1</sup> wychodzi od pojęcia pracownika – jako Osoby, jako sprawcy, centrum firmy. Innowacyjność jest zaraz potem.

**AC:** *Na początek chciałam zatem zapytać: Jakie jest w Waszej firmie podejście do ustawicznego doskonalenia procesów i jakości? Jakie miejsce zajmuje ono w polityce xtech.pl? Jaką pełni funkcję w organizacji?*

**AW:** Odpowiem w ten sposób: jeżeli przyjąć, że podstawą TPM jest człowiek jako Osoba, a nie – powiedzmy – zysk, wizja szefa itp., rodzi to wówczas naturalne konsekwencje. Właściwie wyjściem do innowacji jest potrzeba, która tkwi – moim zdaniem – w każdym z nas: jest to wewnętrzna potrzeba samorozwoju, doskonalenia się. Jeżeli konsekwentnie w każdej sferze działalności firmy postawimy na człowieka i na jego rozwój, nastawienie na innowacyjność wypłynie w naturalny sposób, nie będzie musiało być sztucznie wywoływane. Szef, jako przełożony, może tu tylko przeszkadzać. Ta potrzeba natomiast – jeszcze raz

---

<sup>1</sup> Total Participation Management – model zarządzania przy pełnej partycypacji pracowników.

powtórzę – tkwi w nas naturalnie. Cała rola szefa sprowadza się do tego, by starał się minimalizować ograniczenia, które może tworzyć albo system, albo my sami. I to jest właściwie wszystko. Zatem jeśli pyta Pani, w jaki sposób tworzymy przestrzeń dla innowacji, to przede wszystkim – usuwając bariery. Po drugie faktem jest, że z biegiem czasu wypracowaliśmy sporo narzędzi, które tę innowacyjność wyzwalają. Większość z nich była tworzona oddolnie, przez cały zespół.

**AC:** *W takim razie jak owa naturalna potrzeba do samorozwoju artykułuje się na samym początku, przy pierwszym zetknięciu z TPM? Jak to wygląda np. w momencie, kiedy do organizacji przychodzi nowy pracownik, najprawdopodobniej wcześniej funkcjonujący w zupełnie innym systemie – czy intuicyjnie, samorzutnie jest w stanie wejść w panującą u Was innowacyjną atmosferę i bez jakiejś dodatkowej adaptacji czynnie podjąć działania samodoskonalące?*

**AW:** Tak się zastanawiam, czy w tego typu rozmowach to ja akurat powinienem być rozmówcą, czy na podobne tematy powinni się wypowiadać raczej pracownicy – ci którzy najlepiej to wiedzą i znacznie bardziej autentycznie odpowiedzą na to konkretne pytanie. Mógłby na przykład skontaktować Panią z osobą, która pracuje u nas niecałe pół roku – może odpowiedziałaby z własnej perspektywy, jak to według niej wygląda.

**AC:** *Bardzo chętnie skorzystam z tej propozycji...*

**AW:** Wracając do meritum: wdrożenie nowego pracownika do firmy na pewno zajmuje sporo czasu, jeśli natomiast w firmie są już wypracowane pewne narzędzia i w naturalny sposób one funkcjonują, to wychodzę z założenia, że nie trzeba tych nowych osób szczególnie zachęcać, żeby z nich skorzystały. Jeżeli widzą, że całość jest spójnie skomponowana, jeżeli widzą, że mogą mieć udział we wspólnym sukcesie, to wcześniej czy później zaczną to robić. Nie ma tu potrzeby stania nad nimi i mentorowania: „słuchaj, bądź bardziej aktywny”, bo to zapewne odniosłoby skutek przeciwny do zamierzonego.

**AC:** *...czyli mam rozumieć, że wdrożenie każdego pracownika w atmosferę innowacyjności dzieje się w naturalny, spontaniczny sposób...?*

**AW:** W moim odczuciu absolutnie tak.

**AC:** *W jaki sposób postawę continuous improvement wprowadza się u Was w kulturę organizacyjną?*

**AW:** Śmiem twierdzić, że coraz bardziej od dołu, ale proszę dopytać pracowników, czy się z tym zgodzą. Coraz więcej procesów w xtech.pl ma swoich gospodarzy, a oni – działając gospodarczo, sprawczo czując się na danym terytorium – dbają o właściwą efektywność.

**AC:** *Wspomniał Pan, że sami w firmie tworzyście wiele narzędzi przydatnych do wprowadzania innowacji. Ciekawa jednak jestem, czy korzystacie także z istniejących już popularnych „filozofii”, metodyk continuous improvement, takich jak np. Six Sigma, TQM, kaizen itp. A może z któregoś z podejść charakterystycznych dla branży IT? Skąd czerpicie inspirację do usprawnień?*

**AW:** Narzędzi jest sporo. Chętnie je wymienię i pokrótce opiszę każde z nich. Na przykład mapujemy procesy, ale nie powiem, żebyśmy byli wielkimi znawcami tego tematu.

Pracownicy IT pracują Agile’owo<sup>2</sup>.

Jeżeli chodzi o modele, o których Pani wspomniała – przez to, że szczególnie nastawiamy się na samokształcenie, nie sięgnęliśmy jeszcze bezpośrednio do szkół przez Panią wymienionych, choć jasne, że jakieś inspiracje – z lektury książek, z kontaktów z konsultantami zewnętrznymi – do firmy przeciekały: czy to *kaizen*, czy inne tego typu podejścia. Ostatnio – tytułem przykładu – skorzystaliśmy z bardzo ciekawej metody badawczej Tony’ego Ulwicka, która dzięki badaniom klientów niezwykle precyzyjnie pozwala wyznaczyć obszary o największym potencjale innowacyjności. Odbywa się to poprzez dialog z klientem i zmierzenie zarówno stopnia jego satysfakcji z danego obszaru działania firmy, jak i wagi, jaką klient do danego obszaru przywiązuje. Później za pomocą iloczynu dość prostego algorytmu wyróżnia się te obszary, które przy najwyższej wadze osiągają w danej chwili także i najniższą satysfakcję klienta. Oznacza to, że tam właśnie tworzy się największe pole do popisu, ponieważ klient przywiązuje do danego obszaru dużą wagę, a jednocześnie jest z niego niezadowolony. Metodę tę udało nam się przy pomocy konsultantów z zewnątrz z powodzeniem wdrożyć – będzie ona służyć do tego typu okresowych badań na klientach. Jak zatem widać, sięgamy, jak najbardziej, również i do dorobku naukowego, do sprawdzonych szkół, ale nie jesteśmy na tym polu neofitami, którzy z zamkniętymi oczyma wchodzą na dany teren i, nie oglądając się na konsekwencje, wdrażają dane podejście. TPM jest bowiem modelem na tyle – powiedziałbym – delikatnym, że każdorazowo należy zadawać sobie pytanie, jak dana metoda się ma do jego założeń, czy aby nie narusza jego tkanki. I można się tutaj natknąć na niejedną minę. Przykładowo: klasyczne zarządzanie przez cele – jeżeli jest

---

<sup>2</sup> *Agile software development (ang.)* – zwinne programowanie; grupa metodyk wytwarzania oprogramowania w sposób iteracyjny, wedle modelu przyrostowego. Zob. Manifest Agile Software Development: <http://www.agilemanifesto.org/>.

