

# Zarządzanie poprzez nauczanie

Z prof. dr. hab. Andrzejem Blikle, wiceprzewodniczącym rady nadzorczej spółki A. Blikle rozmawia Alicja Kostecka



Fot. Archiwum

**Polakom nazwisko Blikle kojarzy się z pysznymi pączkami. Tymczasem pan jest profesorem i to w dodatku matematyki...**

Jestem przede wszystkim profesorem matematyki, a przez 30 lat zajmowałem się informatyką matematyczną. Gdy na początku lat 90-tych przejąłem firmę, właśnie tę z pączkami, zacząłem się uczyć zarządzania, ucząc jednocześnie swoich pracowników. Po prostu, będąc tak długo nauczycielem akademickim, zaczęło mi brakować dydaktyki. Należy pamiętać, że na początku lat 90-tych otoczenie biznesowe było

zupełnie nam nieznane, a gospodarki wolnorynkowej musieliśmy się uczyć od zera. Głównym moim obszarem zainteresowania był Total Quality Management (TQM), którego uczyłem się także za granicą i przenosiłem zdobytą tam wiedzę do firmy.

**Proszę więc powiedzieć, jak się mają w stosunku do siebie teoria i praktyka zarządzania?**

Teoria służy do tego, aby móc stosować wiedzę w innych sytuacjach niż te, które znamy z praktyki. Jako naukowiec boleję nad tym, że w Polsce o teorii mówi się pejoratywnie. Wiedza

teoretyczna powstaje w wyniku syntezy wiedzy praktycznej, a ponieważ nie wszystkiego jesteśmy w stanie doświadczyć osobiście, musimy czerpać z doświadczeń innych.

Moja firma była dla mnie swoistym laboratorium, skąd czerpałem tworzywo do wiedzy teoretycznej, a z drugiej strony w tym laboratorium mogłem wdrażać wiedzę o zarządzaniu zdobytą za granicą. Na temat nowoczesnego zarządzania przeczytałem blisko 100 książek!

**Wiedzą tą dzieli się pan nie tylko ze swoimi pracownikami, ale także pro publico bono...**

Z duszy jestem nauczycielem akademickim, ale moje życie potoczyło się tak, że zająłem się prowadzeniem firmy. Jednak moja dusza nauczyciela akademickiego ciągle przeważa i dlatego kontynuowałem to nauczanie we własnej firmie. Ukułem nawet taki termin – zarządzanie poprzez nauczanie. Wszystko to, czego się nauczyłem i czego doświadczyłem na temat TQM, zawarłem w książce pt. „Doktryna jakości”, która jest dostępna na mojej stronie internetowej [www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl). Zresztą wszystkie moje materiały do wykładów są też dostępne na tej stronie w domenie publicznej. To taka moja osobista misja społeczna.

**Czy jest szansa, że ta książka, która jest już dostępna na pana stronie internetowej, ale którą ciągle pan jeszcze pisze, będzie wydana drukiem?**

Obecnie piszę ostatni rozdział. Znalazłem już też wydawcę i myślę, że w wersji drukowanej książka powinna być dostępna pod koniec tego roku.

**Reprezentuje pan firmę rodzinną, której korzenie sięgają 1869 roku. W Polsce rzadko kto może poszczycić się tak długą tradycją w prowadzeniu biznesu rodzinnego. Ale są firmy rodzinne, które zaczęły powstawać w Polsce w 1990 roku i seniorzy tych firm wkrótce staną przed dylematem, który towarzyszy wszystkim prowadzącym biznes rodzinny — kiedy przekazać**

## pałeczkę młodemu pokoleniu. Co by pan im doradził?

Moja rada dla seniorów jest taka, by nie przekazywali firmy zbyt późno. Ważne, by przekazali ją sukcesorom, gdy ci są jeszcze w pełni sił i chcą zmieniać świat. Nie ma natomiast prostej odpowiedzi na pytanie, kiedy konkretnie należy to zrobić. Często jest tak, że senior ma w tej sprawie odmienne zdanie od juniora. Jedno jest pewne: obie strony muszą być do tego przygotowane i muszą tego chcieć.

W 2008 roku współzakoładałem stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych. W ramach tej organizacji opracowaliśmy pewne zasady metodologiczne przygotowania firmy i właścicieli do sukcesji. Zresztą nadal pracujemy nad tym tematem. Chcemy czerpać wiedzę z doświadczeń seniorów i juniorów firm rodzinnych, a tych pierwszych chcemy przygotować do przekazywania swojej wiedzy młodym. Powinni uczyć młode pokolenie, choć pewnie nie we własnej firmie, bo najtrudniej jest być prorokiem we własnym domu.

## Co w zarządzaniu firmą rodzinną jest najtrudniejsze?

Dialog międzypokoleniowy i wewnątrz rodziny oraz oddzielenie życia firmowego od rodzinnego.

## Stowarzyszenie Inicjatywa Firm Rodzinnych liczy już 200 członków i ta liczba ciągle rośnie. Jak pan ocenia poziom zarządzania w tych firmach?

Myślę, że nie odbiega on od średniej światowej. Z badań Pentora wynika też, że firmy rodzinne z sektora MŚP, w których pracują co najmniej dwie osoby, wytwarzają co najmniej 10,4% ogółu polskiego PKB i zatrudniają około 1,3 mln pracowników. Różnice między przedsiębiorstwami rodzinnymi i nierodzinnymi dotyczą przede wszystkim sfery wartości i kultury organizacyjnej.

## W firmie Blikle pracownicy nie otrzymują premii, gdyż kiedyś postanowił pan wliczyć wszystkie dodatki do pensji. Jest pan orędownikiem zarządzania godnościowego, a nie metody kija i marchewki. Dlaczego?

