

**AMY C.
EDMONDSON**

Harvard Business School

**BEZPIECZEŃSTWO
PSYCHOLOGICZNE
W ZESPOLE**

Klucz do zwiększenia
efektywności twojej firmy

**AMY C.
EDMONDSON**

Harvard Business School

**BEZPIECZEŃSTWO
PSYCHOLOGICZNE
W ZESPOLE**

**Klucz do zwiększenia
efektywności twojej firmy**

Przekład: Monika Malcherek

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
-------------	---

Część I

Znaczenie bezpieczeństwa psychicznego

1. Podbudowa	25
2. Opis badań	53

Część II

Bezpieczeństwo psychiczne w pracy

3. Porażki, których można było uniknąć	89
4. Niebezpieczna cisza	119
5. Miejsce pracy pozbawione strachu	151
6. Cali i zdrowi	183

Część III

Budowanie organizacji bez strachu

7. Jak to osiągnąć w praktyce	213
8. Co dalej?	255

Dodatek	287
---------------	-----

Podziękowania	289
---------------------	-----

O autorce	293
-----------------	-----



Rozdział 3

PORAŻKI, KTÓRYCH MOŻNA BYŁO UNIKNAĆ

„Czuję się wykorzystany przez moją własną firmę”¹.

Oliver Schmidt, inżynier Volkswagena

„Dopóki nie wiem, co myśli mój szef, nie chcę rozmawiać”².

Pracownik Banku Rezerw Federalnych w Nowym Jorku
(FRBNY)

W maju 2015 roku Grupa Volkswagen miała wszelkie powody do dumy. W poprzednim roku sprzedała ponad 10 milionów samochodów, tym samym mogła rościć sobie prawo do miana największego producenta samochodów na świecie. Jako jeden z największych pracodawców w Niemczech firma cieszyła się uznaniem z uwagi na pomoc państwu w przewy-

¹ Bill Vlasic, *Volkswagen Official Gets 7-Year Term in Diesel-Emissions Cheating*, „The New York Times”, 6.12.2017.

² James Kwak, *How Not to Regulate*, „The Atlantic”, 30.09.2014.

ciężaniu skutków światowego kryzysu finansowego z 2008 roku. Jak na ironię, produkowany przez nią model Jetta TDI Clean Diesel otrzymał nagrodę dla najbardziej ekologicznego samochodu roku 2008 na targach samochodowych w Los Angeles. Firma Volkswagen z 78-letnią tradycją w Niemczech, która w latach 60. XX wieku zdobyła rozgłos dzięki ikonicznemu „garbusowi”, słynąca z technicznej doskonałości, była gwiazdą o niemal oślepiającym blasku³.

Jak głosi porzekadło, pycha kroczy przed upadkiem. Zaledwie kilka miesięcy później Volkswagen (VW), największa firma motoryzacyjna na świecie, stał się bohaterem niewyobrażalnego skandalu. Ekologiczne silniki Diesla zapewniające doskonałe wyniki sprzedaży w Stanach Zjednoczonych okazały się – zasadniczo – oszustwem. Niemieccy urzędnicy wkroczyli do siedziby firmy w Wolfsburgu w poszukiwaniu obciążających dowodów. Dochodzenie wszczęły także Stany Zjednoczone oraz Unia Europejska, aby dowiedzieć się, kto co wiedział, kiedy i jak. Firma wstrzymała sprzedaż, notując pierwszy kwartalny spadek od 15 lat, utraciła także jedną trzecią swojej rynkowej wartości. Jej dyrektor generalny Martin Winterkorn zrezygnował ze stanowiska we wrześniu 2015 roku, biorąc „pełną odpowiedzialność”, lecz nie przyznał się do popełnienia przestępstwa; co najmniej dziewięciu menedżerów wyższego szczebla zostało zawieszonych bądź odesłanych na urlop⁴.

³ Historia Volkswagena w tym rozdziale została nakreślona na podstawie źródeł cytowanych oddzielnie oraz następujących akademickich studiów przypadku: V. Giolito, P. Verdin, M. Hamwi, Y. Oualadj, *Volkswagen: A Global Champion in the Making? Case Study*, Solvay Brussels School Economics & Management, 2017; L.J. Lynch, C. Cutro, E. Bird, *The Volkswagen Emissions Scandal. Case Study*, UVA nr 7245. Charlottesville, University of Virginia, Darden Business Publishing, 2016; M. Schütz, M. Dieselgate, *Heavy Fumes Exhausting the Volkswagen Group. Case Study*, Asia Case Research Center, The University of Hong Kong 2016.

⁴ J. Ewing, *Volkswagen C.E.O. Martin Winterkorn Resigns Amid Emissions Scandal*, „The New York Times”, 23.08.2015.

W kolejnych latach prokuratorzy ze Stanów Zjednoczonych i Niemiec wskazali ponad 40 osób „rozsianych po co najmniej czterech miastach i pracujących dla trzech marek Volkswagena”, które były zaangażowane w przygotowanie szczegółowego planu oszukania krajowych organów regulacyjnych⁵. Określenie „dieselgate”, jak nazwano ów skandal, odnosiło się do oszustwa Volkswagena dotyczącego rzekomej zgodności z przepisami wydanymi przez amerykańską Agencję Ochrony Środowiska (EPA), zezwalającymi na sprzedaż samochodów w Stanach Zjednoczonych.

Rygorystyczne normy

Jak mogło do tego dojść? Kiedy Winterkorn przejął stery w 2007 roku, wytyczył cel, który był zarówno precyzyjnie określony, jak i ambitny: w ciągu 10 lat potroić sprzedaż na rynku amerykańskim, tym samym pokonując rywali, czyli Toyotę i General Motors, w wyścigu o miano największego producenta samochodów na świecie. Tak zwane ekologiczne silniki Diesla, wychwalane za dużą moc oraz oszczędność paliwa, stanowiły podstawę tej strategii. Był tylko jeden problem: diesle emitują więcej tlenków azotu (NO_x) niż silniki benzynowe, przez co nie mogły spełnić amerykańskich norm środowiskowych. Jak przyznał w 2007 roku menedżer i inżynier Volkswagena Wolfgang Hatz w sprawie wyzwania, jakim było opracowanie ekologicznego silnika Diesla na rynek amerykański: „Wymagania CARB (Kalifornijskiej Rady ds. Ochrony Zasobów Powietrza) są nierealistyczne.

⁵ R. Parloff, *How VW Paid \$25 Billion for „Dieselgate” – and Got Off Easy*, ProPublica, 6.02.2018, <https://www.propublica.org/article/how-vw-paid-25-billion-for-dieselgate-and-got-off-easy> [dostęp: 20.04.2025].

Możemy coś tam zrobić i coś tam zrobimy. Ale nie możemy dokonać niemożliwego”⁶.

Hatz i jego zespół inżynierów zabrali się do pracy. Pomiedzy milionami linii kodu, który pisali dla samochodów określanych jako „clean diesel”, wstawili instrukcje, które pozwalały samochodom przechodzić rygorystyczne, amerykańskie testy emisji spalin. Sam pomysł był dość prosty. Inżynierowie zaprojektowali i zainstalowali oprogramowanie, które potrafiło wykryć, kiedy samochód był poddawany testom emisji spalin w warunkach laboratoryjnych, i wówczas kręciły się tylko dwa koła, a kiedy samochód znajdował się na drodze, kręciły się wszystkie cztery koła. Podczas testów silniki diesla spełniały normy emisji tlenków azotu. Jednak spełnianie norm odbywało się kosztem mocy i oszczędności silnika, co sprawiało, że samochody nie były atrakcyjne dla klientów. Dlatego oprogramowanie zawierało instrukcję wyłączającą urządzenia do kontroli emisji, kiedy tylko samochód opuszczał stanowisko kontrolne. W ruchu drogowym tzw. ekologiczne silniki Diesla wydzielają do atmosfery tlenki azotu w ilości aż czterdziestokrotnie przekraczającej dopuszczalne normy⁷.

Przez prawie dziesięć lat wszystko zdawało się iść dobrze. Urządzenia fałszujące, jak je później nazwano, umożliwiły koncernowi VW osiągnięcie ambitnych celów sprzedażowych cztery lata przed założoną datą⁸. W 2013 roku międzynarodowa organizacja non profit we współpracy z inżynierami z Ośrodka Paliw Alternatywnych, Silników i Emisji

⁶ Ibid.

⁷ Bob Sorokanich, *Report: Bosch Warned VW About Diesel Emissions Cheating in 2007*, „Car and Driver”, 28.09.2015, <https://www.caranddriver.com/news/a15351548/report-bosch-warned-vw-about-diesel-emissions-cheating-in-2007/> [dostęp: 20.04.2025].

⁸ Danny Hakim, Aron Kessler, Jack Ewing, *As Volkswagen Pushed to Be No. 1, Ambitions Fueled a Scandal*, „The New York Times”, 26.09.2015.

