

Firma z ludzką twarzą

Wyobraźmy sobie firmę, w której pracownik cieszy się bezgranicznym zaufaniem szefa, może realizować ambicje i marzenia, a o problemach rozmawia się podczas długich spacerów w lesie. Brzmi jak utopia? Profesor Andrzej Blikle przekonuje, że to najlepszy sposób na sukces.

Andrzej Jacek Blikle (ur. 24 września 1939 r. w Warszawie) – profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, wieloletni pracownik Polskiej Akademii Nauk. Dyplomowany mistrz cukierniczy, a w latach 1990-2010 prezes firmy cukierniczej A.Blikle. Obecnie zasiada w jej radzie nadzorczej.

Podobno urodził się pan podczas bombardowania Warszawy na... biurku ojca. Historia jak z filmu.

Właściwie to było dzień po kilkunastogodzinnych nalotach dywanowych. Na miasto wciąż jednak spadały bomby, dlatego moja mama nie mogła zostać przetransportowana do szpitala. Biurko ojca nadawało się do przyjęcia porodu idealnie, bo było wysokie, a poza tym stało na parterze, który w trakcie nalotów był najbezpieczniejszym miejscem. Sporą komplikacją było to, że do domu, z powodu bombardowania, nie docierała woda, a wiadomo, że przy narodzinach to bardzo ważne. Dlatego pracownicy chodzili po nią z kublami do Wisły.

A co w trakcie wojny działo się z firmą ojca?

Cały czas funkcjonowała. Podczas oblężenia mama wydawała ludności posiłki. Kto mógł, płacił, a mniej zamożne osoby dostawały jedzenie za darmo. Ojciec był w tym czasie na froncie wschodnim. Później, w trakcie okupacji, nieduże firmy prywatne, gastronomiczne szczególnie, funkcjonowały bardzo dobrze. Wielu ludzi straciło pracę, najczęściej byli to dziennikarze, czy adwokaci, którzy zaczęli zajmować się handlem pokątnym – walutą, biżuterią, czym się dało. I te interesy załatwiano w kawiarni lub restauracji. Większe firmy oczywiście przejęli Niemcy. Natomiast po wojnie byliśmy przez pewien czas największą firmą prywatną. Zatrudnialiśmy 40 pracowników, co właściwie było wówczas górną granicą dopuszczalną przez władze. Później długo tej liczby nie przekraczaliśmy, udało się dopiero, gdy ja zacząłem rozwijać biznes. Po 1956 roku byliśmy już traktowani jako rzemieślnicy, a nie inicjatywa prywatna, co ułatwiło prowadzenie firmy i pozwoliło zdobyć własne miejsce w tamtej hierarchii ustrojowej.

To spore osiągnięcie. Wiele firm wówczas upadało.

Tak, ale dużych. Małych firm, zakładów rzemieślniczych było kilkaset tysięcy i one mogły działać, choć oczywiście w ograni-

czonej formule. Warunkiem była niewielka liczba pracowników. Ojciec wywalczył jakiś szczególny przywilej i mogliśmy zatrudniać 40 osób. Pewnie dlatego, że dostarczaliśmy produkty do ambasad, czy instytucji rządowych. Po 1956 roku było nieco łatwiej. Wcześniej ojca kilka razy aresztowano, za tzw. przestępstwa gospodarcze. Na przykład, zatrzymano go na dwa dni za kupno piętnastu jajek i użycie ich do produkcji. Przewinienie polegało na tym, że kupił je w sklepie obok, a nie w centrali handlu, czym, zdaniem władz, pozbawił ludność Warszawy pożywienia. Po 1956 roku to się już nie zdarzało, ale wielu właścicieli firm i tak rezygnowało. Byli poddawani strasznej presji psychicznej – kontrole, naloty na mieszkania, rewizje. Nie wspominać już o domiarach, czyli tzw. podatkach wyrównawczych. Ojciec dzielnie walczył. Powie-dział mi kiedyś: „Wiesz, jak mi zabiorą firmę, to trudno, ale sam jej nie oddam”. I tak przetrwał do 1981 roku, kiedy zmarł.

**„Ojca aresztowano na dwa dni
za kupno piętnastu jajek
i użycie ich do produkcji.”**

Jeszcze przed śmiercią ojca został Pan mistrzem cukierniczym. Co ciekawe, to było w 1977 roku, czyli krótko po tym, jak otrzymał pan tytuł profesora.

