

MARIUSZ GACA  
BARTOSZ DRABIKOWSKI  
SŁAWOMIR TUREK

# PSZCZELA KORPORACJA

ZWIERZĘCA RECEPTA NA SUKCES W BIZNESIE

KORPORACJA

PSZCZELA

KORPORACJA

PSZCZELA

KORPORACJA

Bright Future  
path to your success





**MARIUSZ GACA**

Prezes Zarządu PTK Centertel,  
Dyrektor Wykonawczy Grupy TP  
ds. sprzedaży i obsługi klientów



**BARTOSZ DRABIKOWSKI**

Wiceprezes Zarządu Banku,  
Dyrektor Finansowy Grupy PKO  
Bank Polski SA



**SŁAWOMIR TUREK**

Niezależny Konsultant;  
założyciel spółki Bright Future

MARIUSZ GACA  
BARTOSZ DRABIKOWSKI  
SŁAWOMIR TUREK

# PSZCZELA KORPORACJA

ZWIERZĘCA RECEPТА NA SUKCES W BIZNESIE

Bright Future  
path to your success

WARSZAWA 2010

Redakcja: Jagoda Sieradzan  
Projekt okładki: Maciej Sadowski  
Skład i łamanie: Studio *Page Graph* Teresa i Krzysztof Ojdana

Copyright © for this edition by Bright Future Sławomir Turek  
Copyright © by Mariusz Gaca, Bartosz Drabikowski,  
Sławomir Turek

Wszelkie prawa, włącznie z prawem do reprodukcji tekstów  
w całości lub w części, w jakiegokolwiek formie – zastrzeżone.

Wszelkich informacji udziela:  
Bright Future Sławomir Turek  
E-mail: [kontakt@brightfuture.pl](mailto:kontakt@brightfuture.pl)  
Internet: [www.brightfuture.pl](http://www.brightfuture.pl)

ISBN 978-83-62698-01-1

# SPIS TREŚCI

Przedmowa .....	9
Podziękowania .....	13
Wstęp .....	15

## ROZDZIAŁ I:

<b>PSZCZELA KORPORACJA .....</b>	<b>19</b>
Czy super inteligentni menedżerowie poradziliby sobie z problemami „biznesowymi”, które na co dzień rozwiązują pszczoły? .....	19
Pszczele wyzwanie menedżerskie .....	20
Wymiana informacji i wielka mądrość tysięcy „głupich” istot .....	21
Jakie informacje zbierają pszczoły? .....	23
Dbanie o najlepszych klientów – strategie <i>win-win</i> stosowane wobec tych roślin, które mają do zaoferowania najwięcej nektaru pszczelej rodzinie .....	24
Rozwijanie kluczowych kompetencji .....	25
Skuteczna wymiana informacji .....	27
Rozmowa Sławomira Turka z Mariuszem Gacą na temat artykułu „Pszczele korporacja” ...	31
Podsumowanie .....	61

## **ROZDZIAŁ II:**

### **PSZCZELI PLASTER – ZADZIWIAJĄCE EFEKTY RZETELNEGO STOSOWANIA**

<b>PROSTYCH ZASAD</b> .....	64
Czym jest plaster dla pszczelej firmy? .....	66
Jak budowany jest plaster? .....	67
Plaster – ósmy cud świata – żłobek, szkoła, biuro, magazyn, sieć teleinformatyczna i wielka baza danych .....	69
System likwidacji zagrożeń .....	73
Rozmowa Sławomira Turka z Bartoszem Drabikowskim na temat artykułu „Pszczeli plaster – zadziwiające efekty rzetelnego stosowania prostych zasad” .....	77
Podsumowanie .....	90

## **ROZDZIAŁ III:**

### **MINIMUM INFORMACJI MAKSYMUM KORZYŚCI – ZASADY DZIAŁANIA**

<b>PSZCZELICH ZWIADOWCÓW</b> .....	93
Co pszczoły muszą wiedzieć o kwiatach? .....	94
Ograniczenia techniczne a selekcja informacji .....	95
Koncentracja na tym, co podczas lotu najważniejsze .....	98
Rozmowa Sławomira Turka z Mariuszem Gacą na temat artykułu „Minimum informacji maksimum korzyści – zasada działania pszczelich zwiadowców” .....	101
Podsumowanie .....	118