(Center for Alternative Fuels, Engines and Emissions) Uniwersytetu Zachodniej Wirginii wraz z przedstawicielami organów regulujących stanu Kalifornia postanowili przyjrzeć się funkcjonowaniu silników Diesla. Postanowili porównać emisje spalin w warunkach laboratoryjnych i drogowych oraz spalanie kilku rodzajów samochodów z silnikiem wysoko-
prężnym, w tym również volkswagenów. Wkrótce oszustwo wyszło na jaw. Przez następne dwa lata amerykańskie agencje ds. ochrony środowiska przedstawiały wyniki swoich badań, koncern zaprzeczał, tuszował, a ostatecznie się przyznał. Winterkorn podał się do dymisji, oświadczając: „Nie jestem świadomy żadnego swojego przewinienia”⁹. Odkryto, że wśród wszystkich marek należących do koncernu 11 milionów samochodów z silnikiem Diesla na całym świecie miało zainstalowane urządzenia fałszujące.

Jak można było uniknąć tej porażki? To naturalne, że chciałoby się wskazać palcem na osobę czy grupę osób, aby pociągnąć ich do odpowiedzialności za – przy bardzo ostrożnych szacunkach – 59 niepotrzebnych śmierci oraz 30 przypadków przewlekłego zapalenia oskrzeli, które zdaniem naukowców są wynikiem oszukańczych praktyk Volkswagena.

Martin Winterkorn to z pewnością dobry kandydat do obsadzenia w roli czarnego charakteru. Miał opinię aroganckiego, pedantycznego perfekcjonisty z obsesją na punkcie detali. Jak wyznał dziennikarzom jeden z dyrektorów koncernu: „Zawsze czuć było dystans, strach i respekt... Jeśli przychodził do ciebie czy ty musiałeś pójść do niego [Winterkorna], tętno zawsze przyspieszało. Jeśli miałeś dla niego złe wiadomości, bywał dosyć nieprzyjemny, głośny i obcesowy”. Inni menedżerowie wspominali o sytuacjach, kiedy Winterkorn obwinał inżynierów o to, że grubość powłoki

⁹ J. Ewing, 2015, op. cit.

lakierniczej przekraczała normy o niecały milimetr czy o to, że nie oferowali konkretnego odcienia czerwieni, który dobrze się sprzedawał u konkurencji¹⁰. Popularny na YouTube filmik nakręcony podczas targów samochodowych we Frankfurcie w 2011 roku ukazuje irytację Winterkorna, kiedy ten odkrywa, że Hyundaiowi, czyli marce uznawanej za poślednią, udało się wyprodukować kierownicę, której położenie da się bezgłośnie zmienić z siedzenia kierowcy – a było to coś, czego Volkswagen nie zdołał zrobić¹¹. „Bischoff!” – warczy Winterkorn, jak gdyby chciał zrzucić winę na głównego projektanta, Klause Bischoffa, i okazuje niezadowolenie z powodu tego, że konkurencyjnej firmie udało się pozbyć tego „głuchego odgłosu”.

Jednak istnieją powody, dla których można kwestionować to kusząco proste wytłumaczenie i wskazywanie jedyne go winnego. Po pierwsze, wielu liderów naprawdę wierzy w to, że „brak wiadomości” oznacza, że wszystko idzie dobrze. Zakładają, że gdyby ludzie mieli trudności z wprowadzeniem w życie takiego czy innego polecenia, powiedzieliby o tym i mu się przeciwstawili. Uznają, że ich głos jest mile widziany, natomiast nie biorą pod uwagę tego, że inni mogą nie widzieć możliwości przedstawiania złych wiadomości swoim przełożonym. Z pewnością ten rodzaj ślepoty nie stanowi modelu skutecznego przywództwa, ale nie można go też nazwać nieporadnym. Po drugie, konkretnie w tym wypadku, styl przywództwa Winterkorna nie narodził się w próżni. Był protegowanym niezwykle potężnego Ferdinanda Piecha, byłego prezesa, dyrektora generalnego i głównego akcjonariusza Volkswagena. Jako genialny wizjoner w branży motoryzacyj-

¹⁰ Andreas Cremer, Tom Bergin, *Fear and Respect: VW's culture under Winterkorn*, „Reuters”, 10.10.2015.

¹¹ <https://www.youtube.com/watch?v=YpPNVSMR5c> [dostęp: 20.04.2025].

nej Piech był przekonany, że terroryzowanie podwładnych jest sposobem na uzyskanie zyskowych projektów. Pewien dyrektor z firmy Chrysler, Bob Lutz, wspominał rozmowę, jaką odbył z Ferdinandem Piechem na branżowej kolacji w latach 90. XX wieku. Kiedy Lutz wyraził podziw dla zewnętrznego projektu nowego modelu Volkswagena Golfa i marzył o podobnym sukcesie Chryslera, Piech przedstawił mu wyjaśnienie, które mogłoby posłużyć jako podręcznikowy przykład tworzenia środowiska pozbawionego bezpieczeństwa psychicznego przy próbie motywowania:

Dam panu przepis. Wezwałem do siebie wszystkich projektantów karoserii i ludzi od tłoczenia blach, tych z produkcji i dyrektorów, do mojego gabinetu. I powiedziałem: „Mam już dość tych beznadziejnych karoserii. Macie sześć tygodni na przygotowanie karoserii na światowym poziomie. Mam wasze nazwiska. Jeśli nie będziecie mieli gotowych elementów karoserii w ciągu sześciu tygodni, znajdę na wasze miejsca innych. Dziękuję za wasz czas”¹².

Pisząc te słowa niedługo po aferze Volkswagena, Lutz spekulował, że Piech był „najprawdopodobniej główną przyczyną skandalu z kontrolą emisji spalin”, ponieważ wprowadził „rządy terroru oraz kulturę, w której wyniki osiągnano przez lęk i zastraszanie”¹³. Choć może to być ekstremalny przypadek, faktem pozostaje to, że wielu menedżerów przychylnie odnosi się do wykorzystywania władzy, by upewnić się, że ludzie będą osiągać określone cele – wprowadzając konkretne wskaźniki i terminy. Przekonanie, że ludzie nie

¹² Bob Lutz, *One Man Established the Culture that Led to VW's Emission Scandal*, „Road and Track”, 4.11.2015, <https://www.roadandtrack.com/car-culture/a27197/bob-lutz-vw-diesel-fiasco/> [dostęp: 20.04.2025].

¹³ Ibid.

będą się wystarczająco starać bez świadomości negatywnych konsekwencji, jakie niesie ze sobą niestosowanie się do wytycznych, jest rozpowszechnione, a nawet uznawane za oczywiste przez wiele osób zarówno na kierowniczych stanowiskach, jak i zwykłych obserwatorów rozważających kwestię motywacji w pracy. Tym, czego wielu ludzi sobie nie uświadamia, jest fakt, że motywowanie przez wzbudzanie strachu jest rzeczywiście bardzo skuteczne, jednak w kreowaniu *iluzji*, że cele są osiąmane. Nie jest skuteczne jako zapewnienie, że ludzie wniosą kreatywność, dobry proces i pasję potrzebne do osiągnięcia ambitnych celów w organizacjach opartych na wiedzy.

Jednak Piech nie był, jak to określił Lutz, „główną przyczyną” afery „dieseltgate”. Podobnie jak w przypadku Martina Winterkorna, przekonania o tym, jak najlepiej motywować ludzi, nabył od swojego mentora – własnego dziadka, Ferdinada Porsche’a, który był tym genialnym głównym inżynierem odpowiedzialnym za zaprojektowanie Volkswagena Beetle. Herr Porsche także nie był główną przyczyną. Jego z kolei zainspirował Henry Ford. W połowie lat 30. XX wieku wyjechał nawet do Detroit, aby obejrzeć kompleks fabryczny River Rouge, a ostatecznie wykorzystał tę wiedzę do zbudowania pierwszej linii produkcyjnej samochodów w Niemczech¹⁴. Były to wciąż złote lata przemysłu produkcyjnego, kiedy lęk i zastraszenie były sprawdzoną techniką zarządzania służącą do wymuszania na robotnikach szybszej i dokładniejszej pracy. Kiedy dzięki autorytarnym rządóm w połączeniu z usprawnieniem procesu można było zmniejszyć czas montażu samochodu z 12 do 3 godzin, tak jak w fabryce Forda, zyski firmy były realne.

¹⁴ David Kiley, *Getting the Bugs Out: The Rise, Fall, and Comeback of Volkswagen in America*, John Wiley & Sons, 2002, s. 38–49.

