

Rozdział 1

ZARZĄDZANIE MIĘDZYNARODOWĄ GRUPĄ W WIELOKULTUROWYM ŚRODOWISKU

A. JAKĄ STRATEGIĘ PRZYJĄĆ WOBEC RÓŻNIC KULTUROWYCH?

Od 1985 roku Grupa Altrad prowadziła strategię opartą na rozwoju – wewnętrznym, a przede wszystkim, zewnętrznym – w celu osiągnięcia pozycji lidera, najpierw w kraju, następnie w Europie, a nawet w świecie. Od 1997 roku, podjęta strategia pozwoliła jej zainstalować się – poza Włochami gdzie jesteśmy od samego początku –, w Niemczech, w Hiszpanii, w Wielkiej Brytanii, w Holandii, w Belgii, w Polsce, w Słowenii, na Węgrzech, w Rumunii, w Tunezji, lecz również w Kanadzie i w Chinach. Dzisiaj grupa eksportuje do pięćdziesięciu innych krajów.

Siłą rzeczy staliśmy się międzynarodową i wielokulturową grupą i będziemy prawdopodobnie nadal w tym kierunku się rozwijać, gdyż strategia rozwoju połączona jest z rozszerzeniem geograficznym w skali światowej. Ten wielopłaszczyznowy wymiar, ta złożona alchemia kultur każdego z naszych przedsiębiorstw, to otwarcie na innych są prawdziwym bogactwem, tylko my możemy zrobić z tego *jej* bogactwo, *nasze* bogactwo.

Bo przecież nie wystarczy czekać, aż wszystko się samo poukłada i poddać się różnicom kulturowym: jak każde inne bogactwo na świecie, trzeba na nie zasłużyć, zdobyć czynem. Czas dużo już dla nas uczynił i uczyni jeszcze więcej – lecz nigdy nie zrobił tego *sam* i stanie się to coraz rzadsze. Czas gromadzi i przekształca owoce naszych starań – gdyż bez starań i wysiłku, czas

płynie i nic nie przynosi poza latami, starością i w końcu śmiercią. Musimy zatem zakasać rękawy, jeśli chcemy z różnic uzyskać wspólne bogactwo.

By tak postępować w naszych wewnętrznych stosunkach jak i w stosunkach pomiędzy firmami, nasuwa się pięć możliwych sposobów zachowania, często określanych jako strategie przez teoretyków, pomimo, że jak zobaczymy później, nie mamy w zasadzie wyboru, jeśli chcemy pozostać wierni sami sobie...

1. Ignorowanie różnic kulturowych

Myszę, że nie należy rozwodzić się nad tą strategią. To tak naprawdę jest to raczej zaślepienie lub obojętność niż jakakolwiek strategia, jest to rozmyślne uprawianie strusiej polityki, a tego typu zachowanie, które jest zupełnie obce wartościom, które są podstawą naszej tradycji.

2. Zaprzeczanie różnicom kulturowym

Tego rodzaju strategia nie jest wcale lepsza od poprzedniej. Łatwo zrozumieć, na czym to polega: chodzi o narzucanie wszystkim jednego języka w kontaktach, zcentralizowanie wszystkich procesów, ujednolicenie narzędzi, produktów, zachowań – krótko mówiąc jest to globalizacja w najbardziej jej ubogim znaczeniu, której znamy dzisiaj wszyscy żałośnie szkodliwe efekty: przerwanie więzi, pozbawienie posiadanych rzeczy, demotywacja jednostek.

Ujednolicenie, zharmonizowanie i uproszczenie mogą okazać się zaletą dotyczącą prostych rzeczy. Lecz ani jednostki ani grupy – w tym przedsiębiorstwa – nie należą do „rzeczy prostych”! Dla takiej Grupy jak nasza, narzucenie kultury dominującej ludziom dumnym ze swoich różnic spowodowałoby bez wątpienia odrzucenie i niechęć. A narzucenie jednego języka, nie tylko kierownictwu, lecz również klientom, i ogólnie osobom z zewnątrz czy też naszym partnerom finansowym, handlowym i przemysłowym, byłoby natychmiastowym zredukowaniem możliwości dialogu. Próbując ustawić wszystkich w jednym szeregu, jak to robią w wojsku na ćwiczeniach, stajemy na czele rządu ludzi *bez* głów, posłusznych robotów, gotowych zrobić to, co im się każe, lecz niezdolnych do pragnień lub do twórczości. Chcąc by wszyscy

odpowiadali jednym głosem, szybko mamy poczucie samotności, rzucamy grochem o ścianę!

Oznacza to, że ta druga strategia zastosowana w menedżmencie byłaby jednocześnie nierealna i redukująca, wręcz niebezpieczna. Byłaby to oczywista strata, lub niewykorzystanie kulturowych bogactw dostępnych w grupie, a jednocześnie stworzyłoby ogromną przepaść między kierownictwem, które często posiada bardziej kosmopolityczną kulturę i skazane jest w swojej grupie na kontakty międzykulturowe, a pracownikami, którzy zazwyczaj bliżsi są swojej własnej kulturze. Patrząc pod kątem handlowym, zdrowy rozsądek dyktuje nam, że „klient to król”. Oznacza to, że jego wrażliwość i jego język są niezbędne w wymianie. A z kolei pod względem zarządzania zasobami ludzkimi, każda wspólnota kulturowa jest słusznie przywiązana do swoich korzeni i dumna ze swojej tożsamości, nie ma więc żadnego powodu, by dobrowolnie poddawać się narzucaniu jej innej kultury pod pretekstem przynależności do życia przedsiębiorstwa.

