

# **Szef, którego szukamy**

## Rzecz o odpowiedzialności

dr Andrzej Jeznach, 15.4.2021

*odpowiedzialność vs. frajda*

ANDRZEJ JEZNACH

współpraca Wojciech Eichelberger

# SZEF, KTÓRY MA CZAS



EWOLUCJA ZARZĄDZANIA

– dziennik budowy firmy turkusowej

one EXCLUSIVE  
PRES

nominowana do  
**Economicus 2017**  
(Gazeta Prawna)

na najlepszą książkę  
ekonomiczno - biznesową

**Pełna entuzjazmu i szczerą!**  
**Ale czy obiektywna?**

*Człowiek ma trzy drogi, by działać mądrze:  
przez rozmyślanie, to najszlachetniejsza droga,  
druga, przez naśladowanie, to ta najłatwiejsza,  
trzecia droga, przez doświadczenie, jest drogą  
najbardziej uciążliwą.*

Konfucjusz (551 – 479 p.n.e.), filozof



ANDRZEJ JEZNACH  
*współpraca Wojciech Eichelberger*

# SZEF, KTÓRY MA CZAS



EWOLUCJA ZARZĄDZANIA  
– *dziennik budowy turkusowej firmy*

ANDRZEJ JEZNACH

*Przedmowa Marka Piechockiego,  
prezesa polskiej prywatnej firmy zatrudniającej ponad 25 000 pracowników*