Jako głównej przyczyny skandalu „dieselgate” z 2015 roku nie można wskazać osobowości czy stylu przywództwa jednego człowieka albo niewielkiej grupy. Można by było powiedzieć, że do tej porażki doprowadziło kurczowe trzymanie się przestarzałego przekonania o tym, co motywuje pracowników. Scena z filmu Charliego Chaplina *Dzisiejsze czasy* jest parodią takiego anachronicznego motywowania strachem. Chaplin odgrywa w nim rolę robotnika pracującego przy taśmie, który nie nadąża z dokręcaniem śrub pojawiających się przed nim na przesuwającej się taśmie, przez co zostaje kopnięty przez współpracownika, zbesztany i uderzony przez kierownika, a dyrektor nakazuje mu zwiększenie tempa¹⁵. Dzisiaj, kiedy proste zadania są w coraz większej mierze automatyzowane, a pracownicy bazujący na wiedzy nie dokręcają śrub, ale raczej współdziałają, syntetyzują, podejmują decyzje i bezustannie się uczą, takie metody wydają się szczególnie komiczne.

Co ciekawe, Bischoff, projektant złażany przez Winterkorna za głuchy odgłos kolumny kierownicy, w rozmowie z reporterem bronił tego stylu zarządzania: „Oczywiście [Winterkorn] wściekał się, kiedy coś szło nie tak...” i tłumaczył takie zachowanie, zaznaczając, że jego szef potrafił być też „bardzo wielkoduszny w swojej wrażliwości na ludzki los”¹⁶. Nie chodzi jednak o to, czy prezes jest bardzo ludzki, czy też nie. Życzliwość Winterkorna i jego „wrażliwość” mieściły się prawdopodobnie w granicach normy w porównaniu z innymi ludźmi. Chodzi tu o jego przekonania na temat najskuteczniejszej metody motywowania pracowników, a także zasadności tych przekonań w dzisiejszych realiach. Biorąc pod uwagę to, co wiemy o zależności między bezpieczeń-

¹⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=DfGs2Y5WJ14> [dostęp: 25.01.2021].

¹⁶ Cremer, Bergin, 2015, op. cit.

stwem psychicznym a uczeniem się, najlepszym rozwiązaniem dla lidera, który grozi menedżerom czy inżynierom zwolnieniem, jeśli w ciągu sześciu tygodni nie zaprojektują karoserii na światowym poziomie, wydaje się obsadzenie go w niemy filmie.

Podobnie jak trujące gazy wydzielane przez wadliwe silniki Diesla, niski poziom bezpieczeństwa psychicznego wpływa na każdego, kto je wdycha. Jak to ujął profesor Ferdinand Dudenhoffer, ekspert w dziedzinie motoryzacji z Uniwersytetu Duisburg-Essen: „[...] w Volkswagencie panuje specyficzne ciśnienie”¹⁷. Do jego powstania przyczyniał się układ nadzoru właścicielskiego firmy. Według Dudenhoffera w odróżnieniu od innych niemieckich producentów samochodów, gdzie rada nadzorcza sprawuje kontrolę nad dyrektorem wykonawczym, w Volkswagencie rada „nie miała takiej władzy”¹⁸. Być może dlatego, że krewni założycielskiej rodziny Porsche zajmowali jedną czwartą z dwudziestu miejsc w radzie; dwa miejsca należały do lokalnych polityków, gotowych na wszystko, byleby zachować posadę w regionie; dwa miejsca zajmowali przedstawiciele katarskiego państwowego funduszu majątkowego.

Wziąwszy pod uwagę podstępą kulturę strachu, nie zaskakuje, że w obliczu pozornie niemożliwej do pokonania przeszkody technicznej, czyli wyprodukowania silnika wysokopiętnego spełniającego amerykańskie normy środowiskowe, wraz z naciskiem na opracowanie rozwiązania pozwalającego na realizację celów sprzedażowych firmy inżynierowie oraz przedstawiciele nadzoru wewnętrznego w koncernie Volkswagena postanowili znaleźć wyjście z sytuacji. Niezależnie od tego, jak sprytne i lukratywne wydawało się to

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Ibid.

rozwiązanie w tamtym okresie oraz o ile wzrosła sprzedaż samochodów i jak bardzo zyskała na tym reputacja firmy, historia pokazała, że w dłuższej perspektywie nie było to opłacalne rozwiązanie.

Co najmniej jeden członek rady nadzorczej nie obawiał się zabrać głosu. Bernd Osterloh, jeden z dziesięciu przedstawicieli pracowników (porównywalny do przedstawicieli związków zawodowych w Stanach Zjednoczonych), 24 września 2015 roku, czyli krótko przed ujawnieniem oszustwa przez amerykańskie władze, wysłał list do załogi. Jak gdyby cytował podstawowe założenia bezpieczeństwa psychicznego, Osterloh pisał w nim: „potrzebujemy w przyszłości klimatu, w którym problemów się nie ukrywa, ale otwarcie rozmawia o nich z przełożonymi. Potrzebujemy kultury, w której możliwe i dopuszczalne jest przeciwstawianie się przełożonemu w kwestii najlepszego sposobu postępowania”¹⁹.

Po wybuchu skandalu Winterkorn nawoływał do wprowadzenia w firmie bardziej rygorystycznych zasad, aby mieć pewność, że tego rodzaju oszustwo już się nie powtórzy. Lecz nie jest jasne, jak ostrzejsze zasady miałyby umożliwić wyprodukowanie przyjaznego środowiska silnika Diesla czy też osiągnięcie celu, jakim była pozycja największego producenta samochodów na świecie. Z perspektywy czasu już sam cel wydaje się podejrzany. Czy możliwe było uniknięcie porażki, gdyby inżynierowie pracujący w środowisku, w którym brakowało bezpieczeństwa psychicznego, mogli przedstawić „złe wieści” o tym, że opracowanie ekologicznego silnika Diesla w narzuconych warunkach jest po prostu niewykonalne?

Być może najbardziej zadziwiającą kwestią dotyczącą afery spalinowej jest to, że nie jest to w żadnym razie odosobniony przypadek. Ten sam scenariusz – nieosiągalne cele

¹⁹ Ibid.

sprzedawowe, autorytarny styl zarządzania, czyli motywowanie strachem, ludzie obawiający się utraty pracy, gdy coś im się nie uda – wciąż i wciąż się powtarza. Częściowo jest tak dlatego, że to scenariusz, który sprawdzał się w przeszłości, kiedy cele były osiągalne, postęp można było bezpośrednio zaobserwować, a zadania wykonywane były w dużej mierze samodzielnie. W tamtych warunkach można było skłaniać ludzi do ich osiągnięcia przez wzbudzanie w nich lęku i zastraszanie. Problem polega na tym, że w dzisiejszym zmiennym, niepewnym, złożonym i niejednoznacznym świecie (VUCA) nie jest to już scenariusz dobry dla biznesu. Zamiast sukcesu przynosi możliwą do uniknięcia, a często boleśnie nagłaśnianą, porażkę.

W dalszej części tego rozdziału przyjrzymy się podobnej sytuacji w trzech innych organizacjach: Wells Fargo, Nokii oraz Banku Rezerw Federalnych w Nowym Jorku. W każdym z tych przypadków kultura, w której brakowało bezpieczeństwa psychicznego, wydawała się sprawdzać *przez jakiś czas*, ale niczym tykająca bomba ostatecznie eksplodowała, narażając na szwank reputację niegdyś poważanych firm.

Jeszcze ambitniejsze cele

Rok przed spektakularnym upadkiem Wells Fargo mógł się nazywać nadal najbardziej wartościowym bankiem, zajmował bowiem pierwsze miejsce pod względem wartości rynkowej wśród wszystkich amerykańskich banków, obsługiwał około jednej trzeciej wszystkich gospodarstw domowych w Stanach Zjednoczonych²⁰. W rankingu Barron's uznany został za

²⁰ Szczegóły dotyczące sprawy Wells Fargo pochodzą z dokumentu: Luann J. Lynch, Almand R. Coleman, Cameron Cutro, *The Wells Fargo Banking*

jedną z „najbardziej szanowanych firm świata”, a lwią część sukcesu Wells Fargo można było przypisać jednostce Community Banking; w 2015 roku spółka zależna z jej sześcioma tysiącami lokalnych oddziałów w całych Stanach Zjednoczonych generowała ponad połowę przychodu firmy²¹. Banki te świadczyły klientom indywidualnym i drobnym przedsiębiorcom wiele usług finansowych, takich jak rachunki bieżące i oszczędnościowe, kredyty, karty kredytowe.

Banki należące do Community Banking w dużej mierze opierały swój wzrost na sprzedaży związanej (*cross-selling*), czyli sprzedaży obecnym klientom dodatkowych produktów. W Wells Fargo wierzono, że można zyskać przewagę konkurencyjną w sektorze bankowym dzięki zaspokajaniu wszelkich potrzeb finansowych swoich klientów. Bank szczycił się sprawnością, z jaką sprzedawał klientom dodatkowe produkty. W 2010 roku prezes banku John Stumpf w liście do akcjonariuszy chwalił się nawet, że firma jest „królem *cross-sellingu*”²². W 2015 roku wydawało się, że Wells Fargo rzeczywiście zasługuje na miano zwycięzcy: średnio na klienta przypadało 6,11 produktu, tymczasem w branży było to średnio 2,71²³.