3. Zaprzeczanie różnicom kulturowym

Stąd też bierze się trzecie podejście, częściej stosowane niż to się wydaje i polegające na przyjęciu do wiadomości, że różnice istnieją, by natychmiast odrzucić je: bez wątpliwości, każdy z nas posiada swoją własną kulturę, – lecz według tych, którzy tak twierdzą, nie ma dla niej miejsca w pracy. Niech sobie będą i niech się rozwijają w przeróżnych zajęciach rekreacyjnych i socjalnych, w rodzinie, w towarzystwie, w kościele, na boisku, w partii – wszędzie tylko nie tu, gdzie jedyną zasadą są ekonomiczne osiągnięcia.

Zupełnie tak jakby mężczyzna lub kobieta mogli się zobowiązać zwykłą umową o pracę, że zostawią za sobą na kilka godzin dziennie tak istotną swoją część tożsamości, świadomości i ludzkości! Lub zakładając, że coś takiego jest możliwe, ten mężczyzna i ta kobieta nie zrezygnowaliby jednocześnie by wnieść do swojego ekonomicznego sposobu funkcjonowania, swój ludzki zmysł, swoją kreatywność, zaangażowanie, własny honor i lojalność (pomiędzy mnóstwem innych zalet wywodzących się z kultury), które wraz z ich umiejętnościami, znajomością i ich energią

czynią różnicę pomiędzy człowiekiem a maszyną. Tworzą one większą część wewnętrznej wartości oraz przyczyn, które skłoniły firmę do przywiązania się do tego mężczyzny czy do tej kobiety.

A więc: uznać istnienie innych kultur, by następnie abstrahować od nich, paląc w ten sposób mosty łączące życie przedsiębiorstwa z jakąkolwiek kulturą, nie jest z pewnością odpowiednim rozwiązaniem. Każda firma składa się z ludzi w ich całości; bez nich, bez nich wszystkich, nic nie jest warta, nic nie tworzy, jest niczym.

4. Dostosowanie się do kultur złożonych

Dostosowanie się do napotykaných różnic kulturowych w miarę rozwoju grupy jest postępowaniem o wiele bliższym praktyce stosowanej od samego początku w grupie Altrad – mam na myśli wzięcie pod uwagę indywidualnych różnic (na przykład różne zawody i specjalizacje w jednym zespole pracowników), lokalne kultury (w zależności od regionu, z którego pochodzą firmy lub geograficznego położenia) lub narodowe i międzynarodowe kultury (w miarę rozwijania się poprzez przeróżne przejścia firm od 1997 roku).

Jednak, skoro tolerancja jest postawą, dostosowanie w takim razie jest działaniem, praktyką, pracą – lecz nie łatwą pracą. Wymaga otwarcia umysłu i ogromnego szacunku dla innych, taktu i cierpliwości, samych szlachetnych zalet – wymaga też, jeśli nie chcemy, by pozostało pobożnym życzeniem, odpowiednich i różnorodnych środków, takich jak: tłumaczenie dokumentów, informację o stosowanych procedurach, zebrania dyrekcji, staże, seminaria, systematyczne tłumaczenia na poszczególne języki, itd.

Aktywnie stosujemy te *wszystkie* środki w grupie i jesteśmy dzisiaj w stanie oraz mamy prawo stwierdzić, że strategia dostosowania się, mimo że zasady i wyznaczone przez nią cele są godne szacunku, jest długotrwała i niedoskonała, niewystarczająca do rzeczywistości. Tradycyjne przedsiębiorstwo może (albo mogło dotychczas) zadowolić się nią, by prowadzić statyczną harmonię. Lecz firma, która pragnie egzystować by rozwijać się w nieustannie zmiennym środowisku ekonomicznym, potrzebuje bardziej dynamicznego podejścia.

5. *Waloryzowanie różnic kulturowych*

Okazuje się więc, że nie wolno nam, w naszym świecie i w naszej epoce, nie wiedzieć – lub udawać, że się nie wie – że istnieją inne oryginalne kultury, ani zaprzeczać ich istnieniu brutalnie narzucając jedną kulturę, ani nawet rezygnować w imieniu ekonomicznego prymatu z organizowania ich koegzystencji, chociażby ze względu na szacunek dla innych. Należy te różnice kulturowe brać dziś koniecznie pod uwagę – tym bardziej, że nasza grupa rośnie i urozmaica się – nie są zwykłym kaprysem, ani wyzwaniem, które należy przezwyciężyć, ani okolicznościami, do których możemy się jakoś przyzwyczaić, lecz są to bogactwa, wobec których jedynym pozytywnym zachowaniem jest ta czwarta strategia: waloryzowanie różnic kulturowych.

Jak możemy nie wiedzieć – my, którzy jesteśmy z branży – jak funkcjonuje betoniarka? Chodzi przecież również o nas, wyzwanie polega na przygotowaniu mieszanki składającej się z różnych składników („cementu”, „piasku”, „żwiru”, „wody”) tworzyć ma spójną całość, służącą do różnych potrzeb – począwszy od odpowiedniej płynności i plastyczności zaprawy, a skończywszy na twardości i wytrzymałości kamienia. Dostosowana na naszą skalę, dla nas i wokół nas, strategia ta prowadzi do uzyskania ducha Grupy Altrad, powstałym na silnych i jednoczących wartościach, wspólnych dla całej grupy i niezależnych, który nie neguje różnic w nim występujących (pochodzenia, języka, koloru skóry, religii...), który pozwoli naszym członkom, we wszystkich zakładach, branżach i stanowiskach, które nas różnią i zbliżają jednocześnie jednocząc nas, w jedną całość.