Takie to były czasy. Dzieci rzemieślników nierzadko kończyły studia, a później robiły karierę naukową. Mniej więcej rok po habilitacji uzyskałem stopień czeladnika, a rok po profesurze – mistrza.

Chodziło o zrobienie przyjemności ojcu czy spodziewał się Pan, że przejmie firmę w przyszłości?

Przyjemność nie była tu głównym powodem. Oczywiście ojciec miał satysfakcję, ale przede wszystkim chodziło o to, bym miał możliwość przejęcia firmy na wypadek jego śmierci.

Żeby prowadzić taką działalność trzeba było mieć papiery rzemieślnicze. Wcześniej zawsze martwił się, że nie zajmuję się firmą, ale sam mi powiedział: „*Musisz wybrać jakiś zawód, który cię od firmy uniezależni, bo z dnia na dzień może być zlikwidowana*”.

W biznes, prowadzony wówczas przez pana kuzynkę, włączył się pan dopiero w wieku 50 lat.

Na początku lat 90. to była dość typowa sytuacja. Wielu 40- i 50-latków zakładało swoje firmy. Wcześniej pracowali na państwowych posesjach, jak np. obecni właściciele firmy Irena Eris. Dla mnie to było oczywiście trudne, ale stanowiło wyzwanie. Miałem poczucie, że w nowej sytuacji Polski i świata muszę podjąć taką decyzję. W 1990 roku spędziłem w firmie urlop wypoczynkowy i doszedłem do wniosku, że jeżeli ma ona dalej istnieć, muszę ją rozwinąć. Stagnacja zapewne doprowadziłaby ją do utraty pozycji na rynku. Miałem plan, by cztery dni w tygodniu zajmować się firmą, a trzy – nauką. To oczywiście nie wyszło. Poświęcałem firmie siedem dni w tygodniu i tak przez dwadzieścia lat. Udało się ją rozwinąć z jednej placówki do piętnastu, z 40 pracowników do 250.

Matematyczne podstawy informatyki – to pana specjalizacja. Czy kariera naukowa pomogła w rozwijaniu firmy?

Z pewnością tak. Po pierwsze, byłem nauczycielem akademickim. Bardzo szybko zacząłem robić wykłady dla pracowników z tego, czego nauczyłem się na studiach MBA. To były drogie studia, dlatego chodziłem na nie z laptopem, robiłem notatki i później przekazywałem to podopiecznym. Żeby powtórzyć wykład, trzeba go dobrze zrozumieć, a następnie dydaktycznie opracować. Umiejętność uczenia innych na pewno mi w tym pomogła. Dyscyplina myślowa, umiejętność budowania procedur, opisywania procesów, które w każdej firmie mają miejsce – to też okazało się niezbędne. No i oczywiście umiejętność sprawnego posługiwania się komputerem. Napisałem stosunkowo duże – jak na jed-

nego programistę – programy bazodanowe do obsługi firmowej logistyki. Nigdy wcześniej tego nie robiłem, bo w czasach naukowych zajmowałem się teorią programowania.

„Miałem plan, by cztery dni w tygodniu zajmować się firmą, a trzy – nauką. To oczywiście nie wyszło. Poświęcałem firmie siedem dni w tygodniu i tak przez dwadzieścia lat.”

Przez dwadzieścia lat prowadzenia firmy na pewno nie brakowało kryzysowych momentów. Które z nich były najtrudniejsze?

Pierwszy, który przychodzi mi do głowy dotyczył kredytu, obiecanego mi w 1991 roku przez Polsko-Amerykański Fundusz Rozwoju. Przygotowałem już wszystko, by przebudować zaplecze firmy, unowocześnić pracownię, zrobić nową dekorację cukierni. I wówczas przedstawiono mi inne warunki w stosunku do tego, co ustaliliśmy pierwotnie. Nie mogłem się na nie zgodzić, dlatego znalazłem się w bardzo trudnym położeniu. Pracownicy mieli iść na urlop, miał rozpocząć się remont, a pieniędzy nie było. Musiałem pożyczyć je prywatnie.