## **ROZDZIAŁ IV:**

### **PSZCZELI RÓJ – UCZĄCA SIĘ**

<b>ORGANIZACJA</b> .....	121
Jakie znaczenie dla pszczelego roju mają procesy samouczenia? .....	121
Jak rozwiązać bieżący problem i jak minimalizować pojawianie się problemów w przyszłości – czyli uczenie jedno- i dwukierunkowe ...	122
Poszerzanie kluczowych kompetencji członków pszczeliej organizacji .....	124
Różne źródła wiedzy – zapamiętywanie oraz upowszechnianie najlepszych praktyk .....	127
Rozmowa Sławomira Turka z Bartoszem Drabikowskim na temat artykułu „Pszczeli rój – ucząca się organizacja” .....	130
Podsumowanie .....	141

## **ROZDZIAŁ V:**

### **PSZCZELI ZESPÓŁ – SYNERGIA**

<b>I SIŁA RÓŻNORODNOŚCI</b> .....	144
Różne zadania – różne zakresy odpowiedzialności .....	145
Pszczela organizacja realizuje nadrzędne cele robotnic lepiej, niż mogłyby one same zrobić to pojedynczo .....	148
Siła różnorodności przy współdziałaniu .....	150
Dlaczego synergia w pszczelim zespole zwiększa jego efektywność? .....	152
Rozmowa Sławomira Turka z Bartoszem Drabikowskim na temat artykułu „Pszczeli zespół – synergia i siła różnorodności” .....	155
Podsumowanie .....	168

## **ROZDZIAŁ VI:**

<b>ROZWÓJ PRZEZ PODZIAŁ – KONSTRUKTYWNE KONFRONTACJE W PSZCZELEJ RODZINIE</b> . . . . .	170
Utrzymywanie gotowości do samoodnowy . . .	171
Podział roju sposobem na rozwój pszczelej organizacji . . . . .	172
Najbardziej doświadczone pszczoły wylatują z ula ze starą królową, żeby tworzyć nowe gniazdo – nową organizację – nowy rój . . . .	173
Konstruktywna konfrontacja – rój szuka nowego gniazda . . . . .	175
Rozmowa Sławomira Turka z Mariuszem Gacą na temat artykułu „Rozwój przez podział – konstruktywne konfrontacje w pszczelej rodzinie” . . . . .	180
Podsumowanie . . . . .	197
Warto przeczytać . . . . .	198
O Autorach . . . . .	200
Zdjęcia pokazujące zachowanie pszczelego roju .	203



# PRZEDMOWA

Kondycja polskiej gospodarki i jej zachowanie w warunkach trwającego wciąż globalnego kryzysu ekonomicznego potwierdzają, że polscy menedżerowie i biznesmeni nie tylko nie mają się czego wstydzić, ale – przeciwnie – mogą z podniesionym czołem konkurować z najlepszymi na świecie. Polska gospodarka często stawiana jest jako wzór dla innych państw, które o wiele bardziej dotkliwie odczuwają skutki obecnego kryzysu gospodarczego. Pomimo to wzrost naszego PKB kształtujący się na poziomie około 3% nie gwarantuje nam ani znaczącego zmniejszenia bezrobocia, ani szybkiego zmniejszenia dystansu, który nas dzieli od najbardziej rozwiniętych krajów Unii Europejskiej. Pogarszająca się sytuacja gospodarcza na całym świecie zmusza wiele firm do analizy i weryfikacji swoich procesów biznesowych. Chęć dogonienia najbardziej zaawansowanych ekonomicznie państw Europy Zachodniej powoduje, że problematyka poszukiwania nowoczesnych, skutecznych i bardziej efektywnych metod organizacji i zarządzania ma niezwykle wagę i jest wciąż niezwykle aktualna.

Oddawana do rąk czytelnika książka *Pszczela korporacja – Zwierzęca recepta na sukces w biznesie* jest bardzo

interesującą pozycją z obszaru poszukiwań rozwiązań gwarantujących sukces gospodarczy. W atrakcyjnej formie gromadzi i upowszechnia wiedzę na temat polskich sukcesów ostatnich lat w dziedzinie biznesu. Stanowi nie tylko ich promocję, ale przedstawia także sposoby budowania podstaw do osiągnięcia dalszych sukcesów na podstawie kapitału zgromadzonej wiedzy i praktycznych doświadczeń tych polskich przedsiębiorstw, które potwierdziły swoją skuteczność działania w trudnych czasach kryzysu. Pokazuje również, że firmy zarządzane przez polskich menedżerów z powodzeniem mogą ustanawiać standardy dla najlepszych firm – globalnych liderów biznesu. Książka jest swoistym elementarzem skutecznych metod działania w trudnym, wciąż zmieniającym się i w wielu przypadkach wręcz nieprzewidywalnym otoczeniu biznesowym.

