

Aleksander Binsztok

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

NIEKONWENCJONALNE METODY ZARZĄDZANIA JAKO ODPOWIEDŹ NA DYNAMIKĘ ZMIAN W ORGANIZACJI I OTOCZENIU

*Wiele firm musi na nowo przemyśleć swoje działania.
Nie tyle przekształcić to, co jest, ale stworzyć to, czego nie ma.
Motyl to nie jedynie gąsienica, ani nawet nie ulepszona gąsienica – motyl to
zupełnie inne stworzenie. Ponowne przemyślenie działań obejmuje ciąg przemian,
które pod względem znaczenia można porównać z przemianą gąsienicy w motyla.*

Richard Pascale

1. Wstęp

Dziś zarządzanie przedsiębiorstwem oparte wyłącznie na tradycyjnych zasadach już nie wystarczy. Niezbędne okazuje się poszukiwanie niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania problemów. Ciekawych przykładów w tym zakresie dostarczają nam współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwa, co jest szczególnie widoczne w obszarze ich aktywności dotyczącej organizacji pracy, tworzenia kultury organizacyjnej sprzyjającej innowacyjności, motywowania do pracy, komunikacji czy marketingu.

2. Niekonwencjonalne metody komunikowania się w organizacji

Jednym z ciekawszych sposobów spojrzenia na problem podniesienia poziomu efektywności komunikowania się w organizacji jest – zastosowana w nowojorskim oddziale firmy Virgin Airlines – zasada „gorących biurków”, która polegała na tym, że w salach pracowniczych, na których pracowało w „boxach”¹ kilkadziesiąt osób, usunięto cały dotychczasowy system umeblowania i wprowadzono mobilne

¹ „Boxy” to według autora system umeblowania sal operacyjnych firmy, tj. połączonych ze sobą biurków, oddzielonych cienką ścianą tak, jak ma to miejsce w przypadku przestrzennej organizacji pracy w polskich firmach typu call-center.

krzesła oraz biurka na kółkach, przy których indywidualnie mogli wykonywać swoją pracę zatrudnieni. Wskutek rearanżacji powierzchni biura dało się zauważyć ciekawe zjawisko: z pewnego rodzaju chaosu wyłonił się określony porządek, który w znacznej mierze wpłynął na komfort pracy zespołu. Cel, jaki postawiło sobie kierownictwo w związku z powyższą zmianą, został osiągnięty – udało się stworzyć atmosferę, w której pracownicy przestali być znużeni. Mogli oni swobodnie dzielić się wiedzą, a także efektywniej niż dotychczas współpracować w ramach realizowanych wspólnie projektów. Jak się okazało, te zachowania organizacyjne znalazły wielu naśladowców (w postaci innych firm), co może świadczyć o celowości zastosowania tej metody.

Za przykład efektywnego, niekonwencjonalnego komunikowania się (tym razem z klientami zewnętrznymi) może posłużyć zachowanie się prezesa duńskiej firmy Oticon – producenta cenionych w świecie aparatów słuchowych. Aby szybciej i lepiej dostrzegać potrzeby klientów, szef wskazanego przedsiębiorstwa podejmuje czasami pracę na centrali telefonicznej. Jest to niewątpliwie ciekawy przykład pozyskiwania informacji. Wiadomo bowiem, że szefowie poszczególnych działów, przekazując mu raporty na temat funkcjonowania swoich zespołów, niejednokrotnie „koloryzują” swoje relacje. Poświęcając określony, niedługi czas (ok. 2-3 godzin tygodniowo) prezes Oticonu ma szansę lepiej zrozumieć potrzeby klientów kierowanej przez siebie firmy, szybciej reagować na zgłaszane przez nich zapytania czy reklamacje oraz weryfikować autentyczność przedkładanych mu raportów.