Dwa lata później otrzymałem kredyt bankowy i otworzyłem nową pracownię na zapleczu Nowego Świata. Po pół roku okazało się, że lokatorzy postanowili nas stamtąd wyrzucić, mimo, że w naszym lokalu od lat 50 była pracownia cukiernicza. Dochodziło do bardzo dramatycznych sytuacji. Nasi pracownicy zostali kilka razy spalowani przez „nieznanych sprawców”. Wyprowadziliśmy się, a ja musiałem spłacać kredyt na przebudowę pracowni. Na szczęście znalazłem inne miejsce i nowe źródło finansowania. Wtedy przenieśliśmy pracownię na Ursynów

Kolejna przygoda, która miała miejsce czternaście lat później i wiąże się z przeniesieniem do czwartej pracowni z Ursynowa do wsi Bielawa. Gdy mieliśmy już zaadaptowaną nową pracownię, najpierw wykonawca, a póź-

niej Urząd Ochrony Środowiska odwiekali jej otwarcie. Szczególnie urzędnicy fatalnie zapisałi się w tej historii, bo żądali ode mnie dostarczenia dowodów, że nie będziemy zatrzuwać deszczówki. Zanieczyszczenia miały pochodzić ze spalin samochodowych, które osiadają na wewnętrznej drodze. Oczywiście zadeklarowałem, że przeprowadzę badania, ale dopiero jak samochody zaczną jeździć. W odpowiedzi usłyszałem, że muszą by oparte na... projekcie. Mogłem zrobić to już dwa lata wcześniej, ale zapomniano mnie powiadomić. Wszystko przedłużyło się o dwa miesiące, a całą sytuację dodatkowo komplikował fakt, że w starej pracowni w międzyczasie pękła rura kanalizacyjna.

Po kilku latach od przejęcia firmy zaczął pan wprowadzać model TQM, czyli kompleksowe zarządzanie jakością. O co w nim chodzi?

Ta idea pochodzi z Japonii, gdzie była wdrażana już w latach 50. XX wieku. Dziś jest dobrze znana na całym świecie. Opiera się na zasadzie stałego doskonalenia. Doskonalimy wszystko, co jest w firmie, robimy to wszyscy i robimy to stale. Oznacza to również doskonalenie czegoś, co nazywam „społecznym środowiskiem pracy”. Założenie jest takie, by ludzie dobrze czuli się w pracy, przychodzili do niej z radością. Żeby to było nie tylko miejsce wytężonego wysiłku, ale także realizacji swoich celów i marzeń życiowych.

W swojej książce „Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu” rozwija pan temat wprowadzania TQM-u do przedsiębiorstw, dużo miejsca poświęcając przywództwu. Można tam przeczytać, że pracodawca powinien zrezygnować z metody kija i marchewki, współpraca powinna zastąpić współzawodnictwo, a samokontrola – kontrolę. Musi mieć pan wielką wiarę w ludzi...

Oczywiście, ale sama wiara nie wystarczy. Trzeba umieć pewne rzeczy zrobić. Zaufanie – to jest klucz do sukcesu. Jednak trzeba budować je równomiernie po obu stronach.

Trzeba ludziom okazać zaufanie, ale należy też doprowadzić do takiej sytuacji w firmie, by to zaufanie można było okazać.

Jeżeli jakiś satrapa, dyrektor kolonii karnej, zaufałby swoim więźniom, otworzył bramy i kazał strażnikom opuścić stanowiska, zostałby pewnie zamordowany, a już na pewno więźniowie uciekliby, wcześniej wszystko rozkradając. Są jednak takie miejsca, w których doprowadzono do tego, że więźniowie czuli się odpowiedzialni za siebie i kolegów. Budowanie zaufania to bardzo złożony proces, często wymagający głębokiej przemiany społecznej. To musi potrwać, często nawet kilka lat. Jeżeli firma jest obciążona pracą, to będzie to taka przemiana będzie bardzo trudna. Natomiast jeżeli jest przyjazna ludziom, to wystarczy treningi, by ludzie umieli ze sobą rozmawiać.

„TQM opiera się na zasadzie stałego doskonalenia. Doskonalimy wszystko, co jest w firmie, robimy to wszyscy i robimy to stale.”