źle rozumiane, źle wdrażane, może prowadzić do zupełnego nieposzanowania osoby w relacji przełożony–podwładny. Myślę, że to podejście ma sens tylko wówczas, kiedy cele są faktycznie wspólnie ustalane na partnerskich zasadach.

**AC:** *Jak proces continuous improvement wygląda u Was na co dzień? Lub inaczej: jak wygląda zwykły dzień/tydzień/miesiąc pracy w firmie kierującej się zasadą, że to procesy są dla ludzi, a nie ludzie dla procesów?*

**AW:** Pozwolę sobie wymienić narzędzia, o których wcześniej wspomniałem. Otóż po pierwsze, prowadzimy w xtech otwarty folder pomysłów na rozwój, innowację. Każdy z nas mianowicie w programie Outlook ma stworzony folder. Jest on wspólny dla całej firmy. Notujemy w nim wszelkie swoje pomysły na udoskonalenia. Ilekroć przy wykonywanej na bieżąco czynności przyjdzie nam do głowy pomysł na jej udoskonalenie, a nie mamy czasu albo środków, zasobów, aby to udoskonalenie natychmiast wykonać, wpisujemy taki pomysł, archiwizujemy go w folderze, który raz na jakiś czas jest przeglądany i staramy się wdrożenia wymyślonych usprawnień na bieżąco wykonywać. Czyli jest w firmie miejsce do permanentnego zbierania wszelkich pomysłów na to, jak daną czynność wykonywać lepiej.

Po drugie, ogromną wagę przywiązujemy do komunikacji wewnętrznej. Co tydzień mamy spotkania w gronie całej firmy (firma zatrudnia w tej chwili 15 osób). Formuła spotkań ostatnio nieco się zmieniła. Jeszcze do niedawna, parę miesięcy temu, podczas spotkania każdy z nas opowiadał, czym się zajmował w ostatnim tygodniu, następnie mówił... to taki umowny termin... o tym, co go „zabolało”, w sensie: co sprawiło, że praca nie wyglądała tak, jakby to sobie wymarzył – i tutaj rodził się sygnał, powstawała pewna przestrzeń do przekazania informacji o tym, że coś działa nie tak – oraz równocześnie dzielił się pomysłem, jak by to można ulepszyć. Wówczas w firmie wywiązywała się dyskusja. Czasem, jeśli temat był trudniejszy, wymagający pracy kilku osób, powstawała grupa robocza. Tego rodzaju grupy robocze tworzą się zwykle spontanicznie: po wywołaniu danego tematu zgłaszają się osoby zainteresowane uleczeniem poruszonej kwestii. Z chwilą, kiedy zwiększyliśmy zatrudnienie z 12 do 15 osób, nasze spotkania trwały już sporo ponad godzinę i zrezygnowaliśmy z tak obszernej ich formuły. W chwili obecnej ograniczamy się wyłącznie do kwestii naprawdę ważnych. Każdy z nas referuje, co w danym tygodniu wydarzyło się w sferze jego działania, co mogłoby zainteresować zespół. Poruszane są oczywiście także kwestie procesów wymagających uzdrowienia. I tutaj również staramy się pilnować, aby dany temat nam nie umknął. Jeśli jest on doniosły, wówczas zazwyczaj szybko wyłaniamy grupę, która odtąd zajmuje się tym tematem. Grupa taka spotyka się już w innym terminie, stara się temat zgłębić i przerobić.

Mówiąc dalej o komunikacji, mamy też taki zwyczaj, że spisujemy te działania podejmowane w firmie, które chcemy – użyję niecałkiem adekwatnego słowa – sproceduralizować (boimy się słowa „procedura” i nie jest to sprawa wyłącznie gry słów!). Tworzymy mianowicie coś w rodzaju Kodeksu Dobrych Praktyk. Spisujemy informacje o tym, co dobrze działa, z sugestią,

że jeśli działamy w danej sferze, zalecamy działanie wedle podobnej metody. Wynika stąd, że są w firmie także dokumenty, które mówią o tym, jak dany obszar powinien wyglądać. Istotne, aby taki dokument był etapem przejściowym. Najważniejsze, aby pożądaný stan znalazł się ostatecznie w naszych głowach. Gdy coś już dobrze działa – dokument idzie w zapomnienie. Na pewno staramy się także dbać o świadomość zmiany, tego, że rzeczywistość warto stale przetwarzać. I tu znów powraca zagadnienie komunikacji: od mailingów, poprzez nasze wtorkowe, cotygodniowe spotkania (dziś właśnie będziemy mieć o 13.30 takie spotkanie podsumowujące cały tydzień) aż do spotkań podsumowujących miesiąc. Te spotkania z kolei prowadzone są w takiej formie, że rotacyjnie każdy z nas przygotowuje informacje, co ważnego wydarzyło się w firmie w ciągu ostatniego miesiąca. Bardzo często owe ważne wydarzenia to mniejsze lub większe innowacje. Naświetlenie tego całemu zespołowi – w dodatku z akcentem na to, że co miesiąc robi to inna osoba, a zatem każdy z nas przynajmniej raz do roku (teraz co półtora roku) musi pochodzić po firmie i zebrać informacje o tym, co się zdarzyło – to też w jakiś sposób zwiększa naszą świadomość, że w xtechu co chwila coś nowego się dzieje. Taki również wymiar ma ta comiesięczna prezentacja.

Dalej w kwestii komunikacji – sprawa *feedbacku*. Mamy softwarowe narzędzie do *feedbacku* udzielanego „każdy każdemu”, nie wyłączając mnie jako szefa. Sądzę, że to także stwarza przestrzeń do zgłaszania pomysłów innowacyjnych. Nie znam wprowadzie treści *feedbacków* udzielanych innym osobom, natomiast informacja zwrotna płynąca w moim kierunku jak najbardziej wywołuje rodzaj – powiedziałbym – innowacji osobistych.