Jednak znakomita sprzedaż była dla Wells Fargo tym, czym ekologiczne silniki Diesla dla grupy Volkswagena: w grę wchodził tu nieosiągalny cel sprzedażowy, którego realizacji tak czy inaczej wymagało od pracowników najwyższe kierownictwo pod karą utraty pracy.

Wszystko się skończyło 8 września 2016 roku. Tykająca bomba zegarowa eksplodowała, rozbijając w pył iluzoryczny

Scandal. Case Study, UVA nr 7267, University of Virginia, Darden Business Publishing, Charlottesville 2017.

²¹ Wells Fargo, raport roczny za 2015 r.

²² Wells Fargo, raport roczny za 2010 r.

²³ Wells Fargo, raport roczny za 2015 r.

biznes króla sprzedaży wiązanej. Po tym, jak bank Wells Fargo został uznany za winnego stosowania przez spółkę Community Banking niedozwolonych praktyk w sprzedaży, ogłosił ugodę na kwotę 185 milionów dolarów zawartą z Biurem Finansowej Ochrony Konsumentckiej (CFPB) oraz dwiema innymi amerykańskimi agencjami nadzoru. W następnym miesiącu John Stumpf odszedł ze stanowiska²⁴.

To, co się wydarzyło w Wells Fargo, było zarówno możliwe do przewidzenia, jak i do uniknięcia. A sytuacja, która do tego doprowadziła, nie mogłaby trwać tak długo, jak trwała, bez kultury pozbawionej bezpieczeństwa psychicznego. Przyjrzyjmy się bliżej temu, jak się rozwijała.

Na początku lat 2000. w banku Wells Fargo prowadzono kampanię pod nazwą „Going for Gr-Eight”, której celem było zwiększenie tzw. sprzedaży wiązanej, co miało zmotywować pracowników Community Banking do sprzedaży jednemu klientowi średnio ośmiu produktów, a było to liczbą dotąd niesłychaną. Aby to osiągnąć, wdrożono programy motywacyjne na wszystkich szczeblach organizacji: opiekunowie klienta i specjaliści ds. obsługi klienta mieli otrzymywać prowizję od każdej sprzedaży, kierownicy regionalni za sprzedaż na określonym poziomie mieli otrzymywać premie, a sukces w sprzedaży wiązanej miał być uwzględniany w rocznych premiach członków najwyższego kierownictwa²⁵.

Śledzenie wyników było rygorystyczne i bezwzględne. Pracownicy poszczególnych oddziałów mieli wyznaczone ambitne cele sprzedażowe, a ich postępy były ściśle monitorowane

²⁴ Richard Gonzales, *Wells Fargo CEO John Stumpf Resigns Amid Scandal*, NPR, 12.10.2016, <https://www.npr.org/sections/thetwo-way/2016/10/12/497729371/wells-fargo-ceo-john-stumpf-resigns-amidscandal> [dostęp: 25.04.2025].

²⁵ E. Scott Reckard, *Wells Fargo's Pressure-Cooker Sales Culture Comes at a Cost*, „The Los Angeles Times”, 21.12.2013.

w codziennym „raporcie motywującym”²⁶. Każdy oddział musiał cztery razy w ciągu dnia uzupełniać raport ze sprzedaży: o godz. 11, o 13, o 15 i o 17²⁷. Pewien dyrektor regionalny powiedział pracownikom, żeby sprzedawali „wszelkimi możliwymi sposobami”²⁸. W niektórych oddziałach pracownicy podobno nie mogli wyjść z pracy, dopóki nie zrealizowali celów na dany dzień²⁹.

Pracowników, którzy nie uzyskiwali oczekiwanych wyników, instruowano, jak zwiększać sprzedaż, byli nawet kierowani na szkolenia z „obalania obiekcji”, aby nakłaniać klientów do zakupu większej liczby produktów. Jeśli nadal nie potrafili osiągnąć celu, byli zwalniani z pracy. Menedżerowie, którzy nie radzili sobie wystarczająco dobrze, byli publicznie krytykowani lub zwalniani³⁰.

Z początkiem 2013 roku zaczęły wychodzić na światło dzienne doniesienia o tym, że pracownicy Wells Fargo stosowali i nadal stosują wątpliwe etycznie praktyki, aby osiągać swoje cele sprzedażowe. Były pracownik zgłosił, że osoby zatrudnione w oddziale w Los Angeles zakładały klientom konta bądź karty kredytowe bez ich zgody, a w przypadku reklamacji tłumaczyli się usterką komputera. Zgłosił też, że pracownicy okłamywali klientów, wmawiając im, że określone produkty można było nabyć tylko razem, żeby osiągnąć założony cel sprzedażowy³¹. Inną stosowaną taktyką było

²⁶ Laura J. Keller, Dakin Campbell, Kartikay Mehrotra, *While 5,000 Wells Fargo Employees Got Fired, Their Bosses Thrived*, „Bloomberg”, 3.11.2016.

²⁷ A. Cao, *Lawsuit Alleges Exactly How Wells Fargo Pushed Employees to Abuse Customers*, „Time”, 29.09.2016.

²⁸ Kartikay Mehrotra, *Wells Fargo Ex-Managers' Suit Puts Scandal Blame Higher Up Chain*, Bloomberg, 8.12.2016.

²⁹ E.S. Reckard, 1.12.2013, op. cit.

³⁰ Stacy Cowley, *Voices From Wells Fargo: 'I Thought I Was Having a Heart Attack*, „The New York Times”, 20.10.2016.

³¹ A. Cao, 29.09.2016, op. cit.

namawianie klientów na otwieranie niepotrzebnych, dodatkowych rachunków bieżących – jednego na zakupy spożywcze, innego na cele związane z podróżami, kolejnego na niespodziewane wydatki i tym podobne³² – tworzyli także fałszywe adresy mailowe, aby zyskać klientów korzystających z usług bankowości internetowej³³.

Zanim skandal został upubliczniony, bank Wells Fargo dokonał wielu zmian, które miały rozwiązać jego problemy. Między rokiem 2011 a 2016 firma zwolniła ponad 5300 pracowników za naruszenie zasad etyki³⁴, wprowadziła kartę „jakości sprzedaży”, w której zapisano ograniczenia dotyczące zasad sprzedaży³⁵, przeprowadziła szkolenia z zakresu etyki, a także zabroniła pracownikom zakładania fałszywych kont³⁶. Doszło jednak do rażącego przeoczenia: nie wprowadzono żadnych zmian w strategii „Going for Gr-Eight”. Podobnie jak inżynierowie Volkswagena nie byli w stanie zaprojektować ekologicznego silnika Diesla w sposób, który byłby dozwolony, pracownicy Wells Fargo nie byli w stanie osiągać celów sprzedażowych bez uciekania się do podejrzanych praktyk. Był po prostu pewien limit liczby produktów, które mógł pomieścić portfel pojedynczego klienta. Jak powiedział pewien były bankowiec: „Oni [przełożeni] ostrzegali nas w sprawie tego rodzaju [nieetycznego] postępowania, ale rzeczywistość była taka, że ludzie musieli osiągać cele. Potrzebowali wypłaty”³⁷.

³² S. Cowley, 20.10.2016, op. cit.

³³ Emily Glazer, Christina Rexrode, *Wells Fargo CEO Defends Bank Culture, Lays Blame With Bad Employees*, „The Wall Street Journal”, 13.09.2016.

³⁴ M. Egan, 8.09.2016, op. cit.

³⁵ Dan Freed, E. Scott Reckhard, *Wells Fargo Faces Costly Overhaul of Bankrupt Sales Culture*, Reuters, 12.10.2016.

³⁶ Michael Corkery, Stacy Cowley, *Wells Fargo Warned Workers Against Sham Accounts, but ‘They Needed a Paycheck*, „The New York Times”, 16.09.2016.

³⁷ Ibid.

Ostatecznie federalne i stanowe organy nadzoru wszczęły postępowanie w sprawie stosowanych przez bank praktyk. Ich raport wykazał, że od 2011 do 2016 roku pracownicy spółki Community Banking w celu zwiększania wyników sprzedaży bez wiedzy i zgody klientów założyli dwa miliony rachunków bankowych i kart kredytowych, sprzedawali również klientom produkty i usługi pod fałszywym pretekstem³⁸. Śledztwo ujawniło też kilkoro pracowników, którzy byli świadkami nieetycznych praktyk, zgłosili to przełożonym bezpośrednio, bądź korzystając ze specjalnej infolinii (*ethics hotline*). Jeden twierdził nawet, że napisał w tej sprawie do samego Stumpfa. Niektórzy z nich stracili później pracę za donoszenie³⁹.