Bardzo dobrym przykładem sytuacji, w której jeden człowiek potrafił zmienić dużą załogę, jest historia Michaela Abrashoffa, komandora amerykańskiej Marynarki Wojennej. Dowodził 1500 żołnierzami najgorszej jednostki floty amerykańskiej – tak było, gdy ją przejmował. W jakiś czas potem była już najlepsza i stanowiła wzór dla pozostałych. Abrashoff zrobił jeden podstawowy gest – zaczął słuchać marynarzy. Jadał z nimi posiłki, by mieć okazję do rozmów. „Moje drzwi są dla was otwarte, zawsze możecie przyjść” – mówił. I zaczęli przychodzić z różnymi pomysłami, a trzeba zaznaczyć, że nie mieli łatwych charakterów. To byli ludzie, którzy nierzadko uciekali od życiowych niepowodzeń. Mimo tego, komandor potrafił stworzyć z nich wspaniałą załogę. Ten przykład pokazuje, jak można prostym, ale szczerym działaniem osiągnąć sukces. Oczywiście zawsze jest obawa, że zaufanie niszczy dyscyplinę, ale trzeba pamiętać, że rozkaz pozostaje rozkazem, a zaufanie jest rzeczą niezależną. Part-

nerstwo to nie kumplostwo. Abrashoff napisał później świetną i pouczającą książkę pt. „Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą”.

Wspomniał pan, że aby pracownik dobrze się czuł, firma musi być miejscem realizowania ambicji. A jak to jest z osobami wykonującymi najprostsze czynności? Są takie zawody, w których trudno o satysfakcję...

Doskonalenie jakości jest świetną okazją, by realizować swoje ambicje. Nawet, jak wykonujemy pracę, która sama w sobie nie jest ambitna, to doskonalenie może już takie być. Przytoczę tu mój ulubiony przykład, opisany zresztą w książce. Dotyczy grupy kobiet pracujących w firmie Polmo Łomianki. W latach 90. zakład był przeznaczony do likwidacji, ale przeszedł metamorfozę, kiedy zaczął tam pracować japoński trener TQM.

Kobiety pakowały to, co fabryka wyprodukowała, czyli podzespoly dla FSO. Jaką można mieć z tego dumę? Tymczasem one, z inspiracji tego Japończyka, tak odmieniły swoją pracę, że od małej grupy zaczęła się reforma całego zakładu i ostatecznie nie został zamknięty. Warto podkreślić, że trener nie dawał gotowych wskazówek. Po prostu zaczął zadawać pytania.

Jakby określił Pan idealne relacje na linii pracodawca – pracownik, przełożony – podwładny?

Po pierwsze, zlikwidowałem słowo „podwładny”. Przełożeni mieli podopiecznych. Idealna relacja jest taka, że obie strony wspierają się wzajemnie w swojej pracy, zachowując różnice w obowiązkach. To, że istnieje partnerstwo, nie oznacza, że ktoś może kogoś lekceważyć. Właśnie tym różni się partnerstwo od kumplostwa. Partnerstwo to branie odpowiedzialności za drugą stronę – nie w tym sensie, że jeżeli druga osoba popadnie w dług, to ja będę je spłacał. Chodzi o to, że jeżeli widzę, że partnerowi jest trudno, to mu pomogę. Gdy się pomyli, wybaczam mu i mówię: „Słuchaj, teraz musimy to naprawić”. Wprowadziłem tego typu rozmowy

w swojej firmie w miejsce rozmów oceniających, które niszczą ludzi, i tych oceniających, i tych oceniających. Jedni i drudzy najczęściej czują się źle. Ja wybrałem inną formułę – każdy przełożony spotykał się ze swoim bezpośrednim podopiecznym. Taka rozmowa, z jedną osobą, na szczelbu zarządu, trwała cały dzień. Szliśmy do lasu, by oderwać się od firmy, by nikt nam nie przeszkadzał. Wszystko koncentrowało się wokół jednego pytania: „Jak ja – podopieczny, jak ja – przełożony, mogę ci pomóc w twojej pracy?”.

„Zaufanie – to jest klucz do sukcesu. Jednak trzeba budować je równomiernie po obu stronach.”

Posłużę się danymi z książki. Pisze pan, że 85 proc. błędów to efekt złego systemu, a tylko w 15 proc. przypadków należy winić pracownika. Inna statystyka mówi z kolei, że 92 proc. właścicieli polskich firm przyznaje, że są okradani przez pracowników. Pan powie zapewne, że to anomia pracownicza, wynikająca z tego, że pracodawca źle traktuje podwładnego. Przepraszam – podopiecznego.

Właśnie bardzo dobrze pan powiedział. W tym przypadku „podwładny” to lepsze słowo.