Jest coś niezwyklego w tej książce. Otóż autorzy, opisując praktyki uznanych polskich firm i doświadczenia najlepszych polskich menedżerów, osadzają je w ciekawym środowisku przyrodniczym: zostały tu mianowicie przedstawione odniesienia do metod działania, jakie stosowane są przez owady społeczne. To zaskakująca odpowiedź na to, gdzie poszukiwać inspiracji do zmian sposobu funkcjonowania czy wprowadzania innowacyjności w czasach, w których tradycyjne metody zarządzania firmą przeżywają kryzys. Korporacje pszczoł sprawdziły ich skuteczność w zmiennych warunkach przez setki tysięcy lat ewolucji. Porównanie metod pracy tych niezwyklej organizacji z praktyczną wiedzą menedżerów zarządzających najlepszymi polskimi firmami może stać się bardzo dobrym źródłem inspiracji. Metody te stanowią

swoisty *benchmark* czy wręcz zestaw gotowych przepisów na rozwiązywanie różnorodnych problemów w codziennej pracy w firmie.

Prezentowane przez autorów sposoby działania pszczelich korporacji oparte są między innymi na świetnej współpracy uczestników, szybkiej wymianie wiarygodnej informacji, skutecznym uczeniu się, poszukiwaniu takich celów, z którymi mogą utożsamić się niemal wszyscy pracownicy. To właśnie zasady funkcjonowania wypracowane przez organizacje owadów, takie jak: mechanizmy samoodnowy, sposoby selekcji informacji czy umiejętność koncentracji na informacjach niezbędnych do osiągnięcia sukcesu zasługują na to, aby być drogowskazem dla wszystkich, którzy działają w biznesie. Są to z pewnością bardzo cenne wskazówki dla menedżerów najwyższego szczebla. Mogą być także pomocnym wsparciem dla przedstawicieli średniego szczebla zarządzania. Miejmy nadzieję, że zainteresują również tych wszystkich pracowników, którzy pragną czuć się świadomymi partnerami w pracy i dla których pełna satysfakcja z odnoszenia swoich prywatnych sukcesów zawodowych jest równoznaczna z sukcesami osiąganymi przez zatrudniające ich firmy.

Żyjemy w czasach podlegających coraz szybszym, burzliwym zmianom, często nie dającym się przewidzieć. Organizacje biznesowe – firmy, które chcą przetrwać i skutecznie rozwijać się – nieustannie poszukują sposobów doskonalenia swojego działania. Na pewno więc warto przyjrzeć się wzorcom wypracowanym przez powstałe w przyrodzie organizacje, które w zaskakująco skuteczny sposób funkcjonują przez tysiąclecia oraz poznać opinie na temat ich funkcjonowania

uzyskane od znakomitych i uznanych praktyków polskiego biznesu.

Na zakończenie odnotujmy jeszcze jeden znamienny fakt, który z pewnością jest zwiastunem nowego, a zarazem fascynującego zjawiska społecznego. Otóż wybitni menedżerowie, na co dzień pracujący niezwykle intensywnie kierując wielką korporacją, znajdują czas na przemyślenia i refleksje znacznie wykraczające poza dziedzinę zwykłego zarządzania. To zjawisko bardzo optymistyczne, ponieważ uświadamia nam, że mamy do czynienia z nową klasą menedżerską – z osobami, które nie tylko doskonale sprawdzają się w biznesie, ale także odczuwają potrzebę głębszej refleksji nad otaczającą nas rzeczywistością.

*Andrzej Arendarski*  
*Prezes Krajowej Izby Gospodarczej*

# PODZIĘKOWANIA

W imieniu swoim i autorów chciałbym podziękować Profesorowi Jürgenowi Tautzowi, dyrektorowi naukowemu grupy badającej zachowania pszczół miodnych z Biocentrum Uniwersytetu w Würzburgu.

Prace BeeGroup kierowanej przez Prof. Tautza były inspiracją i głównym źródłem wiedzy na temat zachowania pszczół miodnych wykorzystanej w tej książce.