W firmie zlikwidowaliśmy premie i włączyliśmy je do pensji, ponieważ wiem, że premie demotywują ludzi. Najskuteczniejszym motorem pobudzającym do działania jest motyw godnościowy. Powszechnie uważa się,

że ludzi interesuje jedynie kasa. Jest to prawda, ale tylko w tych firmach, w których nic poza kasą się nie oferuje. Natomiast w firmie, w której można realizować swoje ambicje i marzenia, ludzie działają znacznie skuteczniej, bo funkcjonują w warunkach samokontroli wewnętrznej. Oczywiście pieniądze też muszą iść w ślad za wykonaną pracą. Praca wykonywana w warunkach kontroli i nadzoru powoduje natomiast, że pracownicy poszukują strategii obejścia kontroli. Zresztą i bez tego nie da się skutecznie kontrolować więcej niż 4–5 pracowników. Jedyna skuteczna metoda to samodyscyplina pracownika.

Uważam też, że celem firmy nie powinien być jedynie zysk. Oczywiście bez zysku firma nie może żyć, podobnie jak człowiek bez jedzenia. Jeśli jednak dla kogoś jedzenie jest celem życia, to taka osoba z reguły nie żyje zbyt długo. Podobnie rzecz się ma z firmą.

## Młodzi ludzie często zakładają firmy myśląc o tym, ile pieniędzy zarobią, czyli są nastawieni na szybki i duży zysk. Co radziłby pan wszystkim, którzy zakładają własne firmy?

Jeśli ktoś zakłada firmę i liczy na to, że od razu zarobi bardzo dużo, to najczęściej mu się to nie uda. U podstaw tworzenia firmy powinna raczej leżeć chęć realizowania własnych ambicji i marzeń, przynoszenia pożytków społecznym, a nie od razu zarabianie wielkich pieniędzy. Gdy człowiek kombinuje, jak zarobić milion, to zwykle nic z tego nie wychodzi. W życiu trzeba robić to, co się lubi, bo wtedy robi się to dobrze i ma się szansę na osiągnięcie sukcesu.

## Podobno ojciec powiedział panu, że nigdy nie może pan poświęcić wizerunku firmy dla zysku. Co to oznacza we współczesnych czasach?

To samo co i kiedyś: odpowiedzialność za słowo, uczciwość, otwartość. Dobry produkt dla klienta, dobre miejsca pracy dla pracownika, rzetelny kontrakt dla dostawcy, uczciwie płacone podatki. W firmach rodzinnych należy też pamiętać, że wszystkie stanowiska, a kluczowe przede wszystkim, należy obsadzać według kryterium kompetencji, a nie powiązań rodzinnych.

## Czy jest pan człowiekiem sukcesu? Innymi słowy, czy jest pan spełnionym naukowcem i biznesmenem?

Nie lubię określenia człowiek sukcesu.

Co do spełnienia, to chciałbym się jeszcze trochę spełnić, głównie w nauce. Chciałbym jeszcze dokończyć książkę, którą zacząłem pisać 20 lat temu na temat matematycznych podstaw informatyki. Może mi się uda...

## Na ile matematyka przydaje się w prowadzeniu biznesu?

Najogólniej rzecz biorąc, matematyka to pewna dyscyplina myślenia — uogólniania, wnioskowania, budowania algorytmów. Wiedza matematyczna i informatyczna pomogła mi porządkować to, czego uczyłem się prowadząc firmę. I tak właśnie powstała „Doktryna jakości”.

## Proszę powiedzieć kilka słów na temat firmy Blikle.

Nasza firma należy do firm średniej wielkości — zatrudniamy około 220 pracowników. W Warszawie mamy dziesięć cukierni z zapleczem kawiarnianym, trzy kawiarnio-restauracje i dwa sklepy delikatesowe. A poza Warszawą – lokale funkcjonujące na zasadzie franchisingu w Częstochowie, Łodzi, Gliwicach, Katowicach, Krakowie i we Wrocławiu.

## Na koniec chciałbym zapytać, dlaczego pączki od Bliklego są coraz mniejsze?

One nie są mniejsze niż kiedyś, one są mniejsze niż u innych cukierników. Ojciec mawiał, że najlepszy pączek powinien starczyć na trzy kęsy. Wtedy jest prawidłowa proporcja wysmażonej skórki do wnętrza pączka. Przecież bułeczki też wolimy małe od dużych. Z pączkami jest tak samo.

*Prof. Andrzej Blikle urodził się w 1939 r. W 1962 ukończył Wydział Matematyki i Fizyki Uniwersytetu Warszawskiego. W 1966 r. w PAN uzyskał stopień doktora, a w 1971 stopień doktora habilitowanego nauk matematycznych. W 1976 r. został profesorem nadzwyczajnym, a od roku 1990 jest profesorem zwyczajnym nauk matematycznych. Jego specjalność naukowa to matematyczne podstawy informatyki. Wykładał m. in. na uniwersytetach: w Warszawie, Berkeley (USA), Kopenhadze i Lyngby (Dania) oraz w Linköping (Szwecja). Ma też dyplom czeladnika i mistrza w rzemiośle cukierniczym. Od 1980 r. należy do Polskiego Towarzystwa Informatycznego, którego był założycielem, byłym prezesem i (obecnie) członkiem honorowym. Ponadto jest członkiem blisko trzydziestu organizacji i ciał, w tym takich jak Akademia Europaea (Europejska Akademia Nauk), Rada Języka Polskiego, Rada Fundacji Centrum im. Adama Smitha (przewodniczący). Od roku 2008 jest prezesem stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych. W latach 1990–2010 był prezesem zarządu A. Blikle Sp. z o.o., obecnie jest wiceprezidentem zarządu rady nadzorczej tej firmy.*