Ale ta statystyka jest przerażająca...

No tak, ale przytoczone dane wzajemnie sobie nie przeczą. Nawet co innego mierzą. Te 85 proc. to błędy, a 92 proc. – przestępstwa. Druga z tych statystyk wynika w moim przekonaniu ze źle pomyślanych systemów motywacyjnych, które polegają na zapropnowaniu pracownikom gry. W intencji firmy ta gra ma służyć temu, żeby interes pracownika był tożsamy z interesem firmy. Intencja twórców gry jest taka, że pracownik, aby wygrać, musiał działać w interesie firmy. Tylko, że najczęściej to tak nie funkcjonuje.



W momencie, kiedy ustanawia się sztuczne konsekwencje pewnych zachowań, to bardzo łatwo jest dojść do nich w sposób skrótowy, który jest dla firmy szkodliwy. To wszystko jest związane z powstawaniem u pracowników poczucia, że firma zachowuje się wobec nich nielojalnie. Przecież bardzo często mówi się, że do ludzi nie można mieć zaufania, że trzeba ich kontrolować. A nikt nie lubi być kontrolowany. Pracownicy mówią sobie: „to nie ja wymyśliłem tę grę, tylko firma. Mam moralne prawo grać tak, żeby wygrać”. Musimy też pamiętać, że te 92 proc. nie oznacza typowych kradzieży, np. takich, gdy pracownik bierze pieniądze z kasy. To może być także kradziony czas, w tym sensie, że załamują się swoje sprawy w trakcie pracy.

Często zawodził się pan na pracownikach?

Na początku oczywiście tak, ale wtedy nie stosowałem jeszcze metody TQM. Mimo wszystko przez sześć lat zarządzałem kijem i marchewką. Uważałem, że inaczej nie można, a w firmie zdarzały się kradzieże i pijaństwo. To nie były masowe zjawiska, choć dosyć widoczne. Jeszcze kiedyś stosowaliśmy nocne zmiany i część pracowników piła. Dlatego zacząłem zatrudniać „pilnowaczy”, którzy mieli zajmować się nadzorem. Ale oni, ponieważ nie mieli żadnych zadań produkcyjnych, zaczęli wyskakiwać po wódkę w nocy. Sklep był niedaleko, na Nowym Świecie. Mało tego, oprócz picia, także kradli. Te wydarzenia skłoniły mnie do budowy nowej kultury korporacyjnej. Pamiętam taką sytuację, bardzo znamioną, która miała miejsce pod koniec lat 90. Zatrudniałem zdolnego i w sumie porządnego młodego cukiernika. Niestety, miał słabą głowę i popijał, dlatego w pewnym momencie wręczyłem mu wypowiedzenie. Powiedziałem, że nie możemy dłużej ryzykować, bo jednak praca w cukiernictwie może być niebezpieczna – maszyna miesza ciasto, olej jest rozgrzany do 300 stopni. Można wsadzić rękę i nie szczęście gotowe. Ale przyszła do mnie delegacja pracowników, pięć czy sześć osób. Rozmowa wyglądała mniej więcej tak:

– Szeffie, proszę nie zwalniać Krzysia. On nie ma gdzie pójść, nie ma życia poza firmą. Przyjechał ze wsi i mieszka gdzieś kątem u babci. Jak wróci na wieś, wyśmieją go.
– No, ale pije. Nie mogę ryzykować.
– A gdybyśmy zaręczyli, że nie będzie pił?
– A zaręczycie?
– Tak.

No to przyjąłem Krzysia i już nie pił.

Wróćmy do modelu TQM. O ile łatwo wyobrazić sobie wprowadzenie go w małej czy średniej firmie, o tyle w wielkich korporacjach jest tyle szczebli i pracowników, że dopilnowanie, by wszystkie jednostki działały tak, jak chce prezes, wydaje się niemożliwe...

Dopilnowanie nie jest możliwe, ale TQM polega właśnie na eliminacji konieczności dopilnowania. Trzeba to wdrożyć w codzienny krwiobieg firmy i w dużych przedsiębiorstwach też da się to zrobić. Jest taka książka, którą bardzo polecam – „Pracować inaczej” Frederica Laloux. Autor opisuje tam m.in. koncepcję firmy turkusowej, w której właściwie nie ma centralnego sterowania. Ludzie samoorganizują się na zasadzie kontaktów bilateralnych. Każdy w firmie ma swoich dostawców, każdy ma swoich wewnętrznych odbiorców. Zewnętrznych tylko niektórzy, a wewnętrznych mają wszyscy.