Inną ciekawą metodą, pozwalającą z jednej strony na pełniejsze zrozumienie potrzeb współpracowników, z drugiej zaś zachęcającą zespoły do zachowań proinnowacyjnych jest zasada „management by walking around”. Zarządzanie przez krążenie (czy też spacerowanie, obchodzenie) po firmie okazuje się być interesującą formą pozyskiwania informacji od pracowników, motywowania ich do wydajniejszej pracy, rozpoznawania indywidualnych potrzeb pracowników. Niektóre z firm zachodnich zapisują wyraźnie w regulaminach pracy obowiązek odbywania przez menedżerów najwyższego szczebla takich dwu- lub trzygodzinnych „spacerów” po terenie firmy. Wiadomą rzeczą jest bowiem, że częstokroć bardzo zapracowani kierownicy, w obliczu natłoku spraw operacyjnych, odkładają na plan dalszy nieformalne rozmowy z personelem firmy, co może wpływać negatywnie na atmosferę współpracy w organizacji oraz osłabiać motywację członków zespołów do wydajniejszej pracy. Jak wskazują obserwacje poczynione w zachodnich organizacjach, zasada „management by walking around” skutecznie temu zapobiega.

3. „Zarządzanie przez marzenia” jako niekonwencjonalny sposób motywowania do efektywniejszej pracy

Prezes pewnego wielkiego koncernu japońskiego uświadomił sobie przed kilku laty, że koszty produkcji w jego firmie są o wiele za wysokie w relacji do warunków rynkowych. Zamiast więc poprzestać na poleceniu zredukowania pozycji finansowych, wierząc w pociągającą siłę marzeń, oświadczył on swoim pracownikom: „W ciągu dwóch lat musimy ograniczyć koszty o dwie trzecie, bo

inaczej nasza produkcja zostanie przeniesiona do Chin". Jak się okazało, nikt nie wiedział, jak to zrealizować, ale, co istotne, nikt też nie wykluczał, że ten skrajnie ambitny plan jest możliwy. Wspomniany prezes opowiadał jednak o różnych wydarzeniach ze swojej kariery, kiedy to był przedsiębiorcą i nowatorem, co pobudzało emocje i wyobraźnię współpracowników. Bardzo silnym elementem motywującym była tu wiara menedżera, że pracownicy są w stanie urzeczywistnić jego marzenia. Dodatkowo zapewniał on możliwości podnoszenia kwalifikacji, a także organizował konkursy dla menedżów wszystkich szczebli, młodych inżynierów i robotników. Jak się okazało, obniżka kosztów w wysokości 35%, jaką udało się osiągnąć, była w głównej mierze zasługą pomysłowości pracowników produkcyjnych. Dowodzi to zatem słuszności twierdzenia, że wcale nie musi być tak, że im ktoś jest wyżej w hierarchii organizacyjnej, tym lepiej wie, co należy robić. Jak bowiem widać, częstokroć owocniejsze może się okazać pozostawienie robotnikom swobody, aby mogli oni kreatywnie przekształcać marzenia na osiągalne cele [Sukces... 2001, s. 45].

4. Niekonwencjonalność rozwiązań osiągnięta dzięki kreatywnym postawom pracowników

Jak twierdzi B. Nussbaum, gospodarka oparta na wiedzy w znanym nam kształcie jest wypierana przez nowy model ekonomiczny, który określany jest mianem gospodarki opartej na kreatywności. Podczas gdy decydenci wraz ze sztabami ekspertów ubolewają nad outsourcingiem usług inżynierskich, księgowych, informatycznych i innych specjalistycznych funkcji usługowych – nie wspominając już o tym, iż produkcja przenoszona jest do Azji czy Europy Wschodniej – amerykańskie przedsiębiorstwa przechodzą na wyższy poziom aktywności gospodarczej, tj. taki, na którym dominuje wykorzystanie potencjału kreatywności pracowników. Jak twierdzi dalej B. Nussbaum, Amerykanie zakładali, że gospodarka oparta na wiedzy będzie „trwać wiecznie i umacniać amerykańską dominację: renomowane uczelnie, znakomite laboratoria, inteligentni imigranci i kultura biznesowa promująca przedsiębiorczość. [...] Okazuje się, że w innych krajach również rośnie liczba inteligentnych inżynierów i naukowców.” Stąd też, jak wynika z obserwacji Nussbauma, amerykańskie firmy przechodzą na kreowanie świata konsumenckich doświadczeń, a nie tylko wyrobów. Pojawiające się zatem nowe formy innowacji, będące siłą napędową, oparte są na gruntownym poznaniu kultury konsumenckiej, co wiąże się przede wszystkim ze zdolnością przewidywania oczekiwań klientów, jeszcze przed tym, zanim zdążą oni je wyartykułować. Powstający wskutek tego nowy kodeks wartości i zasad organizacyjnych powiązany jest również ze stosowaniem strategii projektowych (*design strategy*) – procesów innowacyjnych ukierunkowanych na potrzeby klientów, co może się okazać najskuteczniejszym sposobem na poprawę efektywności innowacji. Działania tu opisane określane są skrótem CENCOR (kalibruj, analizuj, twórz, organizuj i realizuj), a metodologia nowej strategii projektowej opisana została w tab. 1 (por. [Nussbaum 2005]).