# SZEF, KTÓRY MYŚLI



BO WARTO I SIĘ OPŁACA

onepress

ANDRZEJ JEZNACH

# SZEF, KTÓREGO SZUKAMY

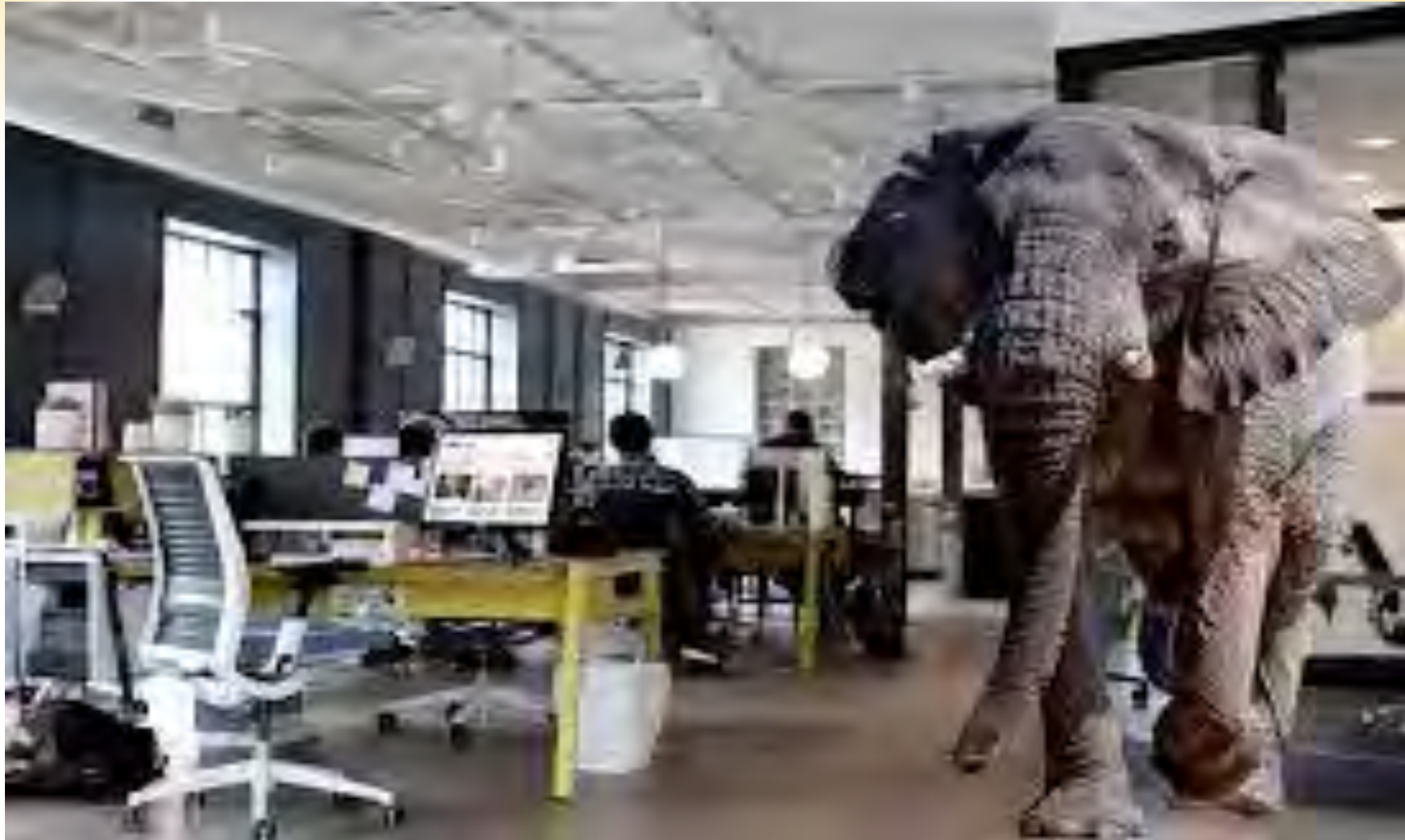


RZECZ  
O ODPOWIEDZIALNOŚCI

onepress

*Historia opowiedziana do końca...*

*czy ich zdradziłem?*



Słonie nie są zbyt dobre w ukrywaniu się;  
jeśli Ty go widzisz, to inni prawdopodobnie też!

*moim słoniem jest idealizacja  
modelu samozarządzania!*

Propagując ideę budowy bardziej sprawiedliwego, humanistycznego lepszego świata pracy, nie wolno świadomie pomijać związanych z tym problemów:

**nieprzewidywalności systemów wynikających  
z kompleksowości stosunków międzyludzkich**



# **Czy stabilny i trwały sukces organizacji samozarządzającej się jest możliwy?**

Jeśli tak, to od czego ona zależy i jakie warunki muszą być spełnione, by taka firma/ organizacja mogła naprawdę trwale funkcjonować, bez szefów.

**Teoria potwierdzona praktyką!**

**Obiektywna ocena tego, czy trwały sukces organizacji samozarządzającej się jest możliwy wymaga jasnych kryteriów, więcej niż tylko jednego z założeń, czy jednej teorii zarządzania:**

- **podjęcia czysto humanistycznego,**
- **postawy opartej na sensie, *purpose-driven organisations,***
- **zarządzania bazujące na rzetelnej wiedzy naukowej,**
- **podstawy teorii systemów złożonych (*teoria złożoności, complexity theory*).**

*postawa humanistyczna*

## **podstawowe założenia psychologii humanistycznej:**

- relacje międzyludzkie, są kluczowym czynnikiem sukcesu każdej organizacji,
- bazą sukcesu ekonomicznego organizacji jest doceniająca i motywująca kultura korporacyjna,
- każde ludzkie zachowanie ma z założenia pozytywny zamiar,
- wszyscy ludzie, w konkretnej sytuacji, dla dobra wspólnoty, dają z siebie wszystko, co jest w ich mocy.

Spitzack H., Kimakowitz E. von, Pirson M., Dierksmeier C., Amann W.,  
Humanism in Business, Cambridge University Press, 2009.



