

Kolejnego dnia, gdy jak zwykle przelatywałem wzrokiem przez kalendarz, między follow-upami do kandydatów i kolejnym „priority call” z klientem, zobaczyłem zaproszenie na „strategiczny meeting dotyczący rozwoju firmy”. Brzmiało to jak tytuł z case study o transformacji organizacji, a nie wydarzenie w firmie, w której trzy osoby wyszły niedawno, trzasnąwszy drzwiami.

Lista uczestników od razu mnie rozbawiła. Zaproszono Alvara ze sprzedaży, Alex i cały zarząd – czyli w praktyce połowę firmy. W korporacji na tysiąc osób brzmiałoby to sensownie. U nas sprawiało wrażenie, że jeśli ktoś kichnie, to będzie to głos większości decydującej o „strategii na kolejne lata”.

Sala zarezerwowana – oczywiście ta sama co zawsze.

Agenda, wysłana w załączniku, wyglądała jak skopiowana z jakiegoś szablonu do warsztatów strategicznych:

- analiza rynku,
- wizja i misja,
- pozycjonowanie na tle konkurencji,
- strategia na trzy lata,
- struktura organizacyjna i skalowanie.

Czytało się to wszystko jak plan spotkania dla firmy, która ma co najmniej trzy piętra w szklanym biurowcu, a nie jedno biuro wielkości kiosku, gdzie wszyscy słyszą, kiedy włączysz czajnik.

Kiedy wszedłem do sali, poczułem się jak na pokazie sprzedażowym Thermomixa.

Flipcharty porozstawiane pod ścianami, kolorowe markery, wydrukowane broszury ze slajdami agendy, woda w szklanych butelkach – pełen pakiet „profesjonalizmu”.

Brakowało tylko kogoś, kto powie: „A teraz zobaczcie, jak w pięć minut przygotujemy tysiąc strategii”.

Pani Prezes próbowała od początku trzymać wysoki, biznesowy ton.

– Kochani – zaczęła, ustawivszy się przy flipcharcie – to bardzo ważne spotkanie, które nada kurs naszej organizacji na najbliższe lata.

Określenie „kurs naszej organizacji na najbliższe lata” w tej firmie brzmiało jak żart.

Widziałem już, jak potrafili zmienić zdanie w kwestiach „strategicznych” dwa razy dziennie – rano jedno święte przekonanie, po lunchu odwrotna wizja świata.

– Nie wyjdziemy z tego pokoju, dopóki nie wypracujemy porozumienia i planu na najbliższe trzy lata – dodała z powagą, jakbyśmy siedzieli w jakiejś sztabowej sali na zapleczu Ministerstwa Finansów, opracowując plan ratowania gospodarki państwa.

Zanim ktokolwiek zdążył zareagować, odezwał się pan rezes – jak zwykle bez filtra:

– Najważniejsza jest kasa – rzucił, jakby właśnie podał rozwiązanie całego równania życia.

To był ten typ człowieka, który jednym zdaniem jest w stanie zburzyć najskrupulatniej budowaną narrację. Nawet gdyby jego żona przez pół godziny snuła opowieść o wartościach, kulturze organizacyjnej i „ludziach w centrum”, on i tak podsumowałby wszystko jednym: „kasa”.

– To wiemy – spróbowała jeszcze złapać wątek – ale musimy opracować plan, jak najlepiej ją zdobyć, co trzeba...

Nie zdążyła dokończyć.

– Musimy więcej handlować ludźmi, to proste jak szczanie, nie ma tutaj żadnej magii – wypalił Pan Prezes.

W sali zapadła cisza. Przez sekundę miałem wrażenie, że nawet świetlówka nad nami przestała brzęczeć. I to był w praktyce moment, w którym całe „strategiczne spotkanie” się skończyło, chociaż formalnie miało trwać jeszcze godzinę czy dwie. Wszystko, co zostało w agendzie, nagle straciło sens. Po co rozmawiać o „pozycjonowaniu na rynku”, skoro główna strategia właśnie została sprowadzona do prostego „więcej handlować”? Chciałbym napisać, że potem coś jeszcze opracowaliśmy, stworzyliśmy plan działania, zrobiliśmy analizę SWOT i na końcu powiesiliśmy na ścianie nową wizję firmy. Ale prawda jest taka, że cała „wizja” wyczerpała się w tamtym jednym zdaniu.

