

DLACZEGO W WIELKICH FIRMACH
LUDZIE NIE MOGĄ
DOCZEKAĆ SIĘ PONIEDZIAŁKÓW

STRATEGIA LEAN

RADEK DRZEWIECKI

CZĘŚĆ 1
ZROZUMIEĆ PROBLEM

WIELKA PIĄTKA
PATOLOGII
BIZNESOWYCH

5

CZĘŚĆ 2
ROZWIĄZAĆ PROBLEM

PIĘĆ KROKÓW
TRANSFORMACJI
STRATEGICZNEJ

STRATEGIA LEAN

RADEK DRZEWIECKI



**DLACZEGO W WIELKICH FIRMACH
LUDZIE NIE MOGĄ
DOCZEKAĆ SIĘ PONIEDZIAŁKÓW**

STRATEGIA LEAN

RADEK DRZEWIECKI

Copyright © by Radosław Drzewiecki, 2018

Wydanie III

Redaktor prowadzący: Anna Gidaszewska

Ilustracje: Adam Tromsa

Fotografia autora na okładce: Agata Grymuza

Projekt okładki: Agencja Kreatywna AQQ

Projekt wnętrza i łamanie: Dariusz Wierzbicki

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.

Drogi Czytelniku,
zapraszam Cię do kontaktu. Jeśli masz do mnie jakieś pytania, wyślij je na adres e-mail:
r.drzewiecki@leanpassion.pl

ISBN: 978-83-952425-0-2

Wydawca:

Drzewiecki Radosław Leanpassion

www.radekdrzewiecki.pl

www.leanpassion.pl

Fragment

Przedmowa

Wstęp – Dlaczego robię to, co robię?

Część 1 Zrozumieć problem

Rozdział 1. Wielka piątka patologii

Zawsze przecież tak było, że można było

Zdrowy rozsądek jest całkiem niezdrowy

Pierwsza patologia – my i oni, silosy

Druga patologia – ludzie przychodzą do roboty

Trzecia patologia – opinie zamiast faktów

Czwarta patologia – ego-menedżerowie

Piąta patologia – doskonalenie przeszkadza biznesowi

Rozdział 2. Mity na temat LEAN

Młodzieńcza fantazja oraz brak pokory, czyli jak nauczyłem się, czym LEAN nie jest

Pięć „leanowych” mitów

Mit nr 1 – LEAN to zestaw narzędzi

Mit nr 2 – LEAN to szkolenia

Mit nr 3 – LEAN to pracować szybciej

Mit nr 4 – LEAN to dedykowany zespół

Mit nr 5 – LEAN to projekt

Rozdział 3. LEAn

Rozdział 4. Złapać LEAN-a

Już początek drogi jest wyboisty

A co jeśli byłbyś klientem?

Wartość a marnotrawstwo – potrenujemy w GEMBA

Runda 1 – zielone i czerwone

Runda 2 – szybki pomysł zamiast zrozumienia problemu

Runda 3 – chodzi o czas przejścia (lead time)

Rozdział 5. Od narzędzi i projektów do strategii LEAN

Czy lean może być pojmowany w ujęciu strategicznym?

Budowanie strategii lean – 5 kroków transformacji strategicznej

Refleksja strategiczna – zaczynaj od „dlaczego”

Kierunek – zapytaj ludzi, jak chcą dodawać wartość

Konsensus – zrozum, co teraz stanowi wartość dodaną

Leadership 734 – ustal jeden standard przywództwa

Normalna praca – wszyscy realizują kontekst biznesowy i jednocześnie doskonałą firmę zgodnie ze swoją rolą

Narzędzia i projekty vs. Strategia LEAN (warunki docelowe)

Podsumowanie części pierwszej

Część 2 Rozwiązać problem

Rozdział 6. Krok 1 – Refleksja strategiczna

Co wyróżnia najlepsze firmy i skutecznych CEO?

Gdy zarząd nie wie, „dlaczego”

Misja, Wizja, Wartości

Cele strategiczne

Od refleksji do kontekstu, krok po kroku

Rozdział 7. Krok 2 – Kierunek

Życie na 2/7

Leanspiracja – proces tworzenia kierunku

Ludzie, efektywność, wzrost

Rozdział 8. Krok 3 – Konsensus

Idź i zobacz, okaż szacunek, zadawaj pytania

Fakty zamiast opinii

Niech twoje uszy nie ufają temu, czego Twoje oczy nie widziały

Konsensus to nie analiza stanu obecnego

One Step Ahead – bądź jeden krok przed innymi

Konsensus – stwórz mapę strumienia wartości

Parafraza konsensusu – uzyskaj 100% zgody

Rozdział 9. Krok 4 – Leadership 734

Przywództwo a zarządzanie

Selekcja – najpierw kto, później co

Serce – wzmocnienie ego empatią

Umysł – zapewnienie zdolności do adaptacji

Leadership 734

734 – wspólne cele, czyli 7 kroków kaskadowania i komunikacji strategii

734 – zaangażowanie, czyli 4 etapy rozwoju ludzi i zespołów

734 – świadomość, czyli 3 elementy zarządzania wizualnego

Podsumowanie

Rozdział 10. Krok 5 – Normalna praca

Dla takich chwil

Możemy się wprowadzać

Model doskonalenia, czyli standard pracy i standard rozwiązywania problemów

Model zarządzania, czyli standard pracy lidera na co dzień

Pracować normalnie, czyli PRACA = PRACA + LEAN

Podsumowanie

Podziękowania

Przypisy

Pozostałe rozdziały dostępne w pełnej wersji e-booka.

*Ani –
za wsparcie, motywację, cierpliwość i wiarę we mnie*

*Szymonowi, Frankowi, Amelii –
dzieciaki, za radość, którą dajecie każdego dnia*

PRZEDMOWA

W 2015 roku dołączyłem do zespołu Centrum Usług Biznesowych Amway-Europe. Dział Finansów zmagał się wówczas z dużą rotacją personelu po wdrożeniu nowego systemu informatycznego. Długie nadgodziny nie są marzeniem millenialsów, a w Krakowie ofert pracy nie brakowało. Niestety dla CFO nowy system był obietnicą wysokich i natychmiastowych oszczędności, których nikt w tej sytuacji nie chciał obiecać. Cóż, miałem świadomość, że po dziesięciu latach gonitwy w firmie outsourcingowej nie dane mi będzie zwolnić tempa pracy.