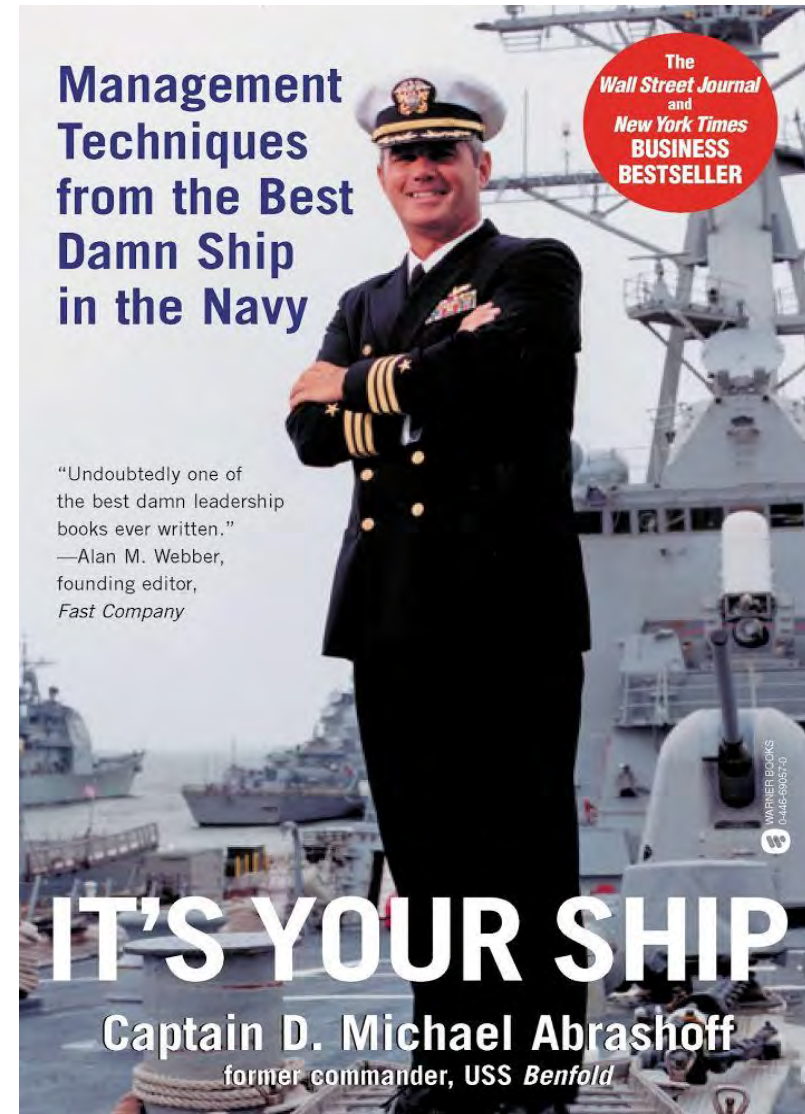
## zaufanie i szacunek:

motywacja

dyscyplina

efektywność

oszczędność kosztów



**Czy wystarczy by sam szef „się nawrócił”?**

A jak będzie wyglądać sytuacja na okręcie (firmie), kiedy nasz „turkusowy kapitan”, otrzyma rozkaz przejęcia innej jednostki?

*Sens*

## *misja, wizja, purpose, sens*

*Sens ma zasadnicze znaczenie w funkcjonowaniu wszelkich systemów społecznych, także i organizacji komercyjnych*

Niklas Luhmann, 1984

„Purpose driven”, nazywamy zwykle takie organizacje i firmy, w których zarówno organizacja, jak i ludzie w niej zatrudnieni, kierują się wartościami wykraczającymi poza zasadę maksymalizacji zysków.

Wspólny sens działalności nie musi brzmieć efektownie i odpowiedzialnie, istotne jest aby wartości w nim przedstawione **były faktycznie akceptowane, przestrzegane i zbieżne z osobistymi wartościami większości współpracowników.**

**Sens jest kwestią indywidualną, którą trudno wartościować czy poddawać ocenie**

**Tym sensem wyzwalającym w ludziach zaangażowanie i odpowiedzialność może być prawie wszystko: budowa lepszego świata, pomoc słabszym, czy inne, etycznie i społecznie uznane cele.**

Ale to może być także chęć dominacji rynku, postęp, bycie najlepszym, „pierwszym”, a nawet osiągnięcie możliwie wysokich zysków, wynagrodzenia z swoją pracą!

Pierwszy wymiar sensu, to **racjonalny cel** podejmowanych działań, podejście rzeczowe, w którym zadajemy sobie następujące pytania: **Po co my to robimy? Co z tego będzie? Jaki ma to cel? Czy to słuszne w danej sytuacji?**

**Wymiar emocjonalny**, zgodność z naturalną indywidualną potrzebą człowieka robienia czegoś, co czuje i rozumie jako **ważne**, co wydaje mu się **sensowne**, **co ma dla niej/niego osobiste znaczenie.**



*Zarządzanie jest praktyką,  
korzysta z nagromadzonego  
doświadczenia i wiedzy naukowej,  
nie jest jednak nauką ścisłą!*



David Colander, profesor ekonomii w Middlebury, Vermont, badał niedawno poglądy 231 doktorantów siedmiu najbardziej prestiżowych wydziałów ekonomii w USA.

**jedynie 1% studentów ostatniego roku tych studiów był zdania, że znajomość praktyki jest ważna dla osiągnięcia sukcesu w ich zawodzie**

Teoria heliocentryczna Kopernika, że ziemia kręci się wokół słońca, dokonało w głowach uczonych, i wszystkich innych, przewrotu Kopernikańskiego!