Podobnie jak w przypadku Volkswagena możliwa do uniknięcia porażka Wells Fargo nie była wynikiem działań pojedynczej czarnej owcy, lecz systemu, który narzucał tak ambitne cele, że można je było osiągnąć tylko drogą oszustwa. Pracownicy funkcjonowali w kulturze strachu, w której nie było miejsca na sprzeciw. Zamiast okazywać zainteresowanie sprzedawcom oraz temu, czego doświadczają w związku z realizacją strategii polegającej na sprzedaży wiązanej, oraz wykorzystywać wnioski płynące z tych doświadczeń do zmiany czy sprecyzowania strategii firmy⁴⁰, menedżerowie wysyłali jasne sygnały: masz wyniki albo wylatujesz.

³⁸ Notka prasowa Consumer Financial Protection Bureau: *Consumer Financial Protection Bureau Fines Wells Fargo \$100 Million for Widespread Illegal Practice of Secretly Opening Unauthorized Accounts*, ConsumerFinance.gov, 8.09.2016.

³⁹ Matt Egan, *Wells Fargo Admits to Signs of Worker Retaliation*, CNN Money, 23.01.2017.

⁴⁰ Amy C. Edmondson, Paul J. Verdin, *Your Strategy Should Be a Hypothesis You Constantly Adjust*, „Harvard Business Review”, 9.11.2017

Obawa przed prawdą

Scenariusz podobny do tego z Volkswagena i Wells Fargo rozegrał się wiele lat wcześniej na innym kontynencie i w innej branży. Firma Nokia, której korzenie sięgają 1865 roku, kiedy to była papiernią w mieście o tej samej nazwie w Finlandii⁴¹, w latach 80. ubiegłego wieku stała się pionierem na rynku telekomunikacyjnym pośród rozwijających się na całym świecie sieci komórkowych. Pod rządami prezesa Kari Kairamo pod koniec lat 90. XX wieku Nokia była światowym liderem w produkcji telefonów komórkowych z 23-procentowym udziałem w rynku⁴². Na początku lat 2000. firma, jako twórca systemu operacyjnego Symbian, wydawała się dobrze przygotowana do wykorzystania, jak się później okazało, wykładniczego wzrostu popularności smartfonów.

Jednak stała się kolejną ofiarą porażki, której można było uniknąć. W czerwcu 2011 roku jej udział w rynku smartfonów znacznie spadł, a w 2012 roku wartość rynkowa Nokii zmalała o 75 procent⁴³. Firma utraciła swoją innowacyjność, wiodącą pozycję jako producenta telefonów komórkowych, a także dwa miliardy euro. We wrześniu 2013 roku, uznając swoją porażkę, ogłosiła sprzedaż działu urządzeń i usług Microsoftowi⁴⁴.

Chociaż za upadkiem Nokii nie kryła się poplątana sieć oszustw, jak w przypadku Volkswagena i Wells Fargo, wszyst-

⁴¹ Nokia, *Our history*, <https://www.nokia.com/we-are-nokia/our-history/> [dostęp: 25.04.2025]

⁴² Nokia Corporation, raport roczny 1998.

⁴³ Quy Huy, Timo Vuori, *Who Killed Nokia? Nokia Did*, „INSEAD Knowledge”, 22.09.2015.

⁴⁴ Dina Bass, Ville Heiskanen, David Fickling, *Microsoft to Buy Nokia's Devices Unit for \$7.2 Billion*, Bloomberg, 3.09.2013, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2013-09-03/microsoft-to-buy-nokia-s-devices-business-for-5-44-billion-euros> [dostęp: 25.04.2025].

kim trzem firmom zaszkodziła kultura strachu. Dogłębna analiza wzrostu i upadku na rynku smartfonów między 2005 a 2010 rokiem, obejmująca wywiady z 76 menedżerami i inżynierami Nokii, wykazała, że firma przegrała bitwę o ten rynek nie ze względu na słabą wizję czy kilku złych menedżerów, ale przynajmniej częściowo z powodu napawającego lękiem klimatu, który przyczynił się do rozprzestrzeniającej się w całym przedsiębiorstwie beczynności, szczególnie w odpowiedzi na zagrożenia ze strony silnych konkurentów⁴⁵. Według autorów raportu taki lęk miał „swoje korzenie w kulturze wybuchowych liderów i wystraszonych kierowników średniego szczebla, którzy bali się mówić prawdę”⁴⁶.

A prawda była taka, że w pierwszych dekadach XXI wieku rynek telefonów komórkowych stawał się coraz bardziej konkurencyjny. Koncentrując się na klasycznych telefonach komórkowych, tzw. *feature phone*, Nokia nie była skłonna albo nie umiała docenić potencjału złożonej i kosztownej platformy do tworzenia oprogramowania, będącej podstawą dzisiejszych smartfonów. Z kolei Apple i Google w odpowiedzi na wprowadzenie na rynek przez kanadyjską firmę RIM urządzenia Blackberry wydały miliardy na stworzenie własnych platform iOS i Android, którymi obie przyćmiły platformę Symbian Nokii i skutecznie zainicjowały smartfonową rewolucję. Innymi słowy, Nokia znalazła się w szybko zmieniającym się, opartym na wiedzy otoczeniu biznesowym, gdzie współdziałanie, innowacyjność i komunikacja stawały się nieodzownymi elementami przyszłego sukcesu.

Ze względu na brak klimatu bezpieczeństwa psychicznego, gdzie szczerłość jest pożądana i oczekiwana, najwyższe kierownictwo Nokii wraz z menedżerami średniego szczebla

⁴⁵ Q. Huy, T. Vuori, 22.09. 2015, op. cit.

⁴⁶ Ibid.

zaplątało się w tańcu wzajemnego strachu. Kiedy menedżerowie średniego szczebla zadawali ważne pytania na temat kierunku, w jakim zmierza firma, w odpowiedzi słyszeli, że mają „skupiać się na wdrażaniu”⁴⁷. Ludziom, którzy nie chcieli podporządkować się nieracjonalnym poleceniom najwyższego kierownictwa, „przyklejano łatkę nieudaczników” lub „wystawiano na szwank ich reputację”⁴⁸. Podobno jeden z dyrektorów wykonawczych „tak mocno walnął w stół, że kawałki owoców fruwały po sali”⁴⁹. Olli-Pekka Kallasvuo, były prezes zarządu i dyrektor generalny Nokii, został opisany jako „niezwykle wybuchowy”⁵⁰. Według relacji menedżerów regularnie można było zobaczyć, jak „na cały głos wydziera się na ludzi” i „bardzo trudno było mu powiedzieć coś, czego nie chciał usłyszeć”⁵¹.

Z kolei dyrektorzy obawiający się zewnętrznych zagrożeń rynkowych, szczególnie ze strony programistów Apple i Google, nie mówili o powadze tych zagrożeń menedżerom średniego szczebla. Pewien członek najwyższego kierownictwa, potwierdzając odczuwanie narastającego strachu oraz wpływ, jaki miało to na styl zarządzania, powiedział: „było jasne, że obawialiśmy się iPhone’a. Dlatego naciskaliśmy na menedżerów średniego szczebla, by szybko dostarczyli telefony dotykowe”⁵². Menedżerowie średniego szczebla, w obawie przed przekazaniem złych wieści, roztaczali przed przełożonymi nadmiernie optymistyczną wizję możliwości techno-

⁴⁷ Timo Vuori, Quy Huy, *Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle*, „Administrative Science Quarterly” 2016, nr 1(61), s. 23.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Ibid.

⁵² T. Vuori, Q. Huy, 2016, s. 30.

logicznych Nokii w obszarze klasycznych telefonów, przez co zrezygnowali oni z długoterminowej inwestycji w rozwijanie bardziej złożonych innowacji. Jak to ujął pewien menedżer: „W dziale R&D Nokii klimat był taki, żeby zadowalać przełożonych. Chcieli przekazywać im dobre wiadomości, a nie przedstawiać rzeczywistość”⁵³.

A rzeczywistość wymagałaby od menedżerów (zarówno tych wybuchowych, jak i tych przestraszonych), aby odłożyli na bok swoje obawy i szczerze ze sobą rozmawiali. Jednak taka otwartość wydawała się niemożliwa, a czas na wprowadzanie innowacji i zmianę kierunku minął. W 2007 roku, kiedy branża w coraz większym stopniu opierała się na oprogramowaniu, fiński gigant telekomunikacyjny zapadł się jeszcze głębiej. Coraz więcej producentów telefonów komórkowych przechodziło na otwarty system operacyjny Google’a, czyli Android. W 2008 roku, kiedy firma Apple wypuściła na rynek iPhone’a 3G i platformę App Store, było już za późno, by dogonić konkurencję. Chociaż Nokia nadal tworzyła oprogramowanie i wprowadzała nowe produkty, osiągała gorsze wyniki i słabszą sprzedaż w porównaniu do swoich bardziej zwinnych konkurentów.