Adaptacja w nowej firmie zajęła mi więcej czasu, niż się spodziewałem. Relacyjna kultura dystrybutorów, amerykańska firma w całości nadal rodzinna, precyzyjne długoterminowe planowanie i niebywała dbałość o ludzi – wszystko to składało się na wrażenie kultury organizacyjnej mniej agresywnej biznesowo, szukającej równowagi między wysoką ambicją lidera swojej branży i rodzinną atmosferą przyjaznego miejsca pracy.

Rodzinna firma okazała się jednak równie ambitna, co duże korporacje notowane na giełdach. Cele na najbliższe dwa lata były ogromnym wyzwaniem: przywrócić zaangażowanie i zatrzymać rotację pracowników, a jednocześnie podnieść produktywność o 25%. Realną produktywność widoczną w rachunku wyników.

Dział Finansów wspierany był systemem ciągłego doskonalenia opartym na Six Sigma. Wydzielony zespół Business Excellence stanowił centrum kompetencji i działał sprawnie, zarządzany przez ekskonsultanta z wielkiej czwórki i ambitną Black Belt. Cykle gruntownych szkoleń i solidny model zarządzania, do tego BluePrint docelowych procesów wypracowany z czołową firmą benchmarkingową. Model wsparcia wydawał się kompletny i uczciwie doinwestowany.

Kiedy jednak zaczęliśmy liczyć oszczędności, które przynosił, okazał się niewystarczająco szybki. Usprawnienia z pojedynczego

projektu były przeliczane na dolary, ale często rozproszone i zbyt małe, żeby dostrzec je w rachunku wyników. Niewątpliwą zaletą były certyfikacje Green Belt i Yellow Belt doceniane przez pracowników jako podwyższenie kompetencji. Niestety model angażował tylko część pracowników i tylko na czas trwania poszczególnych projektów.

Lean był jedną z alternatyw, które rozważaliśmy. Zaczęliśmy samodzielnie. Kilko z nas miało trochę doświadczenia z poprzednich firm. Łudziliśmy się, że nie będziemy musieli korzystać z pomocy doradców. Kusząca perspektywa.

Kilka miesięcy eksperymentów z zarządzaniem wizualnym (nikt nie śmiał używać słowa lean, żeby nie przestraszyć pracowników) wykreowało ciekawość, trochę entuzjazmu i sporo wątpliwości w naszych szeregach. Liderzy mogli dostosowywać tempo i kierunek prac do możliwości i chęci swoich zespołów. Rezultat? Połowa stworzonych tablic do codziennych odpraw nigdy nie była uzupełniona, jedynie dwie nadawały się do pokazywania i dawały zespołowi realne korzyści. Oczywiście każda była zupełnie inna.

Zdecydowaliśmy zwrócić się o pomoc do zewnętrznych ekspertów. Zbadaliśmy oferty dostawców od freelancerów po wielką czwórkę, a pomiędzy nimi znajdowała się Leanpassion i podobnej wielkości firmy konsultingowe. Oferta Radka ujęła wszystkich pasją prezentującego ją konsultanta Tymka oraz brakiem zgody na kompromisy. Żadnego „będzie pan zadowolony”, tylko „my way or highway”. Z lekkim bólem ego zespół zdecydował, że tego właśnie potrzebujemy.

Dlaczego Strategia Lean, a nie po prostu lean? Bo strategiczne podejście do lean w wersji pięciu kroków nie jest kolejnym projektem, który wdramy na jakiś czas. Radkowy lean nie jest tylko metodologią ciągłego doskonalenia, umieszczoną obok „normalnego” biznesu, ale jego integralną częścią. Roczne cele mojego zespołu są takie same w systemie kadrowym i na tablicy zarządzania wizualnego w moim pokoju, przy której omawiamy je w każdy poniedziałek rano. I nie mówimy o procesowych KPI, ale biznesowych celach typowych dla menedżerów Centrum Usług

Biznesowych: wskaźnikach rotacji i satysfakcji pracowników, produktywności, jakości procesów i bezpieczeństwa.

Oba cele zrealizowaliśmy. Oczywiście nie udałooby się to, gdyby nie mój zespół, który nieustannie wspiera ciągły proces zmiany i pasmo niekończących się wyzwań. A na dodatek znosi kapryśnego szefa. I Tymka, który jest naszym sensei do dzisiaj. Nieustannie wypycha nas poza sferę komfortu, uwierając jak kamień w bucie.

Rok od rozpoczęcia wdrożenia przeprowadziliśmy ankietę wśród pracowników. LEAN to w końcu LUDZIE, którzy żyją nim codziennie. Dowiedzieliśmy się, że 79% pracowników rozumie istotę lean w organizacji, 71% docenia pozytywne strony codziennych spotkań przy tablicach zarządzania wizualnego, a 53% ma pozytywne nastawienie do całej metodologii. Co ciekawe, aż 55% uważa, że zarządzanie operacjami „godzina po godzinie” pomaga zrozumieć i rozwiązywać problemy, mimo że tego podejścia dopiero zaczynamy się uczyć.

A ambicje na najbliższą przyszłość? Zarazić leanem pozostałe trzy centra Amwaya w Ameryce i Azji. Pierwsze kroki mamy już za sobą, bo wyniki są tak przekonujące, że wspierają nas szefowie w Europie i w centrali. Co może się nie udać?

Ile kosztuje strategiczny lean? Dolarów stosunkowo niewiele. Czasu sporo, determinacji dużo, a pokory nieskończoność. Musisz być gotowy zakwestionować wszystko, czego twoje ego będzie bronić jak Częstochowy, czyli większość doświadczenia zawodowego, jakie zdobyłeś w korporacjach. Przykładowo określanie celów dla wskaźników procesowych. Lubimy, jak nasze tablice wyników błyszczą na zielono i wywołują błogi uśmiech na twarzach szefów. Przywykliśmy więc ustawiać poprzeczkę na takiej wysokości, żeby doskoczyć do niej szybko, najpóźniej przed końcem kwartału. W lean ustawiamy ją tak, żeby doskoczyć było trudno. Czerwony wskaźnik oznacza okazję do rozwiązania problemu i usprawnienia procesu. A zielony to tylko chwila oddechu przed kolejnym podwyższeniem ambicji.

Dlatego szczerze zachęcam do rozpoczęcia lektury tych, którzy szukają recepty na znaczny wzrost produktywności oraz

zaangażowania pracowników jednocześnie. A przy okazji chcą pośmiać się z korporacyjnych anegdot. Miłej lektury.

Wojciech Karpiński

Center Head, Amway Business Service Center Europe

Celem wielu liderów jest sprawić, by ludzie mieli o nich jak najlepsze zdanie. Celem wielkiego lidera jest sprawić, by ludzie lepiej myśleli o sobie.