„Idealna relacja pracodawca – pracownik jest taka, że obie strony wspierają się wzajemnie w swojej pracy, zachowując różnice w obowiązkach. To, że istnieje partnerstwo, nie oznacza, że ktoś może kogoś lekceważyć. Właśnie tym różni się partnerstwo od kumplostwa.”

I odbiorca daje im zlecenie. To od niego dowiadują się, co mają zrobić, jaka ma być jakość, na kiedy produkt ma zostać wykonany. Od niego, a nie od swojego szefa, bo w tej firmie nikt nie ma szefa.

Tego typu firmy bardzo dobrze funkcjonują, zarabiają dużo pieniędzy. Laloux przedstawia dwanaście przykładów. Są wśród nich dwie korporacje międzynarodowe – firma energetyczna zatrudniająca 40 tys. pracowników i firma z branży IT, w której pracuje 10 tys. osób. Opisuje też mniejsze przedsiębiorstwa, np. Morning Star, największą pod względem obrotów wytwórnię pomidorów na świecie. Tam wszędzie panują stosunki oparte na daleko posuniętym zaufaniu. Nikt nikomu nie wydaje poleceń, tam się składa zamówienia.

Na jaką skalę kompleksowe zarządzanie jakością jest wprowadzane w Polsce?

Mówiąc o skali, ma pan pewnie na myśli liczbę firm. To jest skala wszczep, a pamiętajmy, że jest także skala w głąb, która pokazuje, czy TQM jest wdrażany tylko powierzchownie, czy głęboko. Jeśli chodzi o jakiegokolwiek ślady tej metody, myślę, że jest to kilka tysięcy firm i organizacji. Mamy w kraju Polską Nagrodę Jakości oraz Regionalne Nagrody Jakości i na podstawie liczby zgłoszeń do nich opieram swoje szacunki. Sam zasiadam w Komitecie Mazowieckiej Nagrody Jakości. Co roku wybieramy kilku laureatów i co istotne, nie są to tylko firmy. Zdarzają się szpitale, urzędy gminy, mieliśmy nawet komisariat policji.

Nigdy nie miał Pan wątpliwości, że TQM to dobra droga?

Nigdy. Wątpliwości dotyczyły tylko tego, czy dobrze wszystko robię. I oczywiście zdarzało się, że musiałem korygować moje działania.

Przejdźmy do najnowszej historii firmy. W 2010 roku zrezygnował Pan z funkcji prezesa zarządu i przeniósł się do rady nadzorczej. Dlaczego?

Od początku zakładałem, że naukę opuszczam tylko na jakiś czas. Czuje się z nią bardzo związany, zresztą w międzyczasie powróciłem do niej innymi drzwiami, bo zacząłem uczyć zarządzania w przedsiębiorstwach i na studiach MBA. Chciałem wrócić do tego świata, który jest mi najbliższy. Obecnie rozpoczynam nowy, ekscytujący program badawczy już w zakresie matematycznych podstaw informatyki. Odszedłem także dlatego, że mój syn miał już swój wiek i uznałem, że to najwyższy czas, by ustąpić mu miejsca. Zawsze też zajmowałem się sprawami społecznymi. Do tej pory jestem prezesem zarządu Stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodziny i członkiem 30 innych organizacji. To też mnie pochłania. Uważam, że powinieniem oddać społeczeństwu to, co brałem.

A co dzieje się teraz z firmą A. Blikle? Niedawno umieścił Pan na Facebooku wpis, informujący o tym, że pańska rodzina nie ma już na nią wpływu...

Tak, praktycznie nie ma wpływu, ale to bolesny temat. Nie chcę o tym mówić.

Rozmawiał Piotr Meissner

Firma A.Blikle została założona w 1869 roku w Warszawie przez Antoniego Kazimierza Bliklego. W 1990 w jej prowadzenie włączył się Andrzej Jacek Blikle, rozwijając ją z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingowej poza Warszawą. Od 2012 roku firmą zarządza fundusz Vertigo Investments.

Warto przeczytać:

Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu – Andrzej Jacek Blikle

Pracować Inaczej – Frederic Laloux

Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą – Michael D. Abrashoff