Jest to bardzo ambitny cel i wszystkie z nim związane formy postępowania, na każdym szczeblu i wszelkimi możliwymi środkami, zawsze i wszędzie, powinny być popierane. Tylko w ten sposób uda nam się stworzyć warunki, w których waloryzowanie kultury stanie się czymś naturalnym i spontanicznym, prawdziwy sposób bycia i postępowania. Jedynie wymiana pomiędzy ludźmi, począwszy od inicjatywy i próby szukania odpowiedzi, aż do wzajemnych reakcji, będą w stanie zaplanować, postawić i wznieść tę wspólną rzeczywistość, wspólnie i dla nas wszystkich zbudowaną: nową kulturę Altrad.

6. *Kultura globalna i kultury poszczególne*

Musimy ustalić, co rozumiemy przez słowo „kultura”, tak różnie interpretowane w innych językach i okolicznościach, o czym pisze w posłowniu nasz przyjaciel Hubert Nyssen, a nawet często źle zrozumiane.

Dla Grupy Altrad termin kultura oznacza wszelkie działania, zasady postępowania i wartości wspólne mężczyznom i kobietom, tworzącym naszą grupę. Innymi słowy – i zgodnie z triadą: „przeszłość” – „teraźniejszość” – „przyszłość”, kultura ta jest naszym dziedzictwem do podziału między wszystkich członków grupy, jest solidarnym zaangażowaniem, które dzień po dniu łączy nas ze sobą oraz jest wspólnym dobrem, które prześlemy dalej, a który przedtem rozbudujemy przez własny wkład. Możemy zatem również powiedzieć, że jeśli kultura jest tym, co pozwala nam się odróżnić od każdej innej grupy społecznej, to tym bardziej jest ona cementem, który łączy wszystkich członków naszej grupy.

Wiadomo też, że nie ma kultury, która byłaby tylko narodowa lub regionalna: jednostki etniczne, ustrukturowane albo nie politycznie i/lub terytorialnie, nie mają monopolu na autentyczną kulturę. W świecie ekonomicznym, oznaczałoby to, że wszystkie przedsiębiorstwa, które pochodzą z tego samego obszaru geograficznego posiadają te same cechy kulturowe, ewentualnie z kilkoma niuansami związanymi z specyfiką zawodu, strukturą finansową lub z piętnem odcisniętym przez wybitnego założyciela, lecz ogólnie, posiadałyby podobne „rodzinne cechy”, byłyby do siebie podobne jak siostry. Oczywiście, tak wcale nie jest. Przedsiębiorstwo, (które całkiem słusznie określa się jako „spółka” w języku handlowym) – zupełnie tak samo jak każda grupa społeczna, naturalnie rozwija swoją własną osobowość kulturową, która nie jest konsekwencją tylko jej pochodzenia geograficznego, branży, udziałowców czy też pierwotnego projektu, lecz emanuje ze wspólnoty ludzi, którzy do niej przynależą, rozpoznają się w niej i ją kształtują.

Różnice – szczególnie narodowe lub regionalne – istnieją bez najmniejszego wątplenia w naszej grupie, i pisałem już powyżej jak bardzo cenię sobie ten fakt. Lecz należy również zaznaczyć,

że wobec globalnej kultury grupy, różnice te ukazują się jako odrębności kulturowe, (co zresztą socjologowie nazywają bez pejoratywnych intencji podkulturami), zarazem jako odrębne i składowe elementy globalnej tożsamości.

W dużej i rozwiniętej Grupie Altrad mamy liczne podkultury z podziałem na pochodzenie geograficzne (na przykład kultura Plettac nie jest podobna do kultury Lecha, a ta z Altrad Saint Denis jest inna pod pewnymi aspektami od Altrad Equipement), na środowisko zawodowe lub stanowisko zajmowane w grupie (handlowcy, robotnicy, administracja, inżynierowie itd.), na działy (produkcja, handel, wynajem), na asortyment (betoniarki, rusztowania, logistyka) lub jeszcze na typ klientów, z którymi pracują (samorządy lokalne, hipermarkety, duże firmy z branży budowlanej i robót publicznych, itd.) Może zdarzyć się, że handlowiec z jednej z firm ma więcej wspólnego z innym handlowcem z innej firmy w grupie niż z osobą nie będącą handlowcem w jego własnej firmie, lub nawet handlowiec zajmujący się rusztowaniami będzie bliższy robotnika, który je produkuje, nawet jeśli on pracuje w innym zakładzie. Nazywamy to w zależności od okoliczności „duchem kraju”, „duchem firmy”, „duchem zespołu”, „duchem zawodu”...

Wszystkie te składniki, i to na wszystkich poziomach kulturowych, muszą koniecznie być uwzględnione przy budowie *kultury* Altrad. Trzeba mieć je pod szczególną uwagę, lecz w żadnym wypadku nie należy tłumić żadnej z tych odrębnych podkultur, podobnie jak grupa, która łączy firmy i je koordynuje, ale nigdy nie podporządkowuje sobie żadnej z nich.

I właśnie dlatego że grupa Altrad rozwinęła się w większej części poprzez rozwój zewnętrzny, kwestia integracji jest zasadnicza. Należy ją chronić i rozwijać, ale równocześnie pilnować i kierować nią, inaczej niezorganizowane współzycie kultur i podkultur przedsiębiorstwa może zupełnie niechcący doprowadzić do przyjęcia jednej kultury. Zjawisko to powoduje, że grupa ludzi przystosowuje się całkowicie lub częściowo do wartości kulturowych innej grupy ludzi. Z początku może to doprowadzić do łatwiejszej adaptacji i spójności, ale może również mieć uboczne skutki: reakcję odrzucenia wobec wartości, które są odbierane jako

narzucone z zewnątrz, lub utratę kultury i spowodować u niektórych problemy z tożsamością kulturową, a nawet porzucenie własnych norm kulturowych. Czy to właśnie nie to, co niektórzy, w światowej skali, zarzucają globalizacji, której chcą przeciwstawić pojęcie kulturowego wyjątku? W historii przedsiębiorstw, wiele nieudanych fuzji było konsekwencją niedoceniaenia takich właśnie negatywnych skutków!