C. Northcutt

WSTĘP – DLACZEGO ROBIĘ TO, CO ROBIĘ?

Około 19 lat temu przeprowadzaliśmy transformację w jednej z baz technicznych świadczących usługi przeglądów samolotów. Uzyskawszy pisemne pozwolenie na nagrywanie od dyrektora bazy, poszliśmy z kamerą i szykowaliśmy się do udokumentowania stanu obecnego. Wtem podszedł do nas Janusz, kierownik zmiany, i zapytał: „A wy, panowie, czego tu szukacie?”. Mamy pozwolenie od dyrektora, chcemy nagrać cały proces przeglądu” – elegancko i z powagą pokazaliśmy opieczętowane oraz podpisane przez bossa papiery. „Spier... stąd. No już, panowie. U mnie na pewno nic nie będziecie nagrywać” – usłyszeliśmy w odpowiedzi. I kiedy za „radą” szefa zmiany udaliśmy się w kierunku napisu EXIT, usłyszeliśmy: „Zaczekajcie chwilę” – gość znikł w budynku, po czym wrócił i wręczył nam po soczku w kartoniku. „To na drogę” – dodał z nieskrywaną satysfakcją. Wściekły kolega cisnął kartonikiem do kosza i wyszliśmy, niedowierzając, że facet podważył decyzję swojego szefa. Nie poddaliśmy się jednak, i w końcu, po paru dniach negocjacji, udało nam się rozpocząć prace analityczne, przy czym zgodziliśmy się, że przegląd zostanie nagrany przez samych mechaników. Nie minęło pół roku, a któregoś poniedziałkowego poranka wszedł na spotkanie komitetu sterującego pewien gość. „Siedziałem całą sobotę, siedziałem całą niedzielę i w końcu wymyśliłem” – powiedział i wyjął flipchart, na którym widniał rozrysowany ołówkiem dokładny plan całego hangaru, tj. co i gdzie powinno być umieszczone, co do milimetra, z lotniczą precyzją. „Sam to zrobiłeś?” – zapytaliśmy z niedowierzaniem. „Nie no, gdzie sam, z żoną” – odpowiedział. Trudno mi to opisać słowami, ale w życiu nie widziałem tak wypieszczonego, narysowanego odręcznie layoutu hali. Tajemniczym gościem okazał się Janusz, ten sam kierownik, który jakiś czas temu prosił nas o opuszczenie bazy, używając „staropolskiego” słowa na „s”. To dlatego robię to, co robię.

Wierzę, że każda firma może być wielka, a każdy człowiek żyć pełnią życia.

Chcę zmieniać świat na taki, w którym ludzie kładąc się spać, nie mogą doczekać się kolejnego dnia.

DLACZEGO POWSTAŁA TA KSIĄŻKA?

Zdecydowałem się napisać tę książkę właściwie z trzech powodów. Po pierwsze, chciałbym Was zainspirować do strategicznego podejścia do lean, a nie robionych „przy okazji” projektów skupionych na wdrożeniu wybranych narzędzi. Strategia lean wnosi do firmy sens istnienia, poczucie przynależności, wpływu, zaufanie i świadome przywództwo wśród menedżerów. Wzmacnia autonomię i odpowiedzialność poszczególnych pracowników, a w końcu zapewnia poczucie wspólnego wygrywania każdego dnia. Marzy mi się sytuacja, w której ludzie z chęcią przychodzą do pracy, a firmy mają doskonałe wyniki.

Po drugie, chciałbym pokazać, że lean jest prosty, a jego definicję w pełni wyczerpują dwa słowa – identyfikacja i eliminacja marnotrawstwa. Cała zabawa zaczyna się w momencie, gdy chcemy, by dzięki lean nasza firma naprawdę wygrywała, a pracownicy byli trwale zaangażowani w jej doskonalenie. Tymczasem większość firm nie jest gotowa na to, żeby w ogóle zaczynać „leanową przygodę” (nie z tymi problemami, patologiami, obciążeniami z przeszłości). Chcemy angażować ludzi w doskonalenie, a 95% menedżerów niekoniecznie zna misję, wizję czy też cele strategiczne. Marzymy o zespołach, które same rozwiązują problemy, a ponad 80% ludzi nie może się doczekać momentu, w którym wyjdą z tego okropnego miejsca, nazywanego przez niektórych pracą. Pragniemy, by liderzy przewodzili w nowoczesny sposób, a ponad 90% z nich na pytanie, w jaki sposób motywuje ludzi, odpowiada: „Jak to jak? Normalnie przecież”¹. Dlatego lean nie da się tak po prostu wdrożyć, lean można się jedynie stać. Żeby to zrobić, najpierw musimy

wyeliminować patologie biznesowe. W zasadzie w każdej organizacji występuje pięć głównych dysfunkcji, które niszczą firmę od środka i uniemożliwiają normalną pracę.

Po trzecie, strasznie mnie wkurza sposób, w jaki jest traktowany lean w Polsce i chciałbym po prostu na dobre rozprawić się z wszystkimi mitami w tym temacie. Mam nadzieję, że uda mi się Was przekonać, że lean to nie szkolenia w salach, lean to nie narzędzia, lean to nie projekty wdrożeniowe, lean to nie dedykowany zespół i w końcu lean to nie szybsza praca. Zresztą jestem pewien, że lektura rozdziału trzeciego pozwoli Wam dokładnie zrozumieć istotę lean.

KTO POWINIEN PRZECZYTAĆ TĘ KSIĄŻKĘ?

Właściciele firm, prezesi, menedżerowie, którzy myślą o transformacji lean jako o poważnym przedsięwzięciu, a nie robionych „z boku” projektach optymalizacyjnych.

Liderzy zespołów, bezpośredni przełożeni pracowników, którzy chcą się dowiedzieć, jak przestać improwizować w pracy.

Pracownicy, którzy chcą pracować po prostu w fajnych firmach. Ich rola nie powinna ograniczać się jedynie do narzekania na wszystko. Uważajcie, Moi Drodzy, bo a nuż widelec „naprawimy” Waszych liderów i nie będzie już wymówek i ucieczki od zaangażowania i dawania siebie firmom.

Wszyscy, którzy chcą się dowiedzieć, w jaki sposób, pozbywając się wielkiej piątki patologii i zapewniając osiągnięcie pięciu warunków docelowych, stworzyć podwaliny pod to, by firma była wielka, a ludzie po prostu szczęśliwi w pracy.

O CZYM JEST TA KSIĄŻKA?