Otóż nie.

Reszta spotkania wyglądała jak próba udawania, że wciąż jesteśmy w trybie poważnej dyskusji. Pani Prezes próbowała wrócić do flipcharta, coś rysowała, dopisywała słowa „rozwój”, „relacje”, „efektywność”. Pan Prezes co jakiś czas dorzucał swoje „konkretne” komentarze: „Tutaj mamy za mało kasy”, „Tu jest spoko, byle więcej kasy”, „Z tym klientem można podnieść stawkę, bo nie ma wyjścia”.

Alvaro od sprzedaży wyglądał, jakby był rozdarty między chęcią zachowania powagi a potrzebą wybuchnięcia śmiechem. Alex siedziała z miną osoby, która wie, że to wszystko jest farsą, ale z jakiegoś powodu nadal gra w tym spektaklu.

Ostatecznie „trzyletni plan” skurczył się do trzech punktów na tablicy:

1. Zwiększyć liczbę klientów.
2. Zwiększyć liczbę zatrudnień.
3. Pilnować, żeby kasa szybciej wpływała, niż wypływała.

Kiedy przyszło do konkretów, zamiast trzyletniego horyzontu rozłożyliśmy przed sobą najbliższy miesiąc. Zamiast „planu rozwoju firmy” wyszedł z tego klasyczny przegląd targetów: ile faktur wpadnie, ile rekrutacji trzeba domknąć, kto ma „podciągnąć wynik”, a kto „pokazać, że zasługuje na miejsce w zespole”.

Po godzinie zebrań, rysunków i słów, które mogłyby zrobić wrażenie w prezentacji na konferencji HR, zostało jedno zdanie, które najlepiej podsumowywało całą ich filozofię: – Więcej handlować! – powtórzył przy wyjściu Pan Prezes, jakby to było motto wypisane nad wejściem do firmy.

Wracając na open space, miałem w głowie tylko jedną konkluzję: to nie było „strategiczne spotkanie dotyczące rozwoju firmy”. To było bardzo drogie – jak na nasz czas i nerwy – przypomnienie, że w tym teatrze można dowolnie zmieniać scenografię, przebierać aktorów i przepisywać scenariusz, ale finał zawsze brzmi tak samo: „Więcej handlować!”..

...

- Ben, ty musisz kogoś raz w miesiącu zwolnić dla zasady, żeby widzieli, że tutaj się nie toleruje dyskusji. – Mareczek wpadł nagle przez otwarte drzwi.
 - Nawet jeśli nie ma podstaw?
 - Żartujesz sobie? – Uśmiechnął się szczerze. – Nie wiesz, jak mówią: daj mi człowieka, a paragraf się znajdzie.
 - No jest jeszcze coś takiego jak kodeks pracy chyba, nie?
 - Ja pierdolę, skąd ty się urwałeś? Nie wiem, jak ja cię zatrudniałem. Moim kodeksem pracy jest Kaśka i na jej głowie jest wymyślić takie rzeczy, żebym mógł sobie wypierdolić, kogo chcę. Ostatnio zwolniłem salesa, bo się nie potrafił ubierać. Rozumiesz? Wkurwiał mnie jego styl, Kaśka znalazła jakiś z dupy powód i go zwolniliśmy.
 - Jaki z dupy?
 - Cokolwiek, Ben. Robi się takie targety, żeby ludzie nie mieli szans ich osiągnąć, i BAM! Masz już, kurwa, powód jak na tacy.
 - Aha. – Pokiwałem głową w „podzięcie” za świetną radę naszego Mareczka.
 - Rotacja jest dobra, Ben. Ludzie nie mogą czuć się pewni swojego stanowiska i wtedy ciągle są na wysokich obrotach, rozumiesz?
- Prosta droga do wypalenia, pomyślałem, ale co taki kokainista mógł o tym wiedzieć.*