Oczywiście nie można powiedzieć, że bezpieczeństwo psychiczne zapewniłoby Nokii sukces w branży, w której panowała coraz większa konkurencja. Sukces wymaga nieustających innowacji, dla których paliwem są ekspercka wiedza, pomysłowość i praca zespołowa. Lecz bez bezpieczeństwa psychicznego trudno jest dobrze spożytkować specjalistyczną wiedzę i pomysłowość. A przy braku u wyższego kierownictwa wiedzy o realnej sytuacji firmy i posiadanej przez nią technologii firma po prostu nie mogła uczyć się wystarczająco szybko, by przetrwać. Dekadę później Nokia zdołała

⁵³ T. Vuori, Q. Huy, 2016, s. 32.

powrócić do gry. Jak dowiesz się z rozdziału siódmego, członkowie wyższego kierownictwa później uświadomili sobie, że aby opracować lepszą strategię, muszą zmienić sposób komunikacji i interakcji.

Kto nadzoruje organy nadzorujące?

Na przykładach Nokii, Wells Fargo i Volkswagena mogliśmy zaobserwować zgubne skutki kultury strachu w firmach z wielkimi ambicjami. A co się dzieje wtedy, gdy firma świadczy usługi lub bada działalność innej? Kiedy relacje *między* firmami są utrudnione przez atmosferę strachu, ryzyko wzrasta – zarówno dla samych organizacji, jak i dla społeczeństwa.

Po kryzysie finansowym w latach 2008–2009 na Bank Rezerw Federalnych w Nowym Jorku (FRBNY) spadła dezaprobatą i krytyka ze strony amerykańskiej opinii publicznej oraz Kongresu za brak skutecznego regulowania nadmiernego ryzyka finansowego kilku dużych amerykańskich banków⁵⁴. W odpowiedzi FRBNY zlecił sporządzenie raportu z własnej działalności. Bill Dudley, prezes FRBNY, poprosił profesora Columbia Business School Davida Beima o przeprowadzenie analizy i ocenę „organizacji i praktyk [FRBNY] ze szczególnym uwzględnieniem wydziału nadzoru bankowego”⁵⁵. Intencją, jaka temu przyświecała, było zapoznanie się z wnioskami, które można by było wykorzystać do poprawy zdolności FRBNY do nadzorowania banków oraz monitorowania ryzyka systemowego w przeszłości.

⁵⁴ Ben Protess, Susanne Craig, *Harsh Words for Regulators in Crisis Commission Report*, „The New York Times”, 27.01.2011.

⁵⁵ David Beim, Christopher McCurdy, *Report on Systemic Risk and Bank Supervision*, Raport Banku Rezerw Federalnych w Nowym Jorku za 2009 rok.

Beim wraz z niewielkim zespołem przeprowadził wywiady z grupą około 20 osób zatrudnionych w FRBNY, głównie kierownictwem wyższego szczebla, na temat tego, które działania banku centralnego były prawidłowe, a które nie, czego skutkiem był kryzys. W rezultacie w 2009 roku powstał raport dotyczący ryzyka systemowego oraz nadzoru bankowego. Poświęcono w nim sporo uwagi kulturze i komunikacji w FRBNY. Beim opisał w nim miejsce o niskim poziomie bezpieczeństwa psychicznego, gdzie urzędnicy reprezentujący organy nadzoru, których zadaniem było monitorowanie działalności poszczególnych banków, takich jak Goldman Sachs, czuli się „zastraszani i bierni”, przez co nie byli „skuteczni w komunikowaniu się z innymi obszarami, formułowaniu własnych opinii oraz sygnalizowaniu dostrzeganych nieprawidłowości”. W rezultacie ci urzędnicy „tylko wykonywali polecenia”⁵⁶.

Elementem pracy urzędników nadzoru było angażowanie się w debaty o procesach i polityce poszczególnych banków, szczególnie w kwestii dużych transakcji przeprowadzonych już przez bank bądź przez niego rozważanych. Każdy duży bank miał przydzielony przez FRBNY zespół, którego zadaniem było sprawdzanie, czy dana transakcja jest prawidłowa. Beim odkrył, że proces decyzyjny był utrudniony przez syndrom grupowego myślenia czy też „dążenie do konsensusu” – problemy były szeroko omawiane, ale bez podejmowania konstruktywnych działań. Dyskusje te były w znacznej mierze pozbawione szczerzej debaty i współpracy, podczas której ludzie podnosiliby problemy i proponowali rozwiązania, co jest uzasadnione w każdej organizacji, w której w zawrotnym tempie toczą się bardzo złożone procesy. W raporcie wskazywano na obawę przed zabraniem głosu jako temat często

⁵⁶ D. Beim, C. McCurdy, 2009, s. 9.

pojawiający się w kontekście spotkań w FRBNY oraz w opisach doświadczeń pracowników we wszystkich aspektach ich pracy. Pojawiły się w nim dosłowne cytaty z wywiadów, takie jak: „jeśli wrośniesz w tę kulturę, przekonasz się, że małe błędy nie są tolerowane” albo „nie powinieneś za bardzo odbiegać od sposobu myślenia zarządu”⁵⁷.

Relacje między urzędnikami a dyrektorami banku zostały opisane jako szczególnie napięte. Po pierwsze, między tymi dwiema grupami istniała asymetria informacji, co stawiało urzędników w niekorzystnej pozycji. Ponieważ urzędnicy musieli prosić banki o informacje, owe banki mogły działać jako strażnicy, tym samym wywołując u urzędników poczucie, że są zależni od chęci i dobrej woli banku w sprawie terminowego przekazywania użytecznych informacji. Według Beima doprowadziło to do przyjęcia przez urzędników niekonfrontacyjnej postawy, a często nadmiernie uległego stylu działania, aby w bezkonfliktowy sposób uzyskać informacje⁵⁸. Co najważniejsze, Beim po trzech tygodniach swojego dochodzenia zauważył oznaki zawłaszczania instytucji przez grupy interesu (*regulatory capture*), zjawiska, które dziennikarz Ira Glass opisał później jako „psa stróżującego, który liże intruza po twarzy i bawi się z nim, zamiast na niego warczeć”⁵⁹. Urzędnicy byli w pewnym sensie niezdolni do skutecznego wykonywania swoich obowiązków ze względu na kulturę strachu i uległości.

Tym, co czyni tę dynamikę szczególnie frustrującą, jest fakt, że banki były zobowiązane przepisami prawa do przekazywania urzędnikom wszelkich informacji, jakich ci żądali.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ D. Beim, C. McCurdy, 2009, s. 19.

⁵⁹ *The Secret Recordings of Carmen Segarra*, „This American Life”, 26.09.2014, <https://www.thisamericanlife.org/536/thesecret-recordings-of-carmen-segarra> [dostęp: 25.04.2025].

Carmen Segarra, która pracowała jako przedstawicielka regulatora po dochodzeniu Beima, stwierdziła: „W mocy Fed jest zarówno pozyskiwanie informacji, jak i nakładanie na bank kar, jeśli ten wstrzymuje się z ich przekazaniem”. Zapytana o to, dlaczego jej zdaniem urzędnicy wybrali uległość, choć dysponowali taką władzą, zwięźle odpowiedziała: „rządzi nimi strach”⁶⁰.

Czy tej potężnej katastrofie systemu finansowego, jakiej świat nie widział od lat 30. ubiegłego wieku, można było zapobiec, gdyby banki i organy nadzoru pracowały w atmosferze bezpieczeństwa psychicznego? To może być zbyt daleko idący wniosek. Zbyt liberalne przepisy, chciwość oraz niewłaściwe pobudki z pewnością w znacznej mierze przyczyniły się do tej sytuacji. Niemniej można powiedzieć, że kultura strachu uciszała i powstrzymywała każdego, kto chciał zadawać pytania czy krytykować, tym samym niszcząc możliwość wyłapywania i korygowania nadmiernie ryzykownych działań oraz innych przyczyn upadku gospodarczego.

Unikanie porażek możliwych do uniknięcia

Volkswagen, Wells Fargo, Nokia oraz Bank Rezerw Federalnych w Nowym Jorku to jaskrawe przykłady organizacji, które szczyły się bogatymi zasobami specjalistycznej wiedzy, zmotywowanymi, inteligentnymi liderami oraz jasno wyrażanymi celami. W żadnej z nich nie brakowało zdolnych pracowników w żadnej z dziedzin niezbędnych do odniesienia sukcesu w branży. Krótko mówiąc, mieli u siebie talenty. Tym, czego im brakowało, byli liderzy potrafiący zapewnić

⁶⁰ Ibid.

klimat bezpieczeństwa psychicznego w pracy, co pozwoliłoby ludziom mówić prawdę swoim przełożonym – a w przypadku Banku Rezerw Federalnych swoim partnerom. W rozdziale siódmym będzie mowa o tym, co liderzy muszą robić, by stworzyć i odtwarzać bezpieczeństwo psychiczne; tutaj wspomnę jedynie, że potężnym porażkom, jak te opisane w tym rozdziale, można zapobiegać.