Poza tym raz do roku prowadzimy badania metodą Open Index<sup>3</sup>, a więc mierzymy – benchmarkujemy się do roku poprzedniego – rozwój w poszczególnych obszarach. To z kolei wspiera naszą świadomość, czy stoimy w miejscu, czy właśnie te innowacje wdrażamy, i to w każdym obszarze firmy. Teraz właśnie jesteśmy świeżo po badaniach, które miały miejsce na przełomie lipca i sierpnia. Dostaliśmy raport, który w tej chwili będzie przedmiotem pracy grupy roboczej. Wytypujemy te obszary, nad którymi w pierwszej kolejności powinniśmy popracować. Badania zawsze prowadzimy z udziałem zewnętrznych firm, konsultantów, którzy badają na przykład jakiś szczegółowy obszar działania organizacji. Robimy badania klientów, ostatnio badaliśmy też założenia strategiczne – to także daje wyższą świadomość tego, gdzie innowacja powinna zaistnieć.

W firmie posługujemy się hasłem „pętla”. Pętla to potrzeba innowacji na danym obszarze: jeżeli coś działa w firmie rok, dwa lata i nie zostało poddane rewizji, wówczas „pętla” to pochylenie się nad danym obszarem i sprawdzenie, czy wszystko dobrze funkcjonuje.

**AC:** *Słuchając Pana, odnoszę wrażenie, że praca innowacyjna pochłania w Waszej firmie ogromną ilość czasu i zaangażowania. Co na to pracownicy? Pytam o to, ponieważ sama*

---

<sup>3</sup> Open Index – narzędzie do wielowymiarowego diagnozowania organizacji.

*prowadzę projekt rozwojowy w pewnej firmie działającej w branży IT i obserwuję tam wśród pracowników odwieczny, nieustający dylemat związany z koniecznością dzielenia czasu pomiędzy bieżącą pracą a pracą na rzecz rozwoju osobistego, przyszłości własnej i firmy. Jak to wygląda u Was? W jakim trybie pracujecie nad innowacjami?*

**AW:** U nas wygląda to podobnie – jest to na pewno dużym wyzwaniem i w najbardziej intensywnym okresie przepracowywania systemów w firmie wywoływało to sporo frustracji. Nie łudzę się: łączenie w jednych ramach czasowych pracy bieżącej z pracą innowacyjną było godzeniem ognia z wodą. Ostatnio na potrzeby księgowe liczyłem, ile czasu w firmie poświęca się na innowacje i jakie pochlania to koszty – wynik zbliżył się do 30%, czyli okazało się że prawie 1/3 czasu całego zespołu jest poświęcona nie na działalność bieżącą, ale na pracę rozwojową. Pół roku temu czy rok temu, w okresie największej zmiany w firmie, proporcje te były jeszcze bardziej przechylone na rzecz innowacji, chyba niemal do sytuacji patologicznej, kiedy więcej pracowaliśmy na przyszłość niż na wynik bieżący.

**AC:** *Co w takim razie zachęca pracowników do podejmowania pracy innowacyjnej w aż takim wymiarze?*

**AW:** TPM to – w moim rozumieniu – bardzo złożony system, działający jak system naczyń połączonych. Oznacza to, że żadna ze sfer firmy nie działa w oderwaniu od pozostałych. Co zachęca pracowników? Zachęca ich bardzo wiele różnych czynników: od możliwości samorealizacji po system wynagrodzeń, który jest tak skonstruowany, że każdy pracownik ma udział w sukcesie finansowym firmy. Do tej pory jest to udział w premii od zysku, a w tej chwili wdramy program własności pracowniczej. Część udziałów w firmie zasili fundusz powierniczy. Poszczególni pracownicy będą mogli obejmować udziały w tym funduszu – będą wówczas wynagradzani nie tylko od własnej pracy, nie tylko od udziału w zysku, co dzieje się już w tej chwili, ale także od wzrostu wartości firmy, czyli będą de facto pośrednimi udziałowcami firmy.

Mówię dużo o wynagrodzeniu, choć to na pewno nie jest jedyna sfera, w której pracownicy są zachęceni do pracy nad innowacjami. Myślę – choć i tu wypadałoby zapytać o to samych pracowników – że najsilniej działa w tym zakresie sama możliwość bycia współautorem, gospodarzem własnego miejsca pracy – i to jest chyba to, co daje największą frajdę. Tak sądzę.

**AC:** *Rozumiem zatem, że jakkolwiek dodatkowy system motywowania pracowników do podejmowania działań innowacyjnych jest zupełnie zbędny?*

**AW:** Kiedy słyszę o takich konstruowanych odgórnie systemach, to włos mi się jeży na głowie. Nigdy bym się w czymś takim nie odnalazł. TPM to jedna wielka spontaniczność i myślę, że każda z firm, które tak mocno postawiły na pracownika, jest inna. Wynika to z naszej własnej wolności i w tym konkretnym zespole ta wolność będzie wyzwałać takie efekty, w innym – zupełnie inne. Dlatego mam wrażenie, że model, który opisuję, to jest *nasz* model, wypracowany w tym konkretnym składzie ludzi, z tymi konkretnymi talentami, ale on wcale nie jest uniwersalny, nie musiałby się sprawdzić w innej firmie.

**AC:** *Zatem dylemat dotyczący podziału czasu pomiędzy pracę innowacyjną a pracę bieżącą pracownicy rozstrzygają sobie samodzielnie? Mimo że on istnieje, nie trzeba jakichś dodatkowych narzędzi jego rozwiązywania?*

**AW:** Tak! I przyznam, że bardzo różnie to wygląda. Bo faktycznie są ludzie, którzy mają większą tolerancję i niższy próg bólu. Mogę tu wymienić kolegę, który tak się fascynuje tym, co tutaj robi, że chyba jest motorem innowacji w firmie, i to daleko przed nami wszystkimi. Regularnie zostaje on po godzinach pracy. Jeżeli zwrócić mu uwagę: „Paweł, to już 8.00 wieczór dochodzi”, odpowiada: „Ale słuchaj, Antek, ja naprawdę lubię to, co robię – jest jeszcze kawalerem, więc to też nieco inaczej wygląda – i gdybym nie chciał, to bym tu nie siedział”. A z drugiej strony, można też przytoczyć przykład innej osoby (to akurat osoba odpowiedzialna za sprzedaż, czyli działanie zapewniające firmie samofinansowanie – niewątpliwie ważna rzecz!), która ewidentnie wyrażała napięcie z tym związane; sądzę, że właśnie na tej osobie skupiło się obciążenie związane z koniecznością godzenia zapewnienia firmie stałego przyływu gotówki z jednej strony, a z drugiej strony myślenia o przyszłości, o tym, jak to będzie za pół roku, za rok, dwa, pięć lat. Ta osoba rzeczywiście czuła na tym polu znacznie większe napięcie, ponieważ musiała się oderwać od tego, co uważała za swój obszar odpowiedzialności na dziś, tu i teraz. Bardzo różnie to zatem ludzie godzą. Czasem właśnie *nie* godzą. I muszą to z siebie wyrzucić, i jakoś przepracować w większym gronie...