7. Przyczyny wyboru

Pomiędzy tymi pięcioma strategiami (ignorowaniem, zaprzeczaniem, wyłączeniem, dostosowaniem się, waloryzowaniem), grupa Altrad nie uznaje tych trzech pierwszych, zupełnie obcych jej historii, i uważa czwartą jako nadającą się do udoskonalenia, gdyż sama ją praktykowała. Dlatego postanowiliśmy kontynuować w kierunku waloryzowania, by rozwijać kulturę, która zauważa, szanuje i pobudza różnice.

Filozofia ta wywodzi się z prostego założenia, że każda firma posiadała swoją specyficzną kulturę, zanim przystąpiła do grupy, posiadała swoje własne wartości historyczne, etyczne, strategiczne, językowe, socjalne i psychologiczne. Od samego początku grupa stosuje zasadę *dynamicznej i pozytywnej* integracji, która nie tylko szanuje kulturę nowonabytej firmy, lecz również stara się dzięki temu wzbogacić i rozwinąć swoją własną globalną kulturę. Najlepszym tego dowodem jest to, że była dyrekcja najczęściej zostaje na stanowisku, co jest zjawiskiem raczej rzadkim w świecie biznesu, a które zasługuje na podkreślenie...

Nasza grupa zawsze wolała opierać się na uzyskanych osiągnięciach i na waloryzacji potencjałów – ludzi, sprzętu, finansów i kultury – by budować swoją przyszłość. Cóż w tym dziwnego? W końcu to jest nasz zawód! Przecież, kto może od nas lepiej zrozumieć, co stanowi o sile rusztowania: nie jest to jednolita konstrukcja złożona ze sztywno połączonych standardowych elementów, wręcz przeciwnie: to konstrukcja o napięciu, elastycznym a zarówno pewnym, pomiędzy przeróżnymi elementami (rurkami i łącznikami, słupami i podporami, podłużnicami i poprzecznikami). Każda z tych części ma swoje zalety – solidność, lekkość, elastyczność czy bezpieczeństwo, itp. – i wnosi je

do całości, której pierwszą zaletą jest to, że potrafi wykorzystać wszystko, co najlepsze w każdej z nich.

Tak dokładnie Grupa Altrad buduje swoją własną kulturę. Od samego początku i poprzez następne lata zapoczątkowała i skonsolidowała na podstawie napotykaných problemów, i często unikając dzięki temu nowych, zespół wspólnych odnośników i odpowiednich rozwiązań dotyczących kwestii rozwoju gam, marek, organizacji, integracji nowych firm, restrukturyzacji, zarządzania w ciężkich chwilach, ekspansji międzynarodowej itd.

Tę kulturę, własną, ale mnogą, bo złożoną z oryginalnego dorobku każdego z nas, zaczęliśmy rozwijać z waszym udziałem.

B. BUDOWANIE KULTURY

1. Od kultury pierwotnej do kultury jednoczącej

Na początku, nasza kultura była głównie kulturą handlową. Siłą rzeczy musimy stwierdzić, że nadal większość firm Grupy Altrad koncentruje wszystkie swoje wysiłki i wyznacza sobie cele raczej w zakresie handlowym. Nasza strategia rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego, przez stopniowe zwiększenie zasięgu geograficznego, tłumaczy fakt, że nasze podejście jest oparte przede wszystkim na obrocie handlowym, na udziałach na rynku, na pozycji, jaką na nim zajmujemy, na zamówieniach, na ilości podpisanych kontraktów, na ilości klientów a o wiele mniej na finansowych kryteriach takich jak marża, należności klientów, termin płatności klientów i dostawców, zapotrzebowanie na środki płynne (BFR), stosunek pomiędzy wynikiem operacyjnym i obrotem handlowym, WO/OH.

Takie zupełnie naturalne dla nas podejście daje nam u partnerów finansowych Grupy pozytywny wizerunek pod względem rozwoju handlowego, wzrostu obrotu, lecz mniej atrakcyjny, jeśli chodzi o sprawy finansowe, co zresztą niektórzy z nich nawet nam zarzucają. Nie mamy wcale zamiaru kwestionować dokonanych dotychczas postępów w tej dziedzinie w porównaniu z latami poprzednimi, lecz uczciwie musimy stwierdzić, że niektórzy członkowie grupy starają się bardziej, a drudzy mniej, i nie

zawsze ci pierwsi są docenieni w porównaniu z tymi, którzy starają się o wiele mniej. Ta niesprawiedliwość musi zostać naprawiona.

W żadnym wypadku nie należy porzucić naszych wartości handlowych, które od samego początku są dla nas istotne, ważne dla naszego doświadczenia i naszego projektu. Należy skonsolidować i wzbogacić nasze obecne zasady finansowe, by stworzyć rzeczywistą kulturę finansową Grupy. Pierwszym etapem dążącym ku temu jest powstanie komisji, której celem będzie utworzenie glosariusza, zawierającego jasne i precyzyjne objaśnienie najczęściej pojawiających się w Grupie Altrad słów, pojęć, wzorów obliczeń – podstawowy etap by zaprzestać przeróżnym kontestacjom, konfliktom i innym nieporozumieniom szkodliwym dla całej grupy i dla każdej z firm. Konflikty te były konsekwencją niejasnej terminologii. Wspólne słownictwo, niepodważalne definicje i ścisłe wzory obliczeń położyły kres jałowemu dyskusjom – czasami niestety podszytym ukrytymi myślami – o marży *handlowej*, o marży *brutto*, o wewnętrznej *cenie sprzedaży* i *cenie kupna* o kosztach transportu *wliczonych* lub *niewliczonych*, itp. Nasze dyskusje będą się nareszcie odbywać na tej samej płaszczyźnie.