Strategia Lean składa się z dwóch części. Pierwsza ma pomóc Wam zrozumieć problem. Czym jest wielka piątka patologii biznesowych? Jakie sytuacje niszczą firmy od środka? Jak postrzega się lean, a czym naprawdę jest? W mojej subiektywnej ocenie, rzecz jasna, znajdziecie w niej sporo merytoryki, ale w dużej mierze skupiam się też na zobrazowaniu problemów, uniemożliwiających normalne funkcjonowanie organizacji. To właśnie dlatego umieściłem w tej części tak wiele historii z firm, w których miałem przyjemność przeprowadzać transformacje, podobnych zresztą do tej z Januszem. Jeśli nie przepadacie za case'ami i anegdotami, przeskoczcie od razu do rozdziału piątego – Od narzędzi i projektów do strategii lean. Zwłaszcza że z natury jestem egocentrykiem i zabieram w pierwszej części naprawdę sporo przestrzeni. Tak czy inaczej, z uwagi na to, że pierwsza część to opis patologii, jakie dręczą większość organizacji, obok inspiracji znajdziecie tu też sporo momentów, przy których trudno będzie Wam powstrzymać się od śmiechu. Przy czym nie mam zamiaru nikogo urazić i jeśli mimo anonimowości ktoś odbierze sprawę osobiście, proszę o wybaczenie. Moją intencją nie jest wyśmiewanie się z ludzi. Zwłaszcza że większość spotkanych przeze mnie ludzi okazywało się wspaniałymi agentami zmian.

Druga część książki to już rodzaj podręcznika. Kompendium praktycznej wiedzy, jak w pięciu krokach dokonać transformacji strategicznej firmy, doprowadzić do osiągnięcia pięciu warunków docelowych i tym samym pozbyć się opisanych w pierwszej części pięciu patologii. Zaczniemy od Refleksji Strategicznej i określenia z menedżerami Kontekstu Biznesowego: misji, wizji, wartości i celów strategicznych. Wyznaczymy Kierunek, pytając pracowników, jak chcieliby pracować, by wspierać realizację tegoż Kontekstu. Następnie nauczymy się przeprowadzać Konsensus odnośnie status quo, tak by wszyscy zgadzali się co do tego, jakie są fakty. Bardzo dużo uwagi poświęcimy fundamentowi strategii lean, czyli modelowi przywództwa LEADERSHIP 734. To jeden z najobszerniejszych rozdziałów. Opisałem w nim między innymi, czym różni się przywództwo od zarządzania oraz jakimi cechami serca i predyspozycjami umysłu powinien charakteryzować się dobry lider. Dodatkowo dowiedziecie się, jak doprowadzić do sytuacji, w której

wszyscy mają wspólne cele, nikt niczego nie musi się domyślać i każdy rozumie swoją rolę w realizacji strategii firmy. I wreszcie w kroku piątym „zainstalujemy” odpowiedni Model Doskonalenia i wspierający go odpowiedni Model Zarządzania, pozwalający trwale zaangażować pracowników w rozwiązywanie problemów.

Życzę Wam, Moi Drodzy, owocnej lektury. W książce starałem się zachować charakterystyczny dla mnie sposób mówienia. Ci, którzy znają mnie z wykładów, treningów czy transformacji, z pewnością wyczują w niej mój leanowy temperament. Na końcu książki czeka na Was niespodzianka – album ze zdjęciami z wybranych transformacji. Mam nadzieję, że widząc przykłady z różnych branż przekonacie się, że strategia lean zadziała nawet w tak bardzo specyficznym środowisku jak Wasze. Pamiętajcie, uczymy się tylko wtedy, kiedy działamy. Zachęcam Was więc do eksperymentowania.

Inspirujcie się i twórzcie firmy, które osiągają znakomite wyniki, i w których ludzie nie mogą doczekać się poniedziałków!

Radek Drzewiecki

CZĘŚĆ 1

ZROZUMIEĆ PROBLEM



WIELKA PIĄTKA PATOLOGII BIZNESOWYCH



MITY NA TEMAT LEAN



LEAN

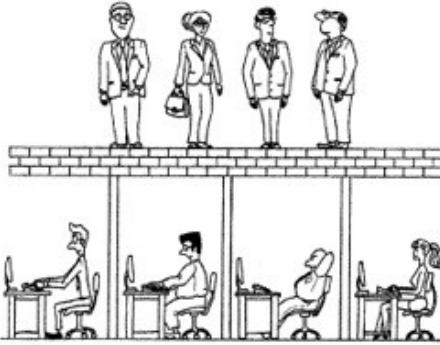


ZŁAPAĆ LEAN-A

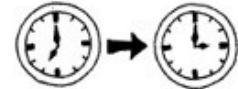


OD NARZĘDZI I PROJEKTÓW DO STRATEGII LEAN

1. MY I ONI - SILOSY



2. LUDZIE PRZYCHODZĄ DO ROBOTY



5. DOSKONAŁENIE PRZESZKADZA BIZNESOWI



WIELKA
PIĄTKA
PATOLOGII

4. EGO MENEDZEROWIE



3. OPINIE ZAMIAST FAKTÓW



CZY KTOŚ ZMIENI TEN PROCES ???



ROZDZIAŁ 1

WIELKA PIĄTKA PATOLOGII

- Zawsze przecież tak było, że można było
- Zdrowy rozsądek jest całkiem niezdrowy
 - Pierwsza patologia – my i oni, silosy
- Druga patologia – ludzie przychodzą do roboty
 - Trzecia patologia – opinie zamiast faktów
 - Czwarta patologia – ego-menedżerowie
- Piąta patologia – doskonalenie przeszkadza biznesowi

Uwaga! W rozdziale pierwszym natkniecie się na szokujące w opinii wielu moich rozmówców liczby, dotyczące patologii biznesowych. Dane, o których mowa zostały przez nas ustalone w sposób empiryczny. Jednak z uwagi na fakt, iż każda branża czy też organizacja jest bardzo specyficzna :-), w żadnym wypadku nie zamierzam sugerować, że u Was jest tak samo. Ocenę Waszych firm pod kątem wielkiej piątki patologii biznesowych pozostawiam więc Wam.

ZAWSZE PRZECIEŻ TAK BYŁO, ŻE MOŻNA BYŁO

Patologie społeczne to działania, które w wyraźny sposób odbiegają od norm i wartości wypracowanych w społeczeństwie. Do najbardziej powszechnych zjawisk patologicznych należą: alkoholizm, narkomania, przestępczość.