**AC:** *Wspomniał Pan już o Kodeksie Dobrych Praktyk. Chciałabym zapytać, czy są jeszcze w Waszej firmie jakieś inne sposoby dystrybuowania owych pomysłów, dobrych praktyk przez Was wypracowanych?*

**AW:** Tak. Może wspomnę o systemie rekrutacji i wdrożenia nowego pracownika – jako o jednym z przykładów – choć prawdopodobnie takich sposobów znalazłoby się więcej. Akurat



ten przyszedł mi do głowy. Otóż osoba świeżo przyjęta do firmy w pierwszych dwóch tygodniach pracy robi sobie tzw. „orbitkę”. Polega to na tym, że z każdym dotychczasowym członkiem zespołu spędza od pół godziny do godziny, a jeśli jest potrzeba, to i więcej czasu poświęconego temu, by każda z osób zreferowała nowemu koledze po pierwsze, własne pole działania – chodzi o to, ażeby osoba nowo przyjęta w miarę szybko nakreśliła sobie własną mapę firmy – i po drugie, żeby pracownik starszy stażem zaprezentował też własną perspektywę patrzenia na firmę. Stwarza to obszar i poznanie się, i integracji, ale również – jak sądzę – przekazania wielu istotnych informacji o topografii firmy, takiej topografii „miękkiej”. Wspomniałem też o narzędziach służących do komunikacji. Każde z nich pełni także rolę upowszechniania informacji. Na przykład te informacje przygotowywane przez kogoś z nas raz na miesiąc, na spotkanie podsumowujące miesiąc poprzedni, także nie mają postaci suchej prezentacji. Po pierwsze, materiał jest współtworzony, po drugie, na samym spotkaniu zwykle padają dodatkowe komentarze do tego, co się dzieje na ekranie, wzbogacające wiedzę o funkcjonowaniu firmy.

Myślę też, że może taka jest różnica między 15-osobową firmą a firmą zatrudniającą więcej niż 100 osób, że jednak i zakres naszego działania jest dość wąski, i znacznie więcej informacji może przepływać w sposób nieformalny...

**AC:** ... i bezpośrednio...

**AW:** Tak. Aczkolwiek mamy też już tutaj – widzę, że to się naturalnie, oddolnie wyłania – działy (nie lubię nazwy „dział”...) czy pokoje właściwie. Pojawiają się zatem rozmaite inicjatywy na poziomie działów – w gronie 3–4 osób. Przypomina to teorię Semlera<sup>4</sup> mówiącą o tworzeniu flotylli, czyli małych łódek, które stanowią prawie odrębne byty, a które jako flotylla płyną w określonym kierunku pod banderą firmy. Myślę, że to dobra recepta na większe organizmy. Jeśli będziemy się rozwijać tak jak do tej pory i niebawem znajdzie się w firmie 20 osób, później 25, to wyobrażam sobie, że w takich kilkusobowych organizmach znacznie łatwiej będzie pracować i wówczas ten przepływ informacji będzie wyglądał nieco inaczej: już nie wszyscy do wszystkich, ale na poziomie działów. Tak jest zorganizowana brazylijska firma Semco, która w tej chwili zatrudnia setki osób. Sądzę, że jest to jakieś remedium na taką liczbę osób – tworzenie małych organizmów.

**AC:** Często w naszej rozmowie przewijają się tematy kompetencji „miękkich”, komunikacji. To, co szczególnie mnie w tym kontekście ciekawi to kwestia ogólnej atmosfery, jaka musi zaistnieć w firmie, żeby powstało prawdziwe pole dla innowacji. Bo często jest przecież tak, że wprowadzenie jakiejś zmiany, poprawienie czegoś niesie ze sobą pewien element bólu, bo czasem zmianę musi poprzedzać krytyka, być może niezadowolone z funkcjonującego do tej

---

<sup>4</sup> Ricardo Semler (ur. 1959) – brazylijski przedsiębiorca, twórca zarządzanej partycypacyjnie firmy Semco.

*pory systemu, czasem musi się pojawić osoba „krytyka wartościującego”, której inicjatywa z początku może się spotkać z naturalnym oporem... Jak to u Was wygląda? Czego trzeba na polu międzyludzkich relacji, by mógł zaistnieć obszar przyjazny dla kultury innowacyjności?*