Serdecznie dziękuję za udostępnione przez Prof. Tautza artykuły, prezentacje, dostęp do materiałów źródłowych i wyników badań prowadzonych przez uczestników projektu Hobos oraz nieodpłatne przekazanie mi unikalnych zdjęć pszczół miodnych, które ozdobiły pierwszy, trzeci i piąty rozdział tej książki.

Chciałbym również podziękować Dr. Andrzejowi Arendarskiemu, Prezesowi Krajowej Izby Gospodarczej, za zainteresowanie naszym projektem i napisanie przedmowy do książki *Pszczela korporacja – Zwierzęca recepta na sukces w biznesie*.

*Sławomir Turek*

*Część przychodów ze sprzedaży tej książki zasili konto Fundacji Orange.*

*Fundacja ta angażuje się w ważne społecznie inicjatywy, finansuje i współfinansuje programy i projekty z zakresu edukacji, kultury, opieki zdrowotnej i wolontariatu, a także działalności charytatywnej na rzecz dzieci i młodzieży. Realizuje zarówno projekty autorskie, jak i współpracuje w tym zakresie z polskimi i międzynarodowymi instytucjami społecznymi.*

*Fundacja rozpoczęła swoją działalność w grudniu 2005 r. Do najważniejszych realizowanych przez nią programów należą: Telefon do Mamy, Szkoła bez Przemocy, Dźwięki Marzeń, Edukacja z Internetem TP i Akademia Orange.*

# WSTĘP

Obserwacja świata przyrody może dostarczyć nam rozwiązań wielu problemów w różnych dziedzinach życia. Takie podejście reprezentował 25 wieków temu Sun Tzu, tworząc podwaliny sztuki prowadzenia wojny, zachęcali do tego również filozofowie przyrody. Współcześni ekonomiści, analizując zachowania zwierząt, utworzyli w ekonomii nurt zwany ekonomią behawioralną. Staje się on coraz bardziej popularny i odnosi sukcesy dzięki tworzeniu skutecznych rozwiązań dla biznesu w czasach kryzysu gospodarczego.

Książka, którą teraz przeglądasz, bardzo dobrze wpisuje się w ten nurt. Pokazuje, w jaki sposób, dzięki podpatrywaniu życia owadów społecznych, rozwiązywać różne problemy pojawiające się w biznesie. Bazując na badaniach zachowań pszczół miodnych, które od 30 milionów lat skutecznie podbijają świat, książka przedstawia stosowane w roju mechanizmy, mogące być wykorzystywane w codziennej praktyce prowadzenia firmy.

Pszczeli rój jest organizacją, której członkowie potrafią pogodzić indywidualną chęć prokreacji, sprzedawania egoistycznego genu, z postawą altruistyczną,

całkowitego poświęcenia się dla dobra swojej społeczności. Połączenie tych postaw tworzy kulturę organizacyjną, która promuje uczenie się, wymianę informacji i podejmowanie ryzyka – eksperymentowanie oraz dążenie do poprawy efektywności działania. Dzięki dobremu przepływowi informacji wewnątrz ula, stymulowaniu wymiany pomysłów, zapewnieniu możliwości „dialogu” powstaje w „pszczeliej korporacji” atmosfera sprzyjająca rozwojowi procesów samouczenia i samoodnowy.

Nie spotkaliśmy jednej rzeczywistej organizacji biznesowej, która realizowałaby wszystkie pszczele recepty na sukces w biznesie. Udało się nam jednak znaleźć i opisać przykłady stosowania znacznej większości tych mechanizmów w różnych organizacjach. Pokazaliśmy ich wpływ na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firm, które stosują je w swojej codziennej działalności.

Książka zawiera sześć istotnych wskazań, które w praktyce polskich firm są możliwe do zrealizowania. Są to przesłania przekazywane przez pszczoły miodne dla tych, którzy chcą odnosić sukcesy w biznesie. Oto one:

- rozwijaj współpracę i wymianę informacji,
- staraj się, aby jak największa liczba Twoich współpracowników utożsamiała się ze wspólnym celem, który jest najważniejszy dla Twojej firmy,
- koncentruj się na tych informacjach, które są niezbędne do osiągnięcia celu,
- wypracowuj skuteczne sposoby samouczenia się Twojej organizacji,



- dbaj o różnorodność członków Twojego zespołu i zachęcaj ich do konstruktywnej konfrontacji,
- twórz mechanizmy samoodnowy w Twojej firmie.

Życzę wielu nowych inspiracji po przeczytaniu naszej książki.

*Sławomir Turek*  
*Warszawa 19 września 2010*