MISTRZ MA DZISIAJ IMIENINY

Jest ciepło, czerwcowe popołudnie. Gabinet na szóstym piętrze biurowca należącego do działającej nieopodal huty szkła. Nie dalej jak miesiąc temu – szczerze mówiąc zupełnie przez przypadek – zająłem fotel prezesa. Zabawna historia. Zdobyłem numer do właściciela, zadzwoniłem z ofertą usług doradczych. Odebrał.

„Żadnych konsultantów, prezesa szukam, jest pan zainteresowany?” – usłyszałem po chwili. Oczywiście, że byłem. Zarejestrowana z dumą ponad rok temu działalność chyliła się ku upadkowi. Poza tym prezes w wieku 26 lat? „Hm, marne szanse. Zawsze jednak można się czegoś nauczyć” – pomyślałem. Udałem się więc na spotkanie, na którym już na dzień dobry otrzymałem pytanie o rolę szefa firmy. „Musi zwiększać przychody oraz zredukować koszty” – odparłem bez wahania. „Co za odpowiedź! No geniusz zarządzania, fenomen wręcz. Gratuluję!” – usłyszałem. „Będzie Pan dyrektorem generalnym mojej firmy”. Myślałem, że gość raczy żartować. Nie raczył. Do dziś nie wiem, jak do tego doszło. Czy przez trywialność wypowiedzi, czy też nikt inny nie chciał się tego podjąć? Byłem tak „wcięty”, że zapomniałem zapytać, za ile. Ale kasa nie była najistotniejsza. Ego nakarmione!

I tak oto jestem. Siedzę w swoim gabinecie, ciągle nie wierząc w to, gdzie wylądowałem. Zadumę nad losem przerywa chęć zaczerpnięcia świeżego powietrza. Podchodzę do okna, otwieram je i leniwie się przeciągam. Jest dokładnie 13.30. Pracownicy udają się na drugą zmianę. „Punktualni” – pomyślałem. Coś jednak przykuło

moją uwagę. Zaczynam przyglądać się uważniej i dostrzegam, że... Kilkanaście kobiet niesie coś dziwnego... Skupiam wzrok i widzę to: to tace z jedzeniem. One idą z tacami wypełnionymi ciastem, kanapkami, innymi przekąskami. Pięknie ubrane, jedna po drugiej... „Co jest? Po co to żarcie? O co chodzi? Wspólny lunch? Ale dlaczego na tacach? Ach, dobra, nie chce mi się tego roztrząsać, nie moja sprawa”. Wróciłem więc do rozmyślań o swoim wspaniałym stanowisku.

„Dobra, muszę to sprawdzić!” – zerwałem się jednak z fotela. Po piętnastu minutach mocno zdyszany dotarłem do huty. „Kto do cholery buduje biurowiec dwa kilometry od zakładu” – rzuciłem pod nosem. Lekko sparaliżowany strachem, otworzyłem drzwi. Nikt nie zwrócił na mnie uwagi. Stałem sobie tak przy piecu, który pracował pełną parą, a ludzie... Oni świętowali. Cała druga zmiana. Wszyscy pracownicy po prostu ŚWIĘTOWALI. Przy suto zastawionych stołach: kanapki, sałatki, ciasta. Oczywiście nie na sucho. Każdy ma swój sposób na team building, nieprawdaż? Tace z okna widziałem, butelki pewnie były w torbach. Ale jak, na Boga, wnieśli tutaj stoły? Mniejsza o to. W końcu mnie zauważyli. Jeden ze świętujących podszedł do mnie lekko chwiejnym krokiem i powiedział: „Mistrz ma dzisiaj imieniny, panie prezesie. Zapraszamy!” – Wyszedłem w ciężkim szoku. Cztery miesiące zajęło mi tłumaczenie (nie będę tego nazywał zarządzaniem zmianą), że w pracy nie wolno pić. Udało się, ustaliliśmy ramy. Choć na pewno nie było łatwo.

Zawsze przecież tak było, że można było.

W ciągu tych czterech miesięcy, gdy zdarzały się podobne sytuacje, nie wyciągałem konsekwencji. Któregoś dnia jeden nadgorliwy ochroniarz zaczął sprawdzać moich pracowników alkomatem. Wyszło na to, że część zmiany nie nadaje się do pracy. „Chłopie!” – zawołałem. „Hutników nie!”, mając z tyłu głowy stronę przychodową rachunku zysków i strat. Opracowaliśmy rozwiązanie. Alkomat był zawsze „na hucie”, w stałym miejscu na ścianie. Ci, co się czuli, hm... powiedzmy niewyraźnie, mogli się zbadać i wziąć urlop na żądanie. Bez konsekwencji. Działało. Jak zawsze, kiedy to

ludzi pytasz o rozwiązanie problemu, a nie narzucasz swoich pomysłów.

NIEMCY W DOUGLASIE

Minęło pół roku od imprezy, moi ludzie już zrozumieli, że razem możemy podnieść firmę. Jednak... Właśnie zdobyliśmy kontrakt marzeń. Jedna z największych niemieckich marek, producent kieliszków do wina, zaproponował nam ich obróbkę. Poprawianie braków jakościowych. Niemcy mówią o 50–70 tys. kieliszków miesięcznie. Świetny biznes. Bez inwestycji w gaz, energię, piece. Tylko robocizna, krótko mówiąc, marzenie każdej huty szkła. Możemy zarobić jakieś 150–200 tys. euro miesięcznie. Cały szkopuł w tym, że ludzi umiejących to robić, w hucie nie ma. To znaczy już nie ma. Kiedyś byli, ale się zmyli. Nie odpuszczamy, dowiadujemy się, że jest taki jeden miejscowy przedsiębiorca, który może pomóc, ma ludzi. Po krótkich negocjacjach, organizuje nam siedmiu fachowców! Nie potrafimy ukryć emocji. Dzwonię do klientów, są zachwyceni. Myśleli, że znajdziemy tylko trzech, góra czterech. Taki charakter branży. A tu aż siedmiu! Płacą nam ok. 3 euro za kieliszek. „Fantastycznie” – pomyślałem. Ale nie jest tak łatwo, pojawia się kolejny problem. Zgodnie z przepisami dla pracowników kontraktowych musimy zorganizować osobne pomieszczenie. Znajduje się. Sprzątamy, malujemy, ustawiamy maszyny, palety, zwozimy towar. Po tygodniu mamy odrębny obszar obróbki szkła. To się nazywa determinacja! No powiedzmy, że mamy taki prawie obszar obróbki szkła. No dobra, obszar prawie przypominający obróbkę szkła. I to „prawie” robi naprawdę różnicę. Co tam, jesteśmy gotowi! Przecięcie wstęgi i do boju.