**AW:** Zacznę bardzo głęboko: dla mnie fundamentem biznesu, w ogóle jakiegokolwiek relacji międzyludzkiej – a biznes jest rodzajem takiej właśnie relacji – jest zaufanie. Jeśli tego zaufania nie ma, nie bardzo jest na czym budować. Jeżeli się buduje, to ta oparta na słabszym fundamencie budowla siłą rzeczy nie wygląda już tak fajnie. Stąd wzmacnianie elementu zaufania u samej podstawy. Jak to można robić? Chociażby poprzez jawność. Jawność posuniętą do granic – powiedziałbym – teraz już łamiących pewne utarte schematy w biznesie. Mamy w xtechu chociażby system jawności wynagrodzeń. Przechodzimy z anonimowego *feedbacku* (tego, o którym mówiłem: że każdy każdemu przy pomocy narzędzia softwarowego) na *feedback* jawny. To również świadczy o tym, że staramy się dojrzywać jako organizacja. Wcześniej – żeby każdy się czuł bezpieczny, a równocześnie żeby istniał jednak przepływ informacji – zapewnialiśmy możliwość anonimowego *feedbacku*. Można było tego *feedbacku* każdemu udzielić – i wiem skąd inąd, że tak się działo, do tego stopnia, że był płacz, były tutaj ludzkie dramaty. Ale przez taki właśnie twardy *feedback*, prawdę prosto w oczy – co jest rzeczywiście bardzo trudne – długookresowo wzmacnia się zaufanie. Oczywiście jeżeli to jest istotnie prawda, a nie jakieś moje uprzedzenie, które przekazuję drugiej stronie. Jeśli wszystko oprze się na prawdzie, jeśli ta prawda cały czas później powraca (chociażby właśnie dzięki jawności: jawności przychodów w firmie, jawności kosztów – każdy z nas ma poprzez odpowiednie oprogramowanie dostęp do każdej pojedynczej pozycji na każdej fakturze – wiedzy o tym, na co ponieśliśmy koszt w ubiegłym miesiącu, co wpływa na nasze wynagrodzenia – system premiowy jest tak ustalony, że od zysku odlicza się koszty i z tego proporcjonalnie wypłacana jest premia), jeżeli ludzie widzą, że wspólnie zarabiamy pieniądze, wspólnie ponosimy koszty, wspólnie się od tego wynagradzamy, jeżeli pracownicy widzą, że w firmie istnieje szereg innych narzędzi, które mówią „ufamy sobie” – bo takie hasło jest cały czas gdzieś w tle, ponad tym wszystkim – to wówczas też starają się podtrzymywać taki zdrowy system. Kiedyś na pewno wyglądało to inaczej. Kiedyś ostrzeżenie: „słuchajcie, coś nam nie działa”, wywoływało u gospodarzy danego przedsięwzięcia faktyczny ból i czasem odrzucanie tego rodzaju opinii. Wiem to po sobie – pamiętam sprzed 3 lat pierwszy Open Index, który wykazał podstawowe słabości tej firmy, ile mnie to kosztowało jako zarządzającego – ewidentnie wziąłem to do siebie. Widzę jednocześnie, jak bardzo do tej chwili oderwałem się od efektów własnej pracy – w tym sensie, że nie obawiam się wystawiać ich na krytykę, która nie boli mnie już tak bardzo jak wcześniej. I tutaj również rodzi się pytanie do pracowników – jak to wygląda z ich perspektywy? Osobiście myślę, że jest dużo lepiej, niż to było kiedyś. To proces, który się dzieje w każdym z nas. Fajnie, kiedy się wspiera także i rozwój osobisty, kompetencji „miękkich”, takich jak np. możliwość przyjęcia krytyki.

**AC:** *Z tego, co Pan mówi, odnoszę wrażenie, że w firmie nieustannie trwa swego rodzaju trening interpersonalny.*

**AW:** Tak, można powiedzieć, że tak. Czasem zdarzają się też warsztaty. Mieliśmy tu kiedyś świetne warsztaty komunikacyjne. Odgrywaliśmy różne scenki, starając się, żeby były autentyczne. Dało się wówczas usłyszeć wysyłane w obecności zespołu komunikaty, jakie na pewno wcześniej nie padały w firmie, czyli okazało się to jakąś likwidacją barier między nami – myślę, że to ważna sprawa.

**AC:** *Czy jest Pan już w tej chwili całkowicie usatysfakcjonowany panującą w firmie atmosferą, czy jest to jednak proces, cały czas „w drodze”?*

**AW:** Powtórzę to hasło: to jest jednak cały czas droga, i zawsze może być jeszcze lepiej. Myślę, że straszna rzecz by się stała, gdybyśmy spoczęli na laurach.

**AC:** *Czym, Pana zdaniem, podejście do innowacji może się różnić w firmie takiej jak Wasza, zarządzanej partycypacyjnie, od podejścia do tegoż obszaru w firmie zarządzanej wg standardów tradycyjnego HRM?*

**AW:** Jestem osobą, która w życiu nie spędziła ani dnia w korporacji... Przyznam, że nie mam skali porównawczej...

**AC:** *Może w takim razie inaczej sformułuję tę kwestię: czym się na tym innowacyjnym polu Wasza firma wyróżnia spośród innych działających na rynku? Co w xtechu jest wyjątkowego pod tym względem?*

**AW:** Hm, pytanie pada w kierunku osoby, którą – powiem szczerze – nawet takie porównanie nie za bardzo interesuje. To znaczy: na tyle tworzymy własny świat, w którym dobrze się czujemy, staramy się go też obiektywnie sprawdzać, chociażby przy pomocy Open Indexu i nie tylko – również wynik finansowy jest dla nas takim sprawdzianem – czy ma to w

ogóle ręce i nogi i czy biznesowo jest skuteczne. Nie odczuwam zatem potrzeby konfrontowania się z rzeczywistością zwaną korporacyjną. Staramy się szukać własnej drogi. Natomiast z opowieści, które słyszę: różnimy się na pewno swoimi założeniami. Jeżeli od różnych założeń dedukcyjnie wyprowadzać wnioski, to w efekcie doprowadzają one do zupełnie innego świata. Dlatego ciężko mi porównać. Bo jeżeli przyjmujemy, tak jak większość dużych firm, że wyznacznikiem sukcesu organizacji jest tzw. oddech Wall Street, czyli kwartalny wynik firmy czy też giełda papierów wartościowych w Warszawie, albo jakieś grono akcjonariuszy w mniejszych spółkach, i de facto zysk, to rzeczywiście: buduje to świat zupełnie inny niż założenie, że naszym sukcesem jest sukces wielowymiarowy, czyli nie tylko zysk – on może być ważny jeśli tutaj, w gronie zespołu i akcjonariuszy uznamy, że on jest ważny – i dla nas też jest istotny, ale istotne jest także i to, jak się rozwijamy, jak godzimy pracę z domem, jakim jesteśmy zespołem, jak się tu czujemy, z jakim nastrojem wracamy w poniedziałek do pracy.

Wszystko to jest dla nas ważne. Myślę, że człowiek sprowadzony do wymiaru portfela strasznie się ogranicza do tego jednego wymiaru – i że jest to ogromnym błędem. Na pewno warto się bowiem poddawać bardzo wielokryterialnej ocenie, myśląc nie tylko o wymiarze zysku. I dlatego – idąc dalej tym tokiem rozumowania – sądzę, że dla organizacji TPM-owych istotne jest, by były one organizmami autonomicznymi. Kontrola nad firmą powinna należeć do pracujących w niej osób, a nie do kogokolwiek z zewnątrz – tak, żeby nie być skazanym na cele wyznaczane zewnętrznymi przez kogoś, kto w firmie na co dzień nie pracuje.