2. Audyt kultury

„Poznaj samego siebie” – nawołuje sokratejska maksyma zbyt często niedoceniana. Wiedzieć kim *jestem*, by *stać się* sobą: to mówi samo za siebie! Konstrukcja takiej kultury finansowej jest kluczem sukcesu Grupy Altrad.

Postępowanie w kierunku konsolidacji wartości dotyczy w taki sam sposób wszystkich działów przedsiębiorstw Grupy – Dyrekcji, Zaopatrzenia, Działu Badań i Rozwoju, Kadr, Logistyki, Marketingu, itd. Dlatego zanim przejdziemy do wprowadzania zmian z zakresie kultury całej Grupy, należy zastanowić się nad specyficznymi cechami kulturowymi przedsiębiorstw i zakładów, podgrup i samej grupy. I tylko będąc obiektywnie poinformowani i zupełnie świadomi tych cech, będziemy mogli rozpocząć wspólną drogę, tę, która będzie dla nas najbardziej odpowiednia, bez patrzenia na normy i mierniki, które nie mają nic wspólnego z naszą szczególną rzeczywistością.

W tym celu, audyt kultury wydaje się konieczny. Będzie analizował, według znanej już w grupie metody, poszczególne aspekty tożsamości każdej firmy (i grupy).

- jej powstanie: kto ją stworzył, dlaczego i na jakich fundamentalnych wartościach?
- jej historię: ludzie, struktury, wydarzenia, itp.;
- jej dziedzinę: działania, osiągnięcia, doświadczenie, umiejętności, itp.;
- jej znaki i symbole: zwyczaje, historię, tabu, itp.
- jej zadanie: jej przeznaczenie, jej racja bytu, jej cel życia? Jakie potrzeby zadowalała? Jaką spełnia funkcję ekonomiczną?
- jej cele: wyrażone albo ukryte ambicje, odzwierciedlenie osobowości menedżerów, itp.
- jej wartości: wizja, projekt, etyka, itp.;

Audyty nie są wcale tak skomplikowane i są przeprowadzane w sposób szybki i prosty. Przy każdym nowym przejęciu firmy takie audyty są w zasadzie przeprowadzane w sposób nieoficjalny, wystarczy, więc je zaktualizować stosując klasyczne metody: analizę dokumentów wewnętrznych (protokoły, notatki, itp.), indywidualne rozmowy (z pracownikami lub z partnerami z zewnątrz), obserwacje (bierne lub z uczestnictwem) itd.

Następnie pozostanie nam, a będzie to najważniejszy punkt, dokonać waloryzacji wniosków płynących z audytów, w duchu otwartości i przyswojenia wiedzy zgodnie z celem tego badania. W tym celu pragniemy, by każdy pracownik grupy był poinformowany o wynikach audytów – zwłaszcza przez artykuły ukazujące się w czasopiśmie grupy *Revue Altrad* – i będziemy nakłaniać do wyciągnięcia pożytecznych nauk, formułowania propozycji i konstruktywnych pomysłów, projektów itp. Wtedy podjęte decyzje naturalnie złożą się w jeden wspólny projekt – projekt grupy Altrad – unikając rozbieżności, sprzeczności i nieporozumień.

Innymi słowy, uzyskamy projekty poszczególnych firm *a co więcej* projekt grupy Altrad, które staną się naszymi uprzywilejowanymi narzędziami do budowy kultury Altrad. Dzięki temu my, specjaliści w branży budowlanej, którzy doskonale rozumiemy,

co znaczy czasownik „budować”, wzniesiemy rusztowanie, które pozwoli nam postawić nasz wspólny dom.

C. PILOTAŻ BUDŻETOWY A KULTUROWA SPÓJNOŚĆ

Proces budżetowy w projekcie Grupy Altrad stanowi jej system pilotażowy. Każdy budżet jest połączony z osobą za niego odpowiedzialną według zasady: „jeden człowiek, jeden budżet”, co oznacza pewne uprawnienia i odpowiedzialność w stosunku do wyników.

Dlatego podczas sporządzania rocznego budżetu każda firma określa (na nowo) swoje plany. Budżet eksploatacyjny, przestrzegający plan kont, jest przede wszystkim przewidywaniem w postaci liczbowej produkcji i kosztów, zawiera pośrednie salda (marża pokrycia, marża brutto, zysk operacyjny, wynik finansowy, wynik nadzwyczajny, itd., podane w wartościach liczbowych i w wartościach procentowych sprzedaży), lecz również różnice pomiędzy planem a wykonaniem na rok bieżący.

Proces ten naturalnie komplikuje się ze względu na liczne działalności obecne w grupie. Lecz nie stanowi to prawdziwej przeszkody: wystarczy wziąć pod uwagę tę różnorodność przy konstrukcji systemu budżetowego. Nasza grupa składa się z dwóch głównych kategorii przedsiębiorstw – handlowych i przemysłowych. W celu optymalizacji planów i kontroli wyników w zależności od działalności firmy niektóre plany dokonują również wyszczególnienia na funkcje: plany sprzedaży, produkcji, zaopatrzenia, kosztów personalnych, kosztów ogólnych, płynności itp. Przedsiębiorstwo produkcyjne będzie sporządzać plany produkcji, kosztów ogólnych, inwestycji bardziej wyszczególnione niż przedsiębiorstwo handlowe, które sporządzi plan sprzedaży, płynności, dokładne koszty reprezentacyjne.