Żadna z tych porażek nie wydarzyła się z dnia na dzień czy zupełnie niespodziewanie. Było wręcz odwrotnie. Nasiona porażki kiełkowały przez wiele miesięcy czy lat, gdy tymczasem wyższe kierownictwo trwało w błogiej nieświadomości. W wielu organizacjach, jak te omawiane w tym rozdziale, regularnie pojawiają się niezliczone drobne problemy stanowiące sygnał ostrzegawczy, mówiący o tym, że ze strategią firmy być może nie wszystko jest w porządku i należałoby się przyjrzeć jej na nowo. Jednak sygnały te są często lekceważone. Dlatego zapobieganie możliwym do uniknięcia porażkom często zaczyna się od zachęcania ludzi do przeciwstawiania się, wymiany danych oraz aktywnego informowania o tym, co tak naprawdę dzieje się w laboratorium czy na rynku, aby tworzyć pętlę uczenia się oraz stosować zwinne podejście.

Każdą z historii opisanych w tym rozdziale można postrzegać jako przypadek strategicznej porażki. To, co zaczęło się jako niewielkie niedociągnięcia w realizacji, eskalowało do rangi dramatycznych, nagłośnionych w mediach porażek, kiedy nowe informacje, wynikające z rzeczywistego doświadczenia – czy to inżynierów, czy handlowców – nie były podchwytywane i wykorzystywane do przemyślenia i zmiany kierunku działań firmy⁶¹. W Wells Fargo strategia

⁶¹ Amy C. Edmondson, Paul J. Verdin, *The strategic imperative of psychological safety and organizational error management* [w:] *How could this happen? Managing errors in organization*, red. J. Hagen, Palgrave/MacMillan, 2018.

sprzedaży związanej zderzyła się z realną siłą nabywczą klientów, co stało się źródłem strategicznej porażki. Jednak tym, co ją scementowało, było przekonanie handlowców, że wyższe kierownictwo nie będzie tolerować słabych wyników. W związku z tym łatwiej było im zakładać fałszywe konta niż zgłaszać informacje pozyskiwane z rynku, co stanowi najsilniejszą możliwą oznakę niskiego poziomu bezpieczeństwa psychicznego.

Poprzez skupianie uwagi na bezpieczeństwie psychicznym nie chcę lekceważyć etycznego wymiaru żadnego z tych przypadków. Weźmy za przykład Wells Fargo. Mimo wszystko postrzeganie oszustw polegających na zakładaniu fałszywych kont jako wyniku nieuczciwości poszczególnych handlowców nie wyjaśnia powszechności tego rodzaju zachowań w firmie, co wskazuje raczej na nieudolny system. System skazany na porażkę ze względu na zgubne połączenie odgórnego podejmowania decyzji oraz niedostatecznego poziomu bezpieczeństwa psychicznego, który pozwalałby na przekazywanie przełożonym złych wiadomości. Podobną tezę można postawić w przypadku Volkswagena i Fed. Jak już wcześniej wspomniano w tym rozdziale, żadne wytłumaczenie uwzględniające jedynie winę skorumpowanego czy głupiego człowieka bądź grupki ludzi nie będzie pełne, wzięwszy pod uwagę złożoność sytuacji. Warto jednakże rozważyć, do jakiego stopnia wcześniejsze wydobycie na światło dzienne informacji o niedociągnięciach może niemal zawsze ograniczyć zakres i konsekwencje porażki, a czasami całkowicie jej zapobiec.

Przyjęcie zwinnego podejścia do formułowania strategii

Wszystkie opisane tu cztery przypadki wskazują na konieczność innego spojrzenia na strategię, które byłoby lepiej dopasowane do sposobu tworzenia wartości w dzisiejszym świecie VUCA. Profesor Paul Verdin z Solvay Business School i ja opracowaliśmy perspektywę, która przedstawia strategię bardziej jako hipotezę niż plan⁶². Jak przy wszelkich hipotezach rozpoczyna się od oceny i analizy sytuacji – czyli klasycznych narzędzi stosowanych przy tworzeniu strategii. Ponadto, tak jak w przypadku hipotez, należy ją *przetestować* w działaniu. Kiedy strategię postrzega się jako hipotezę, którą należy poddawać ciągłej weryfikacji, kontakty z klientami dostarczają wartościowych danych, które na bieżąco są źródłem interesujących informacji dla wyższego kierownictwa. Wyobraź sobie, co by było, gdyby Wells Fargo przyjął zwinne podejście do strategii: najwyższe kierownictwo potraktowałoby powtarzające się problemy z realizacją założonych celów czy tworzenia fałszywych kont jako przydatne dane pomocne w ocenie skuteczności pierwotnej strategii sprzedaży związanej. Te wnioski doprowadziłyby do tak potrzebnej zmiany strategii.

Oczywiście czasem słabe wyniki to nic innego jak po prostu słabe wyniki. Ludzie nie są efektywni. Ich starania są niewystarczające. Czasem firmy rzeczywiście potrzebują sposobów na lepsze motywowanie ludzi i zarządzanie nimi, aby mogli spełniać przyjęte standardy efektywności. Jednak w świecie VUCA to niejedyne wytłumaczenie niepowodzeń w realizacji założonych celów; nie jest to nawet najbardziej prawdopodobne wytłumaczenie. Wczesne sygnały o rozbież-

⁶² A.C. Edmondson, P.J. Verdin, 9.11.2017, op. cit.

nościach między efektami a planami należy traktować *najpierw* jako dane do analizy, zanim wyciągnie się wniosek, że stanowią one jasny i oczywisty dowód na słabą efektywność pracowników.

Oszustwa i tuszowanie problemów to naturalny efekt uboczny kultury odgórnego zarządzania, w której nie ma miejsca na odmowę czy sprzeciw. Jednak połączenie takiej kultury z przekonaniem o tym, że genialna strategia sformułowana w przeszłości pozostanie bezterminowo aktualna w przyszłości, staje się przepisem na porażkę. Zarówno w Volkswagenu, jak i w Wells Fargo oznaki chodzenia na skrót wielokrotnie ignorowano. Dlatego iluzja skuteczności odgórnego zarządzania była przez jakiś czas podtrzymywana. Szczególnie dojmujące jest to, że negatywne dane były dostępne zaskakująco długo, ale nie zostały dobrze spożytkowane.

Sukces w świecie VUCA wymaga rozważnego i regularnego angażowania się ze strony wyższego kierownictwa w sprawy operacyjne na wszystkich poziomach i we wszystkich działach. Ludzie mający bezpośredni kontakt z klientami, tworzący i dostarczający produkty czy usługi, są wtajemniczeni w najważniejsze dane strategiczne, jakie są dostępne dla firmy. Znają oczekiwania klientów, posunięcia konkurencji oraz możliwości, jakie dają najnowsze technologie. Proces uczenia się organizacji – prowadzony przez liderów, ale realizowany przez wszystkich – wymaga aktywnego poszukiwania odstępstw, które podważają założenia leżące u podstaw bieżącej strategii.

Następnie owe odstępstwa należy uwzględnić z uwagi na ich wartość informacyjną przy dostosowywaniu pierwotnej strategii. Paradoksalnie większy nacisk na „realizację” w odpowiedzi na wczesne sygnały o słabej efektywności może tylko zaostrzyć problem, jeśli niedociągnięcia ujawniają, że

wcześniejsza analiza rynku czy założenia na temat modelu biznesowego były błędne.

Podsumowując, choć porażki firm przedstawione w tym rozdziale mogą wydawać się przykre, pod wieloma względami błędną w zestawieniu z kosztami braku bezpieczeństwa psychicznego opisanymi w rozdziale czwartym. Ewidentna staje się w nim jeszcze większa rola wypowiedzania swojej opinii w celu zapobiegania szkodom, którym można przeciwdziałać.

WNIOSKI Z ROZDZIAŁU TRZECIEGO

- Liderzy akceptujący tylko dobre wieści wzbudzają strach, który blokuje im dostęp do prawdy.
- Wielu menedżerów myli wyznaczanie wysokich standardów z dobrym zarządzaniem.
- Brak bezpieczeństwa psychicznego może tworzyć iluzję sukcesu, która ostatecznie przeradza się w poważne porażki.
- Wczesne informacje o niedociągnięciach mogą niemal zawsze pomniejszać zakres i konsekwencje przyszłych wielkich porażek.



Rozdział 4

NIEBEZPIECZNA CISZA

„Żal z powodu tego, cośmy zrobili, może złagodzić czas; to żalu za tym, czegośmy nie zrobili, nie sposób ukoić”¹.