**AC:** *Wspominał Pan tutaj już wielokrotnie o różnych systemach: systemie rekrutacyjnym, systemie feedbacku... Chciałabym zapytać, jakie jeszcze systemy działające w Państwa firmie wspierają innowacje.*

**AW:** Hm... czy system wynagrodzeń wspiera u nas innowacyjność? Pewnie tak, choć nie dzieje się to bezpośrednio. Myślę, że też wielu znawców systemów wynagrodzeń powiedziałyby właśnie, że nie. Jeżeli założyć, że wspieranie systemu innowacji to na przykład premia za złożenie wniosku innowacyjnego, to nasz system na pewno jest od tego bardzo daleki. Znów: wychodzimy od innych założeń. Co może szokujące – system wynagrodzeń był w firmie tworzony przez samych pracowników. W momencie, gdy każdy z nas poczuł się jego współautorem, zupełnie inaczej [do tego podszedł]: przede wszystkim rozumie całość, bo jest to stosunkowo proste, i dzięki temu inaczej na tym obszarze funkcjonuje. Zwykle człowiek bardziej aprobeuje rzeczy, które sam stworzył. Istotnym elementem naszego systemu wynagrodzeń jest współdziałanie w sukcesie finansowym firmy, co w mojej opinii może wspierać innowacyjność. Jeżeli widzę, że mój pomysł na innowację wsparł efektywność finansową firmy i widzę też efekt dla siebie, to tym chętniej zgłoszę kolejne pomysły.

Cóż jeszcze? Strategia. Znow z akcentem na współautorstwo. Długo mógłbym opisywać, jak wyglądała u nas praca nad strategią i teraz – z perspektywy czasu – mam wrażenie, że taki sposób opracowania założeń strategicznych rzeczywiście działa znacznie skuteczniej niż wcześniejsze moje próby własnoręcznego porządkowania tych tematów, aczkolwiek wspólna praca nad strategią na pewno była bardzo czasochłonna. W wyniku warsztatów – jednych, drugich – wyłoniona została grupa, która miała uporządkować zgromadzony materiał i zaproponować zespołowi założenia strategiczne. Po upływie kilku miesięcy tak się stało. Zespół te główne założenia przyjął. Grupa pracowała dalej, uszczegółowiając to do poziomu takiego, jak widać tutaj na tablicy [*mój Rozmówca wskazuje wiszącą na ścianie planszę z drzewkiem odzwierciedlającą strategię xtech.pl*]: tu są główne założenia naszej mapy strategicznej wypracowanej przez 4 osoby. Próbując uszczegóławiać mapę strategiczną, ułożyliśmy ją na kształt stożka – kaskady celów, które wynikają jeden z drugiego, prowadząc do głównego celu – wizji firmy: "jesteśmy skutecznym źródłem kontaktów branżowych". Na pewnym poziomie szczegółowości kaskady celów grupa robocza zatrzymała się, oznajmiając, że nie jest już w stanie pracować dalej bez udziału całego zespołu.

Kolejna warstwa była już tworzona przez wszystkich pracowników firmy – wówczas pracowało nad tym 12 osób. Naprawdę każdy miał w tym procesie swój mniejszy lub większy udział. Istotnie, niektórzy mieli udział bardzo duży, a niektórzy bardzo niewielki, niemniej każdy w jakiejś części poczuł, że dołożył tu swoją własną cegiełkę. Kolejne obszary, tutaj, w trzeciej warstwie, to już dość szczegółowe obszary działalności firmy, chociażby pozyskiwanie firm, które miałyby się rejestrować w naszych serwisach internetowych – to się rozbiła na szereg procesów. Przepracowanie takiego obszaru wymaga i czasu, i kompetencji paru osób. Analizowaliśmy to przez ponad pół roku w siedmiu grupach roboczych, które tego rodzaju kluczowe procesy w firmie opracowywały. Każdy z nas uczestniczył w więcej niż jednej grupie, poświęciliśmy na to masę czasu. Była to praca angażująca każdego z nas – frustracje, o których wcześniej mówiłem skumulowały się mniej więcej w tym okresie. Każda grupa dostała wtedy olbrzymi arkusz papieru, każda przywiesiła go w sali konferencyjnej, jedna grupa ulokowała się obok drugiej – i tak pracowało 7 grup, spotykając się co tydzień albo nawet 2–3 razy w tygodniu, w zależności od intensywności i zakresu pracy grupy. Procesy firmowe trzeba było przepracować właściwie od podstaw. Wiele z nich bardzo się ze sobą ząbało, i tu mieliśmy taki swój kod różnokolorowych karteczek. Do dziś mamy w sali konferencyjnej stosy rozmaitych karteluszek żółtych, niebieskich... Każdy kolor oznaczał co innego. Jeżeli prace dwóch grup się ząbały i członkowie jednej grupy chcieli coś zasugerować innej grupie, w której akurat nikt z nas nie uczestniczył, to przyklejaliśmy fioletową karteczkę z konkretną sugestią adresowaną do danej grupy. Sala konferencyjna jeszcze w okolicach lutego tego roku wyglądała tak, że kiedy wprowadzało się tam gości, wszyscy stawali zdumieni, zastanawiając się co to jest – czy aby nie jakieś abstrakcyjne dzieło. Faktycznie – było mnóstwo papieru, różnokolorowych karteczek – naprawdę wyglądało to odłotowo. Proszę sobie wyobrazić, że w trakcie takich prawie dwuletnich prac zaistniała w firmie przestrzeń do tego, żeby od podstaw przemyśleć, po co my tu właściwie

jesteśmy i co robimy. Kiedy zatem następnie przychodziło do rozmów z dostawcami zewnętrznymi, z których pomocą wypracowane rozwiązania implementujemy obecnie w praktykę, chociażby na przykład z agencjami kreatywnymi projektującymi *usability* naszych stron, wówczas sięgaliśmy do efektów tych prac, co usprawniało rozmowy: każdy z nas mógł przedstawiać ostatecznie sformułowane wnioski. Każdy z pracowników mógł naprawdę bardzo szczegółowo wypowiedzieć się o tym, jak sobie wyobrażamy kompletną sferę działania naszych stron internetowych. Co z kolei nałożone na doświadczenie ludzi z zewnątrz, którzy specjalizują się wyłącznie w *usability*, dawało synergiczny efekt znajdowania optymalnych rozwiązań. Myślę, że powstała w ten sposób jedna wielka przestrzeń dla innowacji. Jak bardzo kosztowna? Pewnie bardzo. Pewno można było to zrobić sprawniej, lepiej. Ale było to naszym własnym dziełem naturalnie stworzonym w wyniku dojrzenia całego zespołu. Jak to przyniesie efekty, jeszcze nie wiemy, ale już teraz jest całkiem nieźle, więc myślę, że owoce wspomnianych prac będą znaczące.