Tabela 1. Metodologia nowej strategii projektowej

Poszczególne etapy nowej strategii projektowej	
1.	Obserwacja (bezpośrednie przyglądanie się konsumentom robiącym zakupy w centrach handlowych, rodzinom posiłającym się w restauracjach czy np. pacjentom leczonym w szpitalach). Gap i inne firmy zorientowały się, dzięki prowadzonym obserwacjom, że wspólne robienie zakupów (w parach lub po trzy osoby) jest normą w ich sklepach, co zaowocowało budową większych przebieralni
2.	Szybkie testowanie pomysłów przez tworzenie modeli lub nagrań wideo, co daje możliwość wizualizowania własnych koncepcji, podejmowania decyzji o tym, co należy poprawić, a z czego zrezygnować, lub też jak szybko wprowadzić produkt na rynek
3.	Umieszczenie nowego produktu w kontekście emocjonującej historii, co zwiększa szansę jego sukcesu. Przykładem może być projekt nowej linii zegarków MINI_motion i butów do prowadzenia samochodu, który nawiązywał do wizji wspaniałych doświadczeń, jakie zapewnia jazda autem mini w mieście
4.	Stworzenie procesów umożliwiających wprowadzenie nowych rozwiązań w życie. Na tym etapie uwagę ogniskuje się na patrzeniu przez pryzmat stylistyki, czego efektem powinno być budowanie kultury ciągłej innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Nussbaum 2005, s. 61-62].

Aby stworzyć atmosferę kreatywności w organizacji, można sięgnąć również po inspirację do komend plutonu egzekucyjnego. Tradycyjnie pluton otrzymuje trzy komendy: gotów, cel, pal. Jednak w przypadku kreatywnego procesu kolejność tych komend jest nieco odwrócona: gotów (co oznacza definiowanie problemu), pal (generowanie jak największej liczby pomysłów), cel (wybieranie pomysłów najlepszych spośród pomysłów wygenerowanych ogółem) [Dąbrowski 2001, s. 11].

Należy jednak zauważyć, że aby kreatywność mogła się rozwijać w organizacji, istnieje potrzeba stworzenia większej swobody pracownikom, co jest warunkiem tego, aby ludzie mogli pójść własnymi „kreatywnymi skrótnymi”. Takie rezultaty osiąga się w firmie 3M, w której obowiązuje „polityka 15 procent”, co oznacza, że taką część czasu pracy naukowcy zatrudnieni w przedsiębiorstwie mogą spędzać nad własnymi projektami. Polityka ta (nazywana także „polityką bo-otleg’ów”) sprzyja pojawianiu się wielu dobrych pomysłów², zachęca pracowników do dalszego wgłębiania się w swoją dziedzinę wiedzy. Z powyższymi założeniami korespondują także słowa prezesa firmy Canon Hajime Mitari, który stwierdził: „Musimy podjąć działania wówczas, kiedy ludzie mówią, że coś jest szalone. Jeśli twierdzą, że coś jest dobre, oznacza to, że ktoś już to robi.” Niejako rozwijając tę myśl, laureat Nagrody Nobla Arno Penzias z Bell Labs mówi: „Słaby produkt to taki, który nie ma wrogów wewnątrz firmy”. Dlatego, co twierdzą też Ridderstale i Nordstrom, celem w przedsiębiorstwie powinno się stać stworzenie „kipiącego fermentu idei”. Potwierdzeniem powyższego mogą być słowa Arta Fry’a (odkrywcy Post-it) z firmy 3M: „Chcemy, aby ciągle pojawiało się tak wiele pomysłów, jak