Sydney Harris

Niski poziom bezpieczeństwa psychicznego niesie ze sobą coś więcej niż tylko zagrożenie porażką w biznesie. W wielu miejscach pracy ludzie dostrzegają niebezpieczeństwo dla zdrowia i życia bądź poważne błędy, ale boją się je zgłaszać. Bywa też, że czują się gnębieni czy zastraszeni przez kogoś, ale nie wspominają o tym przełożonym czy psychologom. Taka powściągliwość może prowadzić do frustracji, niepokoju, depresji, a nawet uszczerbku na zdrowiu. Krótko mówiąc, żyjemy i pracujemy w społecznościach, kulturach i organizacjach, w których *powstrzymywanie się* od zabierania głosu może zagrażać zdrowiu ludzi.

¹ Sydney J. Harris, *Syd Cannot Stand Christmas Neckties*, „The Akron Beacon Journal”, 5.01.1951, s. 6, <https://www.newspapers.com/newspage/147433987/> [dostęp: 25.04.2025].

W tym rozdziale przyjrzymy się temu, jak milczenie w pracy przyczynia się do szkód, którym można było zapobiec. Poznasz historie, które pochodzą głównie, ale nie wyłącznie, z obszarów podwyższonego ryzyka. W tych przypadkach pracownicy czują, że nie mogą zabrać głosu; wynikające z tego milczenie tworzy warunki, w których ktoś ponosi fizyczną bądź emocjonalną szkodę. Choć to nigdy nie jest łatwe, w niektórych miejscach pracy, jak się przekonasz w rozdziale piątym i szóstym, ludzie mają poczucie, że wypowiadanie się jest zarówno bezpieczne, jak i nieodwrotne. To daje każdemu możliwość współtworzenia konstruktywnych rozwiązań i uniknięcia niekorzystnych skutków.

Zacniemy od historii, w których milczenie stało się przyczyną bardzo poważnych wypadków w warunkach podwyższonego ryzyka, gdzie ryzyko i rutyna często współistnieją w niespokojnej równowadze. Pierwsze dwa wypadki zdarzyły się w powietrzu. Stamtąd wyruszymy do szpitalnego łóżka, w stronę fal tsunami, a na koniec do zmiennego otoczenia opinii publicznej.

Unikanie wypowiedzi

Pierwszego lutego 2003 roku doszło do katastrofy promu Columbia podczas powrotu z przestrzeni kosmicznej do atmosfery ziemskiej². Zginęło siedmioro astronautów. Choć podróże kosmiczne są z natury ryzykowne, a wypadki śmiertelne niejako wpisane w tę misję, ten konkretny wypadek nie wydarzył się nieoczekiwanie. Dwa tygodnie wcześniej inżynier NASA Rodney Rocha oglądał nagranie wideo ze

² Michael A. Roberto, Amy C. Edmondson, Richard J. Bohmer, *Columbia's Final Mission. Case Study*, „HBS” nr 304–090, Harvard Business School Publishing, Boston 2004.

startu wahadłowca. Było to nazajutrz po – jak się wydawało – idealnym starcie w słoneczny poranek na Florydzie. Jednak coś go niepokoiło. Rocha wielokrotnie odtwarzał taśmę. Wydawało mu się, że z zewnętrznego zbiornika wahadłowca odpadł kawałek pianki izolacyjnej i uderzył w lewe skrzydło promu. Obraz z nagrania był nieostry, film nakręcony był z dużej odległości i nie można było z całą pewnością stwierdzić, czy pianka wyrządziła jakieś szkody, ale Rocha nie mógł przestać się martwić wielkością i umiejscowieniem tej niewyraźnej, ruchomej kropki, którą widział na ekranie. Aby wyjaśnić wątpliwości, Rocha chciał uzyskać zdjęcia satelitarne skrzydła wahadłowca. Lecz to wymagałoby, aby jego przełożeni z NASA zwrócili się o pomoc do Departamentu Obrony.

Rocha napisał w tej sprawie e-maila do swojego przełożonego, aby sprawdzić, czy ten mógłby pomóc w autoryzacji wniosku o zdjęcia satelitarne. Jego szef uznał to za niepotrzebne i tak właśnie powiedział. Zniechęcony Rocha napisał emocjonalnego e-maila do swoich kolegów inżynierów, wyjaśniając później, że „inżynierowie nie mogą wysyłać wiadomości do osób stojących na dużo wyższych szczeblach w hierarchii”³. Pracując z naprędce sformowanym zespołem inżynierów nad oceną szkody, nie był w stanie rozwiązać swoich wątpliwości co do rozmiaru szkody bez zdjęć satelitarnych. Tydzień później, kiedy sprawa odpadającej pianki była pobieżnie omawiana przez członków wyższego kierownictwa na oficjalnym spotkaniu zespołu zarządzającego misją, usadowiony z boku Rocha, przyglądał się w milczeniu.

Oficjalne śledztwo prowadzone przez ekspertów wykazało później, że w skrzydle wahadłowca powstała duża dziura, kiedy kawałek pianki wielkości aktówki uderzył w krawędź

³ D. Whitcraft, D. Katz, T. Day (producenci), *Columbia: Final Mission*, „ABC Primetime”, ABC News, New York 2003.

natarcia lewego skrzydła, co doprowadziło do katastrofy⁴. Stwierdzono też, że istniały dwie – choć trudne i niepewne – opcje ratunkowe, które mogły zapobiec tragicznej śmierci załogi. W reportażu ze śledztwa dziennikarz prowadzący ABC News Charlie Gibson zapytał Rochę, dlaczego nie odezwał się na spotkaniu. Inżynier odparł: „Po prostu nie mogłem tego zrobić. Mam za niską pozycję [w organizacji], a ona [czyli przewodnicząca zespołu ds. zarządzania misjami Linda Ham] jest tak wysoko”, unosząc rękę wysoko ponad swoją głowę⁵.

W stwierdzeniu Rochy ujęty został kluczowy aspekt psychologii wypowiedzania się w pracy. Zwróć uwagę na słowa. Nie powiedział: „Postanowiłem się nie odzywać” czy „Czułem, że nie mam prawa się wypowiadać”. Powiedział, że „nie mógł” się odezwać. Co dziwne, ten opis jest trafny. Z psychicznego punktu widzenia doświadczenie polegające na tym, że ma się coś do powiedzenia, ale odczuwa fizyczną niemoc, by to zrobić, jest boleśnie realne w przypadku wielu pracowników i bardzo powszechne w hierarchiach organizacji takich jak NASA w 2003 roku. Wszyscy rozpoznajemy to zjawisko. Rozumiemy, dlaczego jego ręce spontanicznie ukazały tę stromą, ustawioną pionowo drabinę. Ludzie dopytywani o to, tak jak Rocha przez Gibsona, często odnoszą się do podobnego doświadczenia *niemożności* odezwania się, kiedy podkreśla się znaczenie hierarchii. Tymczasem osoby znajdujące się wyżej w hierarchii, które mogłyby słuchać i wyciągać wnioski, są często ślepe na uciszający efekt ich obecności.

⁴ NASA, *Columbia Accident Investigation Board: Report Volume 1*, Government Printing Office, Washington 2003.

⁵ D. Whitcraft i in., 2003, op. cit.

Czy twoi współpracownicy boją się mówić, co naprawdę myślą?

Strach tłumi kreatywność zespołu, osłabia zaangażowanie i prowadzi do niewłaściwych decyzji. Gdy ludzie unikają trudnych rozmów, ukrywają błędy i nie dzielą się pomysłami – zespół traci potencjał i szansę na rozwój.

Brak bezpieczeństwa psychologicznego sprawia, że zamiast działać odważnie, pracownicy wycofują się i podejmują asekuracyjne decyzje. Tymczasem prawdziwa innowacja rodzi się tam, gdzie można swobodnie myśleć, mówić i eksperymentować.

Jak stworzyć zespół, który chętnie się angażuje, podejmuje wyzwania i rozwija swoje umiejętności? Kluczem jest stojące u podstaw kultury pracy bezpieczeństwo psychologiczne, czyli:

- **otwarta komunikacja** – świadomość, że każdy może wyrażać swoje zdanie bez obawy przed negatywnymi konsekwencjami
- **zdrowe podejście do błędów** – traktowanie ich jako szansy na naukę, a nie podstawy do wymierzania kary
- **zaufanie i współpraca** – tworzenie środowiska, w którym każdy czuje się ważny i ma realny wpływ.

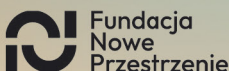
Co znajdziesz w książce?

- Sprawdzone strategie budowania silnego i efektywnego zespołu.
- Przykłady firm, które zmieniły swoją kulturę pracy i odniosły sukces.
- Przydatne narzędzia, które pozwolą ci wprowadzić zmiany w twoim zespole.

Ekspertka w zakresie bezpieczeństwa psychologicznego pokazuje, jak tworzyć organizacje, w których ludzie mają odwagę mówić, działać i rozwijać się bez strachu.

Bezpieczeństwo psychologiczne to fundament silnego zespołu!

Patroni:



mtbiznes.pl



Książka dostępna także jako e-book.

ISBN 978-83-8231-699-5



9 788382 316995
MT25053 Cena 59,90 zł