Regularnie – w zasadzie każdego miesiąca – wszystkie te elementy są poddane analizie w ramach kontroli budżetowej. Porównanie przewidywań i wykonania pozwala na wprowadzenie natychmiastowych działań korygujących w celu zmniejszenia bardziej znacznych odchyżeń na każdym poziomie przedsiębiorstwa: odchylenia dotyczące sprzedaży prowadzą do podjęcia

środków handlowych, odchylenia dotyczące kosztów ogólnych powodują większe oszczędności, itd.

Co cztery miesiące jest kontrolowane sprawozdanie księgowo, a na koniec roku obrachunkowego, po dokonaniu pogłębionej analizy poszczególnych dokumentów (bilans, rachunek zysków i strat, itd.), wydawana jest opinia.

Poza sytuacją księgową i finansową inne wyniki i projekty również są analizowane; sprawy handlowe, produkcyjne, ludzkie, logistyczne, kierownicze, strategiczne itd. nie będą pomijane na rzecz samych cyfr, ponieważ są one tak na prawdę odzwierciedleniem rzeczywistego zarządzania, a nie samym zarządzaniem, a jeszcze mniej samą rzeczywistością. Liczby są, zatem tylko konsekwencją ilościową a nie przyczyną lub powodem ilościowym: odgrywają one rolę znaku – a czasem zabezpieczenia.

Widać było powyżej, że należy wziąć pod uwagę różnice, jakie istnieją pomiędzy przedsiębiorstwami Grupy. Tymczasem planowanie budżetu musi zachować jedną wspólną podstawę. Tam gdzie handlowcy mieli skłonności do skupiania się przede wszystkim na sprzedaży i na marży, a producenci szczególnie zwracają uwagę na ilości i na koszty własne: jest to zupełnie naturalne, lecz staje się w tym momencie niezbędne, by zebrać te indywidualne punkty widzenia w jeden wspólny system budżetowy – w kulturę budżetową. Będzie ona mogła polegać na przykład, na określeniu ilości, które Grupa ma zamiar sprzedać, po czym przeniesione to zostanie na obrót i marżę, w zależności od kosztów własnych wynikających z produkowanych i sprzedanych ilości.

Ten system pilotażowy, pomimo że opiera się na odpowiedzialności i na kontroli, a posteriori, nie ma siły przymuszającej. Wręcz przeciwnie, sposób wprowadzenia go i cele, do których dąży – stawić czoła problemom natychmiast, gdy się pojawiają, zmobilizować ludzi wokół systemu wspólnych wartości w celu ułatwienia ich integracji i ich zaangażowania się, stworzyć wspólny system znany wszystkim, przyjęty i stosowany przez nich – wpływa on na tworzenie kultury grupy, która mobilizując wszystkie siły wokół wspólnego projektu, zrealizowanego razem, odpowiada na wątpliwości powstałe na skutek sytuacji rynkowej czy też na skutek coraz bardziej niespokojnego środowiska, do którego należy

wnieść, również w sposób symboliczny, nasze własne bariery bezpieczeństwa.

To prawda, że zadania dla przedsiębiorstw są najczęściej proponowane przez dyrekcję grupy, która podaje ich zarys, ale nabierają kształtu dzięki uczestnictwu pracowników, a przede wszystkim kadry kierowniczej. Dyrekcja grupy a także poszczególne dyrekcje przedsiębiorstw odgrywają rolę koordynatora zespołu, mobilizującego do tworzenia poprzez organizowanie rozmów i dyskusji, doceniającego wkład każdego pracownika, dla którego ważne jest by uzyskać wzajemne zaufanie i spójność kulturową. W takich warunkach, racjonalność (ściśła metoda, wyznaczone cele itp.) po uwzględnieniu aspiracji każdego do pewnej samodzielności (w znaczeniu brania udziału, zaangażowania się, odpowiedzialności), okazuje się czynnikiem pozytywnym.

Inicjowane przez grupę projekty są również przez nią potwierdzane. Projekt grupy to nie tylko suma wszystkich specyficznych projektów przedsiębiorstw do niej należących, jest to raczej – używając dalej metafory rusztowań – dynamiczna synteza i pozytywna synergia, w której każde dokonania każdej składowej części, pomimo różnic, powodują „odporność całości na podmuchy wiatru”, czyli przetrwanie każdej z tych poszczególnych części. Gdy jedna nie wytrzymuje, całość jest osłabiona. Lecz gdy każda z nich spełnia swoją specyficzną rolę, wszystkie wytrzymują. Zupełnie tak samo spójność w realizacji projektów zapewnia sukces i dalsze istnienie całej grupy i elementów na nią się składających.

D. KODEKS WARTOŚCI GRUPY A POJĘCIE WSPÓLNEGO INTERESU

Te wszystkie wnioski i zalecenia dają do zrozumienia, jak bardzo kultura Grupy Altrad może i musi opierać się na częstej wymianie na różnych płaszczyznach: wymianie towarów, informacji, umiejętności, metod, ludzi w końcu. Jaka kultura mogłaby długo i trwale rozwijać się tylko i wyłącznie poprzez komunikację w jednym kierunku?

Wiele innych grup czy przedsiębiorstw poniosło porażkę, ponieważ próbowało zbudować swój projekt bez udziału pracowników, czy też uważało, że zwykły folder opisujący go wystarczy, by wszyscy się do niego przyłączyli. Niektóre grupy popełniły błąd, nie stosując podstawowych elementów metodologicznych – audyt kultury, analiza SWOT (silne strony/słabe strony, szanse/zagrożenia) – czy też nie wdrażając niezbędnych środków (grupa pilotażowa, budżet przeznaczony na badania, na komunikacje itp.), spowodowane było brakiem zaangażowania się ze strony kierownictwa. A inni, z powodu zbyt wielkiego pośpiechu, nie zrozumieli, że projekt to przede wszystkim narzędzie przeznaczone do planowania i do kierowania średnio- i długoterminowego. Dalej używając tej samej metafory: to plany wspólnego domu, a nie jakiegoś prowizorycznego baraku dla kilku pracowników na budowie! Jakaż konstrukcja postawiona na tak słabych fundamentach może długo przetrwać?