Minęły zaledwie dwa tygodnie od rozpoczęcia współpracy, a ci „wścibscy klienci” zapowiedzieli wizytację. „Nie ufają, czy jak?” – pomyślałem. Mają być o 11.00. Wszystko gotowe, jednak około 9.00 dzwoni do mnie dyrektor operacyjny i mówi: „Musisz tu przyjść. Mamy megaproblem!”. „Co się stało?” – pytam. „Chodź, sam zobaczysz” – odpowiada. No to idę. Wchodzimy do naszej „modelowej szlifierni” i od razu widać, że coś jest nie tak,

a właściwie nie widać, tylko czuć. W powietrzu unosi się ten znajomy już zapach. Pożyczamy z huty alkomat, mierzymy, mimo że rezultat z góry można przewidzieć. Chcemy zweryfikować tylko poziom problemu. Na siedmiu, dwóch „trafionych”, jeden ma 1,7 promila, a drugi 2,2 wiadomo czego we krwi. „Masakra jakaś” – myślę. „Co teraz?” Pomysłów brak.

Przyglądamy się robocie. Nieprawdopodobne, ale Ci ludzie trzymają świetną jakość. Właściwie oprócz zapachu, nie jest tak źle. Podchodzimy do „Pana 2,2”. Facet stoi przy szlifierce, trochę się chwieje, jednak bez pudła odkłada na paletę kieliszek za kieliszkiem. Oglądamy sztuki i nie możemy uwierzyć. Oszlifowane idealnie. Gość pracuje dalej.

Odchodzimy na moment, szef operacyjny pyta, co z tym robimy. Po chwili namysłu odpowiadam – „Ty po gummy, ja po perfumy” – i rzuciłem się do biegu w stronę gabinetu. Znów te dwa kilometry. Została godzina do przyjazdu audytorów. Czas leci. Wracamy. Dwóch panów bez zbędnego oporu zostaje wyposażonych w gummy do żucia i obficie wypachnionych. Ktoś stwierdza: „Może wytrzeźwieją”. Bez komentarza karcimy go wzrokiem. Przyjechali. Proponujemy po kolei: kawę, lunch, wycieczkę krajoznawczą, narty, negocjacje i wszystko, co tylko przychodzi do głowy, aby odciągnąć ich od tematu. Jak na złość, w pierwszej kolejności chcą iść na produkcję i zobaczyć, jak nam idzie. „Idzie nam doskonale, gorzej z zapachem” – pomyślałem. Co za uparciuchy. Odrobinę czasu „kupujemy” tym razem dzięki bardzo dokładnym i powolnym procedurom w biurze przepustek. Wszyscy wtajemniczeni!

11.20 – przechodzimy przez bramę. Jeszcze chwila spaceru. Tym razem jestem wdzięczny za ten wspaniały dystans. W końcu jednak docieramy na miejsce. Nasi goście rozpoczynają audyt. Audyt, od którego zależy, czy dostaniemy kontrakt na dłużej. Wchodzimy do pomieszczenia, gdzie pracuje siedmiu wspaniałych. Na pierwszy rzut oka wszystko wygląda normalnie: szlifierki pracują, pracownicy z dużą dokładnością i zaangażowaniem odkładają kolejne produkty na palety. Obserwuję wizytatorów, chyba są zadowoleni. Po kolei podchodzą do każdego szlifierza. Na szczęście poinformowaliśmy

ich, że nikt z naszych po niemiecku nie rozumie ani słowa, a angielski to może nawet ich zdenerwować. Wiadomo, mamy swoje powody. Przychodzi kolej na naszych bohaterów. Panowie „1,7” i „2,2” dostali wcześniej jedną jedyną instrukcję: choćby nie wiem co, macie się do Niemców nie odwracać. Stoją więc przodem do szlifierek, tyłem do wycieczki, po dwie gumy w ustach, wyperfumowani. Nasi goście podnoszą kieliszki, oglądają, odkładają, dokładnie sprawdzając jeden po drugim.

„Excellent quality” – powtarza jeden z nich. „Well done” – chwałą nasze dokonania. Normalnie odłot w krzywym zwierciadle. Napięcie narasta, chyba damy radę. Na zakończenie obchodu jeden wizytator zaintonował w obcym dla naszych szlifierzy języku: „Co tu u Was tak ładnie pachnie? Zupełnie jak w Douglasie”. Z emocji sami upijamy się wieczorem. Cóż za ironia.

Dostajemy ten deal. Nie na długo, za cztery miesiące i tak go zerwą. Jak najbardziej z naszego powodu. Z tych siedmiu fachowców do pracy przychodzi ledwie dwóch, w porywach trzech. Inwestycja w butelkę perfum zwróciła się, problemu jednak nie rozwiązała.

Zawsze przecież tak było, że można było.

KONIA Z RZĘDEM. STO ZŁOTYCH ZA SZTUKĘ

Kielichy stracone, nie szkodzi. Razem z pracownikami, mistrzami, kierownikami codziennie identyfikujemy i eliminujemy marnotrawstwo. To się nazywa team work! Większość zaczyna odczuwać satysfakcję z bycia słuchanym, czują się potrzebni. Mają masę pomysłów i mam wrażenie, że narodzili się na nowo, to cieszy. Moi menedżerowie nagrywają procesy na kamerę. Nie po to, żeby kogokolwiek na czymkolwiek złapać – ufamy sobie. Stworzyliśmy też jasne ramy i reguły. Pokazujemy ludziom ich pracę „z boku” i pytamy, jakie widzą problemy. Co można udoskonalić? Co nie dodaje wartości dla klienta? Bez obwiniania. Po dziewięciu miesiącach ciężkiej pracy udało się zdefiniować wspólne cele dotyczące większości procesów, a liderzy zrozumieli potrzebę pokazywania ludziom wyników. Sami też zaimplementowali

zarządzanie wizualne. Może nie najpiękniejsze, ale jednak ich własne. Z dumą pokazują, jak to działa. W hucie, polerowni chemicznej, zdobieniu i pakowni stoją tablice, na których lider co godzinę zapisuje wyniki zespołu. Ludzie są odpowiedzialni za to, jak im idzie. Zaczynamy wychodzić na prostą. Po raz pierwszy od ponad 10 lat huta jest rentowna. Spłaciliśmy ponad 30% zadłużenia, a resztę restrukturyzujemy. Budujemy świadomość i zrozumienie wśród załogi. Ludzie mówią, że widać światło w tunelu. Uwierzyli w zmiany, nawet część związkowców.