**AC:** *Dużo inwestujecie i czasu, i nakładów finansowych w pracę na przyszłość organizacji. Jakie to przynosi firmie wymierne korzyści?*

**AW:** Przede wszystkim wyniki finansowe firmy rosną. Jeżeli chodzi o efektywność – także wyraźnie się podnosi. Jeżeli chodzi o dojrzałość organizacyjną – też znacznie się ona poprawiła w ostatnim roku. W poprzednim roku mieliśmy pewną stagnację wynikającą zapewne z ogromu pracy – byliśmy wtedy przez cały czas pochłonięci działaniami, których efektów jeszcze nie było widać. W tym roku te efekty przyszły. Widać to we wspomnianym raporcie. Odpowiadając na pytanie o wymierne efekty: jeżeli weźmiemy pod uwagę 20 wymiarów Open Indexu, to właściwie w każdym z tych obszarów, może z wyjątkiem dwóch, nastąpił jakiś mniejszy lub większy postęp. Open Index jest dla firmy zwierciadłem, w którym można przejrzeć się. Głównym autorem zawartych w raporcie opinii są wszyscy pracownicy. Czyli tak naprawdę badana jest tutaj firmowa rzeczywistość widziana oczyma pracowników. Na pewno trzeba na to brać zasadniczą poprawkę – to, co mówią pracownicy, nie musi być całkowicie zbieżne z rzeczywistością, aczkolwiek – jak podkreśla autor badania, prof. Ryszard Stocki<sup>5</sup> – ludzie zachowują się tak, jak postrzegają rzeczywistość, a nie tak, jak rzeczywistość wygląda faktycznie. Jeżeli zatem uważamy jako zespół, że firma wspiera postawy partycypacyjne, to wówczas będziemy czuli, że nasza postawa partycypacyjna także jest wspierana i adekwatnie do tego będziemy się zachowywać. Zdroworozsądkowo patrząc, sądzę, że nie odbiega to wcale od rzeczywistości, bo istotnie tak jest. Wymiary, które według badania poszły nam w górę to: postawy partycypacyjne, kontrola informacyjna, kontrola

---

<sup>5</sup> Ryszard Stocki (ur. 1960) – psycholog zarządzania; współzałożyciel Towarzystwa Doradczego zajmującego się wdrażaniem systemów pełnej partycypacji w zarządzaniu; wybitny badacz i teoretyk TPM, współautor książki *Pełna partycypacja w zarządzaniu* (Kraków 2008).

bezpośrednia, kontrola systemowa, identyfikacja z firmą, informacja zwrotna, innowacyjność, pozyskiwanie zasobów, jakość produktów i usług, relacje z klientami, rozwój osobisty, samorealizacja, stabilność, bezpieczeństwo, wiedza partycypacyjna, zaufanie do współpracowników... Trzy obszary, które kuleją w firmie w odniesieniu do pozostałych – ważne, że to benchmark – to odpowiedzialność społeczna firmy (nie przetoczyliśmy się jeszcze na podejmowanie odpowiedzialności za otoczenie, choć też już pewne działania w tym kierunku podejmujemy... widocznie nie na tyle duże, żeby zaistniały w świadomości pracowników). Poza tym cały czas kuleje nam rekrutacja, aczkolwiek z innych przyczyn niż wcześniej – tu myślę, że powodem jest fakt, iż przyjęliśmy właśnie 3 osoby, co na 12-osobowy zespół stanowi aż 25%. Osoby te funkcjonują w firmie od lutego–marca, badanie było w lipcu i wykazało ono, że nie udało się nowych pracowników wdrożyć tak, jakbyśmy chcieli. I wreszcie system wynagrodzeń, który kuleje ponoć w każdej firmie, u nas także. To z kolei wiąże się z faktem, że nie do końca mamy opomiarowane pojedyncze stanowiska pracy i w rzeczywistości wynagrodzenia w swym podstawowym wymiarze cały czas są u nas tworzone uznaniowo. W odniesieniu do pozostałych obszarów ten obszar wypadł słabo, aczkolwiek powiem tutaj trochę w ramach reklamy xtechu, że podobno wypadliśmy pod tym względem i tak najlepiej spośród wszystkich badanych firm. Wszystkie wymienione obszary to swoisty system naczyń połączonych – jedne wpływają na drugie, a wszystkie mają również mniejszy lub większy wpływ na rozwój postaw innowacyjnych.

**AC:** *Jak taka postawa – nastawienie na innowacyjność – wpływa na rozwój osobisty i zawodowy pracowników? Jakie daje im możliwości rozwojowe?*

**AW:** Znów pytanie do pracowników... Nie chciałbym powtarzać takich okrągłych słówek, że jest to ważne...

**AC:** *W takim razie może tak: jakie pracownicy mają w obrębie tego systemu możliwości rozwoju?*

**AW:** Dokładamy starań, aby były one nieograniczone, aczkolwiek siłą rzeczy napotykają na ograniczenia, chociażby finansowe. Jeżeli chodzi o wsparcie ze strony firmy dla tego rodzaju działań, to – może to znów zaskakująco zabrzmie – staramy się porządkować ścieżki rozwoju każdego członka zespołu, wsłuchując się w to, gdzie dana osoba chce zajść. Rozwój osobisty pracownika jest zatem wypadkową tego, dokąd chce iść firma jako całość i tego, dokąd chce zajść pojedynczy pracownik. Oczywiście, że pojawia się trudność, gdy te cele są rozbieżne.