² Spektakularnym przykładem produktu, jaki powstał w efekcie prac prowadzonych w ramach takiego projektu, są samoprzylepne karteczki Post-it, których sprzedaż przyniosła firmie olbrzymie zyski.

to możliwe, ponieważ być może jeden na tysiąc okaże się trafny. [...] Dany pomysł może być świetny dla innej firmy, ale nie dla nas. Opracowywanie nowego produktu przypomina układanie puzzli, którymi w tym wypadku są dostawcy surowców, dystrybutorzy, regulacje rządowe i zasoby finansowe. Jeśli jakiś element nie pasuje, cały projekt jest skazany na porażkę. Ty sam możesz pracować genialnie, ale wystarczy, że ktoś inny rzuci piłkę, a cała robota pójdzie na nic” [Nordstrom, Ridderstale 2001, s. 163].

W związku z powyższym można zauważyć, iż współczesne firmy, wykorzystując nowoczesne technologie oraz niematerialne aktywa, przechodzą swoistą ewolucję, co przedstawiono w tab. 2.

Tabela 2. Ewolucja kreatywnej firmy

Etap 1
Technologia i informacja stają się globalnymi produktami. Atut polegający na wytwarzaniu produktów szybciej, taniej i lepiej traci nagle na znaczeniu, spada również marża zysku
Etap 2
Wskutek przekształcenia niematerialnych aktywów w towary najważniejsze atuty mogą być przenieszone za granicę. Outsourcing do Indii, Chin i Europy Wschodniej to coraz powszechniejsza praktyka
Etap 3
Strategia projektowa zaczyna stawać się naczelną zasadą obowiązującą w firmie. Wzornictwo odgrywa kluczową rolę w różnicowaniu produktów, w procesie podejmowania decyzji i zrozumieniu oczekiwań klienta
Etap 4
Kreatywna innowacja staje się podstawowym czynnikiem wzrostowym. Firmy opanowują nowe strategie projektowe i systemy ich pomiaru oraz produkują wyroby spełniające niezaspokojone oczekiwania klientów
Etap 5
Powstaje odnosząca sukcesy kreatywna korporacja. Innowacyjność to podstawa jej działań. Elastyczność działania umożliwia szybkie pokonywanie konkurentów dzięki skutecznemu wdrażaniu innowacji

Źródło: [Nussbaum 2005, s. 58-59].

5. Niekonwencjonalna organizacja pracy zespołów

Występowanie wirtualnych firm w gospodarce światowej to już zjawisko masowe. Na uwagę zasługuje jednak rozwój tych przedsiębiorstw oparty na metodach organizacji pracy, jakie wykorzystuje się np. w firmie Veri-Fone – filii koncernu komputerowego Hewlett-Packard, która oferuje elektroniczne systemy płatnicze. Widoczna tu doskonała koordynacja pracy zespołów, jakie znajdują się w różnych zakątkach globu, pozwala na to, aby firma nigdy „nie zasypiała”, co w praktyce oznacza, że w momencie otrzymania zamówienia pewne czynności wykonywane są przez osiem godzin w Londynie, potem praca kontynuowana jest

przez kolejne osiem godzin w Kalifornii tak, by mogła być zakończona przez zespół w Tajlandii. W wyniku takiego ułożenia procesów możliwe jest faktycznie zrealizowanie projektu, w sposób zbliżony do naturalnego, w ciągu dnia roboczego, który trwa dokładnie 24 godziny [Atuty... 1998, s. 19].

Czas liczy się dziś nawet dla przedsiębiorstw z branż, jak mogłoby się wydawać, skostniałych, tradycyjnych, nieinnowacyjnych. Przykładem tego może być firma Cemex (meksykański producent cementu), która wykorzystuje komunikację satelitarną do efektywnego i punktualnego dostarczania cementu przy zaangażowaniu możliwie małej liczby ciężarówek. Działanie to polega na redukcji tzw. okienka dostawczego z 3 godzin (co jest standardem w tej branży) do maksimum 20 minut. Widoczne tu „tworzenie wartości dla klientów przez bity (informacja), a nie tylko przez atomy (zasoby fizyczne)” dobitnie podkreśla fakt, że nawet przedsiębiorstwa, jakie kojarzą się wyłącznie ze starą gospodarką i dostarczają towaru masowego, powinny wykorzystywać pomysłowo informację do zdobywania atutów konkurencyjnych m.in. dzięki szybkości działania [Sukces... 2001, s. 42].