Odzyskujemy też zaufanie partnerów biznesowych. Jeden z największych włoskich domów mody wysłał nam 10 pięknych koni ze szkła do obróbki. Znów szansa na alternatywne przychody. Być może polecili nas Ci od kieliszków (wybaczcie, nie mogłem się powstrzymać). Wracając do parzystokopytnych, ich cena w detalu dochodzi do 900–1200 euro za sztukę. Nie dziwię się, są prześliczne. To tylko na próbę. Zleceniodawcy chcą się najpierw przekonać, czy potrafimy. Taki test. Jeśli wyjdzie, dostaniemy 2000 sztuk miesięcznie. Za jednego konia płacą nam 200 zł. Kolejny świetny interes. Drugie podejście do przychodów z obróbki kontraktowej. Po prostu dywersyfikacyjne marzenie branżowców.

W końcu nadchodzi dzień, kiedy na drugiej zmianie rozpoczynamy pracę, to znaczy chcemy rozpocząć, ale okazuje się, że koni jest tylko osiem. „Dwóch brakuje, same nie wybiegły, ze szkła są przecież” – stwierdzam sarkastycznie. Robię karczemną awanturę. I każę odnaleźć zgubę, choćby na Wielkiej Pardubickiej. W miejscowości, gdzie działa zakład, dajemy ogłoszenie, że gdyby ktoś jednak wpadł na te konie przez przypadek, dostanie nagrodę. Działa. Po dwóch dniach przychodzi gość i pyta, ile za te konie zapłacę, jeśli – na przykład – odnalazłby je. Powiedziałem, że po stówie za każdego. Po godzinie przynosi obydwu, mówiąc, że zakupił je na miejscowym targu. Z ciekawości pytam, ile zapłacił. „Po dwie dychy za sztukę, proszę pana” – mówi wprost. Oglądam – całe. Płacę więc i dziękuję. On zaś poleca się na przyszłość. Z poczuciem niesprawiedliwości, przygryzłem język: nie tylko odzyskałem naszą własność, ale też znalazłem lojalnego partnera biznesowego. Taka paranoja...

Problem niby rozwiązany, muszę jeszcze złapać winnego i ukarać przykładowo; może przyda się na przyszłość. Organizujemy zebranie, wśród podejrzanych było 10 osób, które miały kontakt z naszymi zwierzętami. Jeden nie wytrzymuje i w końcu się przyznaje. Gratuluję odwagi i w zamian za obywatelską postawę proponuję wypowiedzenie za porozumieniem stron, ale ze skutkiem natychmiastowym i pod warunkiem, że w życiu nie będzie się starał o pracę u nas. Jest mu przykro, pytam o motyw, w odpowiedzi słyszę, że chciał dorobić.

Zawsze przecież tak było, że można było.

Te trzy historie traktują o oczywistych zachowaniach patologicznych. Takich, które wykraczają poza przyjęte normy, wartości, reguły. Takich, które piętnujemy i zwalczamy skutecznie, korzystając choćby z artykułu 52. Kodeksu pracy. Niektórych śmieszą, innych przerażają. I choć pewnie ciągle się zdarzają, zgodzę się, że mogą przyjmować dziś charakter incydentalny. Po co więc zawracać głowę tematem, który nawet w mojej ocenie się zdezaktualizował? Po co omawiać przypadki, które dziś odchodzą do lamusa? Ano po to, żeby zwrócić uwagę na zupełnie innego wroga. A ten już taki zabawny nie jest. Patologie oczywiste są łatwe do zauważenia, znacznie trudniej zlikwidować coś, czego nie widzimy lub też zdajemy się ignorować zupełnie. Mam tutaj na myśli te rzeczy, które niewidoczne na pierwszy rzut oka skutecznie uniemożliwiają normalne funkcjonowanie firm.

Skupmy się więc na problemach dla wielu z nas nieoczywistych. Patologiach biznesowych, których nie dostrzegamy, a które stanowią wspólny mianownik dysfunkcji prawie każdej organizacji. Niezależnie od branży, wielkości czy też modelu biznesowego, większość firm boryka się z kilkoma takimi samymi nieoczywistymi patologiami. Występowanie wielkiej piątki patologii biznesowych, które rozwalają organizację od środka, sprawia, że firma nie może być ani wielka, ani też pracujący w niej ludzie nie mogą być szczęśliwi.

Poznajcie je. Oto wielka piątka patologii nieoczywistych:

1. MY I ONI – SILOSY
2. LUDZIE PRZYCHODZĄ DO ROBOTY
3. OPINIE ZAMIAST FAKTÓW
4. EGO-MENEDŻEROWIE
5. DOSKONALENIE PRZESZKADZA BIZNESOWI

ZDROWY ROZSADEK JEST CAŁKIEM NIEZDROWY

W naszych transformacjach na ogół mamy do czynienia z dwoma wyzwaniami:

1. Chodźmy coś zmienić, ale nie zmieniamy niczego.
2. Jesteśmy tak bardzo specyficzni, że u nas to nie zadziała.

Tymczasem największym wyzwaniem są EGO-MENEDŻEROWIE. Codziennie zadaję sobie pytanie, dlaczego tak jest, że większość menedżerów nie rozwiązuje prawdziwych problemów biznesowych? Przyzwyczaili się, czy po prostu im nie przeszkadzają? A może próbowali, jednak osamotnieni polegli na polu walki i dziś akceptują status quo. A może jednak to ja się mylę i problemy te, właściwie nie są problemami? Bo czy przeszkadza Wam, Drodzy Czytelnicy, że:

1. 95% menedżerów nie zna misji, wizji i strategii firmy, a departamenty, działy i funkcje mają sprzeczne cele?
2. Ludzie przychodzą do „roboty”, a jedynie 23%² pracowników w skali światowej odczuwa satysfakcję z pracy?
3. Ponad 80% procesów nigdy nie zostało zmierzonych, a większość spotkań, dyskusji czy decyzji opiera się na opiniach, a nie twardych faktach?
4. Ponad 90% liderów improwizuje w pracy i nie ma w organizacji standardów przewodzenia ludziom?
5. 9/10 prób zaangażowania pracowników kończy się po pilotażu, bo przecież doskonalenie przeszkadza w pracy i tak naprawdę wciąż gasimy pożary, zamiast rozwiązywać problemy w sposób permanentny i systemowy³?

Te przytaczane liczby mogą wydawać się szokujące, dlatego się nad nimi pochyliłem i postanowiłem skonfrontować je ze światowymi liderami opinii/autorytetami, którzy zajmują się podobnymi zagadnieniami (patrz Tabela 1).