By uniknąć tego rodzaju błędów, Grupa Altrad stara się od samego początku korzystać z osiągnięć nauk w dziedzinie zarządzania i pogłębia najlepsze techniki menedżmentu, najbardziej dostosowane do kontekstu ekonomicznego, psychosocjologicznego i warunków konkurencyjności, prądy, do których sami należąmy a przede wszystkim – wiadomo, że po jakości muru poznać murarza – więc wzbogaca je i dostosowuje: lecz nie wdrażamy tych narzędzi bez pewnej samokrytyki, twórczości i bezustannego przystosowania.

Przykładem ciągłej chęci polepszenia się jest karta Grupy Altrad, która między innymi zaleca swoim firmom dwie proste zasady obowiązujące wewnątrz grupy:

- jasny wzór obliczeniowy (koszty własne zwiększone o marżę 4 proc. lub 8 proc. w zależności od wyrobu) w ramach sprzedaży wewnętrznej;
- przejrzyste oprocentowanie (stawka Euribor zwiększona o określoną marżę), by korzystać z płynności firm wykazujących nadwyżkę w stosunku do deficytowych.

Nawet jeśli wdrożenie pierwszej z podanych reguł okazało się niejasne dla wszystkich, szczególnie w określeniu definicji sumy kosztów własnych używanej jako podstawa do obliczeń ceny

sprzedaży wewnętrznej, często okazywało się, że była za wysoko wyliczona, jednak wspólne rozważania pozwoliły opracować przyjęte przez wszystkich rozwiązanie. Dzięki temu istnienie tej karty nie podlegało nigdy żadnej kontestacji. Potwierdza to celowość, co do istoty sprawy (uzyskiwanie dużej marży kosztem firmy siostry nie przedstawia żadnego zysku dla grupy, a raczej szkodzi jej harmonijnemu rozwojowi), jeśli chodzi o zasady (każda reguła jest dobra pod warunkiem, że jest szczerze wdrażana przez każdą firmę w imieniu wyższych interesów grupy), a także, jeśli chodzi o jej formę (gdy reguła jest dobrze zrozumiana przez wszystkich, jest szanowana i przestrzegana).

Tych samych zasad należy nadal przestrzegać bez względu na stanowisko lub na działalność i właśnie tak postępując, Grupa Altrad osiągnęła swoją własną kartę składającą się z kilku rozdziałów, nieustannie aktualizowaną i uzupełnianą i ustanowić zasady przewodnie oraz reguły postępowania w dziedzinach dotychczas niewziętych pod uwagę, a będących potencjalnym źródłem konfliktów.

1. Zarządzanie międzykulturowe

Reguły zarządzania międzykulturowego wynikają z dwóch wielkich zasad, o których pisałem wcześniej: wzajemny szacunek i waloryzacja różnic.

A ponieważ nie mogą stać się przyczyną niesprawiedliwości – na przykład pod pretekstem szacunku do różnic nie wymagać od siebie tego, czego oczekuje się od drugich –, zasady te zawierają w sobie również wartości etyczne: lojalność wobec danego słowa, szacunek dla procedur i wartości grupy, godność moralna, finansowa ścisłość, intelektualna szczerłość, troska o bliźniego (poczucie wspólnoty, solidarność, wzajemna pomoc itp.)

Powyższe zasady są przede wszystkim dynamiczne, a w żadnym wypadku nie są czynnikiem do utrzymania status quo. Kiedy nowa firma wchodzi do grupy, szczególnie gdy odbywa się to w tak nieprzyjemnych okolicznościach jak ogłoszenie upadłości lub restrukturyzacja, musimy pomóc jej przejść przez tę fazę, ułatwiając jej przyswojenie i zastosowanie podstawowych reguł menedżmentu, nie zapominając o procedurach obowiązujących

w grupie, poprzez szkolenie, dialog i wdrażanie kierownictwa do podejmowania i wykonywania decyzji. Tylko pod tym warunkiem i w uzgodnionym terminie możemy w zamian domagać się w imieniu wzajemnego szacunku przestrzegania wartości i wspólnych reguł panujących w Grupie Altrad.

Różnica to nie jest indywidualizm, a szacunek do różnic nie może być tłumaczony przez wspólną obojętność. Pomylenie tych dwóch pojęć nie doprowadzi do stworzenia rodziny składającej się z firm wzajemnie odpowiedzialnych, lecz do patchworku firm zarządzanych w egoizmie – zbiórka przeróżnych materiałów, z których nigdy żaden dom nie powstanie ani nie ochronią nikogo przed niespodziankami klimatu. Dlatego wszyscy pracownicy są proszeni, by przyswoić sobie kilka prostych zasad postępowania podyktowanych przez wspólnie opracowane reguły:

- Nie narzucać w arogancki sposób swoich zasad, przyzwyczajęń, praktyk, lecz szanować historię drugiego, tak jak u siebie, dumę z historii, dorobku, kultury, oryginalnych wartości – właściwych jego krajowi, miejscowości, samemu przedsiębiorstwu.
- Interesować się i zapoznać ze sposobem bycia drugiej osoby, nie powtarzać stereotypów kulturowych lub religijnych, nie okazywać żadnej ironii lub wyższości wobec tradycji lub warunków lokalnych.
- Nie lekceważyć języka drugiego człowieka, lecz nauczyć się, chociaż kilku słów, począwszy od kilku grzecznościowych zwrotów: na pewno zrobią dobre wrażenie!
- Pamiętać jak ważne jest słuchanie: więc starajmy się słuchać!
- Zainteresować się krajem, nie krytykować władz państwowych ani ich polityki – tym bardziej, gdy sytuacja ekonomiczna może wywołać rozbieżne poglądy. Zostawmy sprawy państwowe państwu, a ludziom pytania (i odpowiedzi) na sprawy dotyczące ludzi.