Cała sztuka w tym jednak, żeby je pożenić, żeby stały się ze sobą zbieżne. Wtedy jest najłatwiej i wtedy – jak widzę to na przykładach pojedynczych pracowników – jeżeli tylko ktoś znajdzie w firmie obszar rozwoju dla siebie, to naprawdę w dużym stopniu sam może stworzyć sobie stanowisko pracy. Owocuje to później chociażby tym, że taki pracownik sam sugeruje, na jakie szkolenia chce pojechać i firma, o ile tylko ma możliwości finansowe, na te szkolenia z przyjemnością go wysyła – albo raczej: pracownik sam siebie wysyła. Bardzo często jest tak, że któryś z kolegów przychodzi do mnie – bo jeszcze cały czas to ja odpowiadam za budżet szkoleniowy – i mówi: „Antek, chciałbym się zgłosić na szkolenie takie i takie, czy mógłbyś mi złożyć podpis na wniosku, bo tam jest dofinansowanie z EFS-u” – wtedy nawet na koszty nie musimy zważać i całość mojego w to zaangażowania sprowadza się wyłącznie do jednego podpisu. A pracownik jedzie i się rozwija w danej sferze, dzięki czemu jego potencjał do innowacji z pewnością wzrasta. Obecnie mamy przed sobą warsztaty, na których nasze wspomniane już, wspólnie wypracowane założenia strategiczne, będziemy nakładać na siatkę własnych celów. Przy tej okazji na pewno powstaną napięcia związane chociażby z uświadomieniem sobie, że jakiś obszar w firmie pozostaje niezagospodarowany – do tej pory był to na przykład marketing, który strasznie u nas kuleje, bo nie było do tej pory osoby, która chciałaby się tym zająć. Zatem pożeniecie tych dwóch światów: świata wspólnego celu uzgodnionego przez całą firmę ze światem pojedynczej osoby na pewno jest trudne, ale jeżeli się to uda zrobić, to naturalnie powstaje też ścieżka rozwoju pracownika tworzona na zasadzie *win-win* z firmą: rozwijam się – rozwija się firma. Podam przykład kolegi, który jakiś czas temu zainteresował się pozycjonowaniem stron internetowych do tego stopnia, że przejął i teraz już właściwie samodzielnie wykonuje zadanie prowadzenia naszej kampanii w Google’u. Jakiś czas temu dostrzegł, że Google stwarza możliwości szkoleniowe w tym zakresie i złożył propozycję, że będzie się certyfikował. I tu się wspaniale złożyło: i firma chce w tym zakresie rozwijać swoje kompetencje, i pracownik też sam wyznaczył sobie taki kierunek rozwoju. Zdobędzie certyfikat, którego prawdopodobnie nie będzie zamierzał wykorzystywać na zewnątrz firmy, ale jego wartość na rynku pracy z pewnością dzięki temu wzrośnie, bo to certyfikat, który obecnie w Polsce ma ok. 100 osób – niewiele. To zatem przykład, jak interes osobisty spotyka się z interesem firmy, co tworzy naprawdę fajną rzeczywistość.

**AC:** *Opowiedział Pan o rozwoju kompetencji specjalistycznych. Ale z tego wszystkiego, o czym rozmawialiśmy wcześniej, wnioskuję, że w Waszej firmie istnieje ogromne pole również do wszechstronnego rozwoju wszelkich kompetencji „miękkich”, umiejętności interpersonalnych...*

**AW:** Powiem tak: profesor Stocki zauważył, że po szkoleniu i po praktycznym przepracowaniu na pierwszych trzech pracownikach naszego nowego systemu rekrutacji



właściwie każdy z nas posiadał jakąś wiedzę rekrutera. I teraz pytanie, jak byłoby to odebrane przez osoby, które nic innego w życiu nie robią, tylko rekrutują. Na pewno mają wiele wiedzy, której my tutaj nie posiadamy, natomiast równocześnie odnoszę wrażenie, że to wcale nie oznacza, że rekrutacje przez nie prowadzone byłyby dla nas lepsze, że bardziej pożądanym efektem przyniosłaby rekrutacja prowadzona w tradycyjny sposób niż rekrutacja polegająca na tym, że zespół sam sobie wybiera współpracowników. Skądinąd całość TPM-u opiera się na założeniu, że zarządzanie nie jest wiedzą tajemną i że to wiedza naprawdę dla wszystkich. Dwanaście osób opracowywało u nas strategię firmy (inna kwestia, że działamy w branży *high-tech*, więc każdy z nas ma wyższe wykształcenie, każdy jest mniej lub bardziej otrząskany z biznesem), jeżeli zatem przez niemal dwa lata pracowało się nad założeniami strategicznymi, to siłą rzeczy posiadało się praktyczną wiedzę chociażby o mapowaniu procesów metodą Kaplana, o tworzeniu kaskady celów, a nawet o bardziej już wyszukanych modelach, jak np. *balance scorecard*. Sięgnęliśmy po tę wiedzę, nie wykorzystaliśmy jej, ale mamy w niej jako taką orientację. Faktem jest – tu się zgodzę – że jest to taki kurs biznesu praktycznego i obszar do samorozwoju dla każdego z nas.

**AC:** *I na koniec takie pytanie: Jaka wartość dodana wynika z umożliwienia każdemu pracownikowi rozwoju osobistego? – jak to wygląda z dystansu, z perspektywy firmy?*

**AW:** Myślę, że cały czas wzrastające wskaźniki efektywności. Jak mam się tak oderwać od pojedynczych osób – ciężko mi to zrobić – i pomyśleć całościowo o firmie, to znów na pewno realizacja strategii, czyli wzrost przychodów, wzrost zysków, wzrost wskaźnika efektywności... Myślę że również wizerunkowo działa to w sposób nie do przecenienia – coraz częściej dochodzą do nas sygnały, że to, jacy jesteśmy wewnątrz, widać także i na zewnątrz. Jest takie powiedzenie, że klient jest traktowany przez pracownika tak, jak pracownik jest traktowany przez szefa. Coraz wyraźniej widzę, że taka partnerska relacja między nami owocuje coraz częstszym zapraszaniem klientów do naszego świata. W tej chwili, pracując nad nową stroną internetową, również użyliśmy modelu *clientingu*, czyli – mówiąc w wielkim skrócie – to klienci współtworzyli sobie produkt, co także nie jest do zrobienia bez opisywanej przeze mnie kultury organizacyjnej. W konsekwencji jeśli klienci tworzą produkt, można założyć, że lepiej on odpowiada na ich potrzeby, a zatem że osiągniemy lepsze wyniki sprzedaży. I tak dalej, i tak dalej.

**AC:** *Dziękuję Panu bardzo!*

*Rozmowa z Panem oraz wgląd, jaki mi ona dała w praktykę zarządzania przy pełnej partycypacji, utwierdziły mnie w moim głębokim humanistycznym przekonaniu, z którym tutaj przyszedłem: że... „homo propter quem omnia”... – że to człowiek, traktowany osobowo,*

*jest podmiotem wszelkich procesów kształtujących otaczającą go rzeczywistość, również tę biznesową. I że najbardziej naturalnym, sprzyjającym środowiskiem dla twórczego wpływu na ową rzeczywistość, czyli de facto dla innowacyjności, jest kultura oparta na personalistycznych założeniach, na traktowaniu ludzi nie jako „zasobów”, ale jak największego dobra organizacji. Wystarcza to proste i oczywiste – zadawałoby się – choć tak rzadko jeszcze czynione w świecie biznesu, założenie, by w ludziach wyzwolić ich naturalną skłonność do rozwoju i do ciągłego ulepszania otaczającego ich świata, żeby uruchomić i pełniej wykorzystać tkwiące w nich osobiste zasoby.*

*Ogromnie jestem Panu wdzięczna za takie budujące przesłanie tej rozmowy oraz za cały poświęcony mi czas i zaangażowanie. Dziękuję w imieniu swoim i Czytelników.*