Pytam o zachowania, które z pozoru wyglądają zwyczajnie, a jednak powodują, że firma jest skrajnie dysfunkcyjna. Pytam o rzeczy, o których wszyscy niby wiedzą, jednak niewielu podejmuje wyzwanie, żeby je wyeliminować. Zdrowy rozsądek nie jest już w modzie? A może my, menedżerowie, działamy tak, byleby przetrwać do kolejnego piątku? W jaki sposób zazwyczaj reagujemy na to, że ludzie nie wiedzą, po co przychodzą do pracy lub przychodzą, bo nie mają wyjścia? Co, jeśli liderzy nie potrafią opisać swojej roli w organizacji i definiują swój cel stwierdzeniem: „Działam tak, żeby było dobrze”. Co, kiedy członkowie zarządu na pytanie o misję, wizję, wartości czy strategię – sprawdzają, czy nikt właśnie w tej chwili do nich nie dzwoni. Dlaczego opieramy się na opiniach, spierając się o to, kto ma rację podczas trwających w nieskończoność spotkań i debat? Dlaczego większość liderów spędza swój czas poza procesem, nie mając często pojęcia, ilu ludzi go realizuje. A część z nich nie wie nawet, na którym piętrze to wszystko się odbywa. Z jakiego powodu większość doszukuje się drugiego dna, jeśli ktoś właśnie zaproponował udoskonalenie?

TABELA 1. Liderzy opinii

Patologia	Źródło: <i>Audyty Strategii Lean</i> 2013–2016	Liderzy opinii/Autorytety
1. MY I ONI – SILOSY	> 95% menedżerów nie zna misji, wizji i celów strategicznych	Według Simona Sinka większość organizacji koncentruje się na tym, co robi, zamiast zaczynać od pytania, dlaczego w ogóle istnieje ¹
2. LUDZIE PRZYCHODZĄ „DO ROBOTY”	> 85% osób przychodzi do pracy, ponieważ musi, nie ma innego wyjścia lub dla pieniędzy	Jedynie 23% pracowników w skali światowej odczuwa satysfakcję z pracy ²
3. OPINIE ZAMIAST FAKTÓW	> 80% procesów nigdy nie zostało zmierzonych	Jedynie 8% firm przyznaje, że ich proces zarządzania efektywnością wnosi dużą wartość do organizacji ³

Patologia	Źródło: <i>Audyt Strategii Lean</i> 2013–2016	Liderzy opinii/Autorytety
4. EGO-MENEDŻEROWIE	> 90% liderów improwizuje w pracy	Jedynie 30% pracowników działu HR uważa, że poziom przywództwa w organizacjach jest wysoki ⁴
5. DOSKONALENIE PRZESZKADZA BIZNESOWI	9 na 10 transformacji nie udaje się	Aż 74% transformacji kończy się porażką ⁵
<p>1 Źródło: S. Sinek, <i>Zaczynaj od DLACZEGO</i>, ONEPRESS, 2016. 2 Źródło: <i>State of the Global Workplace: 2024 Report</i>, Gallup. 3 Źródło: <i>Global Human Capital Trends</i>, Deloitte Consulting LLP and Bersin by Deloitte, 2014. 4 Źródło: <i>Global Leadership Forecast</i>, EY & Development Dimensions International, 2018. 5 Źródło: <i>Research on Organizational Transformations</i>, McKinsey, 2014.</p>		

Takie oto zjawiska zachodzą w większości firm. Mnie osobiście przeraża fakt, że ludzie uważają je za coś zwyczajnego i normalnego. Jest tak, i już. Bo po prostu wszyscy tak robią, po co się wychylać, przecież dobrze nam idzie. Jesteśmy do tych zjawisk przyzwyczajeni czy ich po prostu nie zauważamy. Kodeks pracy czy inne regulacje niestety ich nie eliminują. Swoją drogą, ciekawie byłoby karać menedżera za brak znajomości celów strategicznych. Muszę to komuś zarekomendować i koniecznie zabrać ze sobą kamerę, aby tę wyjątkową chwilę zdziwienia uwiecznić na filmie. Wyobraźmy to sobie.

Prezes pyta: „Jakie są więc rekomendacje Państwa firmy”. I słyszy w odpowiedzi: „Upomnienie z wpisem do akt. Wszystkim menedżerom, którzy nie znają celów firmy, proszę Pana”. Jak już wspominałem, ani Kodeks pracy, ani żadne znane mi regulacje nie ograniczają nas niestety w bezmyślności. Zamiast piętnować te zachowania, akceptujemy je i działamy zgodnie z ich pokrętną logiką. I tak, w ciągu minionych lat, rzeczy niedorzeczne stały się standardem i powszechnie stosowaną metodą. Przyzwyczailiśmy się do patologii nieoczywistych, nie zwalczamy ich, nie kwestionujemy. A może jednak aż tak bardzo nam nie przeszkadzają? Wiemy, że występują, są obecne w większości firm. Ale tak naprawdę firmy te jakoś funkcjonują. Niektóre z nich zdają się być w doskonałej

kondycji, a nawet ciągle rosną i rosną. Czy zawsze jednak będą dawać radę? Nie chcę być wyrocznią, bo jak mówi mój serdeczny przyjaciel: „Od straszenia, stary, to są duchy”. Jednak w mojej ocenie w ciągu pięciu najbliższych lat około 20–30% firm usługowych przestanie w Europie istnieć. Jak kilkanaście lat temu w przypadku niektórych przedstawicieli sektora produkcyjnego. Albo zrozumieją potrzeby klienta, albo będzie za późno.

25 lat doświadczenia, praca z ponad 800 firmami w Polsce i zagranicą, dyskusje z zarządami, liderami, menedżerami, rozmowy z ponad kilkudziesięcioma tysiącami pracowników, mnóstwo problemów i wszystkie sprowadzają się do jednego mianownika. Każda firma, niezależnie od branży, specyfiki, doświadczenia, sposobu zarządzania, cierpi na pięć głównych chorób, które pustoszą ORGANIZ(M)ACJE od środka.

Wybaczcie więc ten brak skromności i poznajcie moją wielką piątkę patologii nieoczywistych. Biznesowy nowotwór XXI wieku.

¹ Źródło: *Audyty Strategii Lean, 2013–2016*, Leanpassion.

² Źródło: *State of the Global Workplace: 2024 Report*, Gallup.

³ Źródło: *Audyty Strategii Lean, 2013–2016*, Leanpassion.