Analizując tempo zmian w organizacji, nie sposób nie brać pod uwagę konkurowania firm na polu wiedzy. Wiedza jest bowiem elementem konkurencyjności bardzo dynamicznym, na co wskazują takie jej cechy, jak symultaniczność, zmienność, nieliniowość czy niewymierność. Jak postulują Ridderstale i Nordstrom, musimy ją zatem traktować jak żywność – oznaczać datą ważności, albowiem „jeśli wiedzy nie wykorzystamy praktycznie, zepsuje się i stanie się bezużyteczna. Ciągłe innowacje, zarówno rewolucyjne, jak i ewolucyjne, to zwykła konieczność”. Z tego powodu wspomniani naukowcy podają pod rozwagę kilka prostych, lecz niebanalnych wskazówek:

1. Ruszaj się. W 1995 r. na rynek japoński wprowadzono ponad tysiąc nowych napojów. Po roku w sprzedaży utrzymał się jeden procent z nich.
2. Ruszaj się szybko. W roku 1990 konstruowanie nowego modelu samochodowego zajmowało sześć lat. Dzisiaj większość firm robi to w dwa lata.
3. Ruszaj się szybciej. Firma Hewlett-Packard większość dochodów czerpie z produktów, które rok wcześniej jeszcze nie istniały.
4. Ruszaj się teraz. W Tokio dostarczenie toyoty na indywidualne zamówienie zabiera zaledwie pięć dni [Nordstrom, Ridderstale 2001, s. 17].

6. Zakończenie

Jak próbowano wykazać w niniejszym opracowaniu, posiłkując się przykładami niekonwencjonalnych zachowań różnych organizacji, istnieje widoczna potrzeba „budowania organizacji funkcjonującej na krawędzi chaosu”. Z jednej bowiem strony niezbędne jest inwestowanie w stabilne mechanizmy, jakie pozwolą korzystać z dotychczasowych osiągnięć i pozycji. Z drugiej strony konieczne jest stworzenie pola dla niezależności, kreatywności i twórczego chaosu, co przemawia za koniecznością pogodzenia dwóch sprzecznych ze sobą tendencji. Jak bowiem potwierdzają wyniki obserwacji życia gospodarczego, w celu tworzenia przewagi konkurencyjnej nieodzowne staje się zapewnianie różnorodności, eksperymento-

wanie oraz tworzenie nieformalnych związków organizacyjnych, jakie pozwolą na stymulowanie kreatywności i elastyczności w warunkach kompleksowego, turbulentnego otoczenia [Nestorowicz 2001].

Literatura

- Atuty konkurencyjności dzięki wirtualnym formom współpracy* (1998), „Zarządzanie na Świecie”, nr 7.
 Dąbrowski Ł. (2001), *Kreatywność, czyli rozciąganie umysłu*, „Manager”, nr 1.
 Nestorowicz P. (2001), *Organizacja na krągłości chaosu. Konkurencja w warunkach ciągłej zmiany i niepewności*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
 Nordstrom K., Ridderstale J. (2001), *Funkny biznes*, WIG Press, Warszawa.
 Nussbaum B. (2005), *Jak budować innowacyjne firmy*, „BusinessWeek”, nr 15/16.
 Pascale R., Athos A., Goss T. (1993), *The Reinvention Roller Coaster*, „Harvard Business Review”.
Sukces = Internet + marzenia + inicjatywa pracowników (2001), „Zarządzanie na Świecie”, nr 3.

UNCONVENTIONAL METHODS OF MANAGEMENT AS THE ANSWER ON THE DYNAMIC OF CHANGES IN THE ORGANIZATION AND ENVIRONMENT

Summary

In this article an author underlines the need of using the unconventional methods of management. Author presents also practical examples of firms, which on the field of communication, organisation of work, motivation and marketing, in the informal way generate interesting ideas and effectively introduce them to life.