2. Menedżment skali wartości

Grupa Altrad składa się z wielu, różnorodnych przedsiębiorstw i niewątpliwie nadal będzie się powiększać, lecz każdy z nas musi być świadomy pewnej rzeczywistości ekonomicznej: ich – nasz –

sukces jest uzależniony od naszej konkurencyjnej przewagi – czyli przewagi w sensie kosztów lub różnic (jakości, innowacji, itp.) na rynku.

Każda firma posiada swoją własną skalę wartości, która bierze się z wytwarzania, kupowania, produkowania, sprzedawania i/lub wzmocnienia swoich produktów poprzez działania fizyczne i/lub technologiczne tj. zakup i zaopatrzenie, produkcja, dystrybucja wyrobów, handel i sprzedaż, działania poboczne (montaż, naprawa, szkolenie, komunikacja itd.). Więc marża przedstawia różnicę pomiędzy wartością uzyskaną i wszystkimi kosztami niezbędnymi do istnienia tej twórczej skali wartości.

Myśl ta nasuwa kilka zasad menedżmentu:

- Wysiłki tworzenia wartości powinny być rozwinięte przede wszystkim w zakresie przewagi konkurencyjnej na wyznaczonym rynku. W zależności od rynków, może to być niska cena, nieskazitelna jakość, niezawodna logistyka zewnętrzna (dystrybucja).
- Marża jest różnicą między wyprodukowaną wartością a kosztami niezbędnymi do jej wyprodukowania. W zależności, więc od planowanej konkurencyjności, zwiększenie marży będzie możliwe dzięki zwiększeniu wyprodukowanej wartości (poprzez innowacje, jakość itp.), lub zmniejszeniu kosztów.
- Wydziały firmy są pod tym względem ściśle zależne jedne od drugich. Na przykład zmiana w systemie wynagrodzeń wprowadzona przez Zarządzenie Zasobami Ludzkimi może ułatwić wdrożenie polityki jakościowej. Z drugiej strony, konflikt między warsztatem produkcyjnym a przedstawicielami handlowymi zakładu może powodować opóźnienia w dostawach. Istnieją inne liczne połączenia wewnętrzne jak na przykład pomiędzy biurem konstrukcyjnym, działem technologicznym, produkcją i działem handlowym.
- Wartość uzyskana jest wynikiem pracy *wszystkich* działów przedsiębiorstwa, a nie tylko jednego. Podobnie jest z kosztem ogólnym. Każdy dział wpływa na wartość i powoduje koszty. Czyli niektóre działy przedsiębiorstwa wpływają na marżę, tworząc jednocześnie wartość, bez specjalnych oszczędności (na przykład organizując szkolenia i kursy motywacji

pracowników w celu polepszenia jakości), a inne dzięki uzyskanym oszczędnościom, bez zwiększenia wartości (na przykład zmniejszając koszty logistyki). Tak samo jak niektóre synergie pomiędzy działami przedsiębiorstwa mogą dążyć do tworzenia wartości (gdy handlowcy przekazują uzyskane w terenie informacje do biura konstrukcyjnego, co pozwala mu skierować pracę na nowe wyroby) lub zmniejszenia kosztów (gdy biuro konstrukcyjne powoduje, że dział zaopatrzenia zmienia dostawców w poszukiwaniu materiałów do produkcji).

Wszystkie te zasady zarządzania są stosowane nie tylko w każdym przedsiębiorstwie Grupy Altrad, lecz również w ich wzajemnych stosunkach. Nasz wynik i nasza rentowność są czymś więcej niż sumą marż wszystkich firm: korzystają one z usług działów głównych (wspólnych dla niektórych przedsiębiorstw) i centralnych (wspólnych dla wszystkich przedsiębiorstw). Są to ogniwa twórczej działalności wspólnej i wpływają na uzyskanie wartości i marży, w przedsiębiorstwie i w skali całej grupy.

Oznacza to, że kierownictwo każdego przedsiębiorstwa ma zapewnić sukces Grupy, nie tylko poprzez zarządzanie swoimi funkcjami, ale również dzięki własnemu wkładowi i współpracy z działami wspólnymi (głównym lub centralnym). Interes własny przedsiębiorstwa, w znaczeniu przewagi konkurencyjnej i wyników, jest w związku powyższym tylko pod jednym aspektem jego wkładu do wyższych interesów grupy, osiąganym poprzez wspólne wyniki innych przedsiębiorstw i grupy w całości.

Podobnie jak w sprawie zarządzania międzykulturowego, wspólne rozważania pozwoliły przyjąć kilka prostych zasad, jak na przykład:

- Znać dobrze rynki i konkurencje bezpośrednią i pośrednią oraz konkurencje w grupie.
- Rozumować w kategoriach skali wartości i konkurencyjności.
- Dawać pierwszeństwo interesom grupy.
- Preferować wspólną działalność w celu skorzystania z efektów synergii.
- W przypadku trudności, nie być zazdrosnym o sukcesy innych przedsiębiorstw grupy, ani nie ukrywać przed nimi własnych problemów, lecz szukać ich pomocy i przyjmować ją.

- Zachować pokorę w każdych okolicznościach: cieszyć się z sukcesów, lecz nie zadawać się nimi; traktować porażki jako okazję do poprawy.