**Ale nie wpłynęło na ruch Ziemi czy Słońca!**

**teorie ekonomii i zarządzania nie tylko opisują rzeczywistość – one ją też zmieniają!**

Czy znane teorie, np. „naukowe zarządzanie” hierarchiczne F.W. Taylora, jak i *teoria „spiral dynamics”* przedstawiają rzetelną wiedzę naukową?

## **Evidence-Based-Management?**

EBM, dr David Sackett

**Szukajmy w zaakceptowanej przez nas „prawdzie” usterek, niedoskonałości, nie tylko faktów, które ją potwierdzają!**

Sir Karl Popper

***które podejście jest słuszne?***

***A. zarządzanie ekonomiczne  
(efektywność)***

***czy***

***B. zarządzanie humanistyczne  
(dobrostan zatrudnionych ludzi)***

**albo – albo ?**

**zarówny to, jak i tamto!**

Nikt nie zakłada firmy komercyjnej po to by była tylko miejscem rozwoju osobistego, ciekawych spotkań, a przy tym też „jakoś tam funkcjonowały”

**Organizacja musi efektywnie wypełniać zadania i cele, dla których została powołana do życia.**

**Fakt oparty na dowodach: łatwiej to osiągnąć okazując pracownikom szacunek i zaufanie, bo wzbudza to zaangażowania i odpowiedzialności.**

*podstawy teorii złożoności*  
*(complexity theory)*

# Definicja szaleństwa

*powtarzać ciągle ten sam eksperyment  
i za każdym razem oczekiwać innych  
rezultatów*

Albert Einstein



## **ważne pojęcia teorii złożoności**

- *system skomplikowany czy kompleksowy?*  
skomplikowane znaczy trudne, ale przewidywalne!
- *zjawiska emergentne (łac. emerge – wynurzam się).*  
zupełnie nowe formy i zachowania, powstające z oddziaływania między najprostszymi elementami samoorganizującego się systemu.
- Wynik podjętych działań nie jest jednoznacznie przewidywalny

## Zbieżność teorii organizacji z teorią złożoności

- Małe zmiany pociągają za sobą często duże konsekwencje
- Stała równowaga sił sobie przeciwdziałających, stawia organizacje w potencjalnie chaotycznej sytuacji
- Zachodzące zmiany, powstają w sposób skokowy, zależny od przypadkowych impulsów,
- Długoplanowe zmiany i ich konsekwencje nie są przewidywalne drogą linową ( $A + B$  nie zawsze =  $C$ ),
- Podobne działania, nie zawsze prowadzą do takich samych wyników

*źródło:*

**Empowering Leadership of Tomorrow, dr hab. Praszkie Ryszard,  
Cambridge University Press, 2018**

**Szef, którego szukamy**

# **Empowering Leader**

**Empowering Leadership of Tomorrow, Praszkie Ryszard,  
Cambridge University Press, 2018**

## **Lider wspomaga proces emergencji**

**(aby się zadziało, by z chaosu powstał ład) poprzez:**

- swobodne interakcje peer-to-peer, bez odgórnej kontroli,
- budowę mostów między sieciami społecznymi,
- ograniczenie własnego ego,
- pętle sprzężenia zwrotnego połączenie góra-dół i dół-góra,
- wpływ na atraktory negatywne i pozytywne,
- wspieranie rozwoju transmitterów idei przywództwa,
- humanistyczną postawę, uświadamianie sensu działań

*źródło:* **Empowering Leadership of Tomorrow, Praszkie Ryszard,  
Cambridge University Press, 2018**

Aby pobudzić w pracownikach prawdziwą chęć i sens samodzielnego działania nie musimy dawać im przysłowiowej „ryby“ (**rozwiązywać za nich zadania**), ani też „wędkę“ (**narzucać konkretną metodę dla rozwiązanie problemu**).

Wolność działania, swobodny kontakt z innymi, prawo do szukania własnych rozwiązań i wsparcie sprawia, że niektórzy z nich rozwiną zupełnie **nową i bardziej efektywną technikę połowów!**

## *przykłady wdrażania New Work*

oparte na ideach inicjatorów wywodzących się z  
też humanizmu, wiary w ludzką dobrą wolę i chęci  
zrealizowania swojej wizji zmian w  
niesprawiedliwym systemie socjalnym

**New Harmony, Robert Owen, USA, 1824**

**PHOTO PORST, Niemcy, Norymberga, 1971**



W **1800** roku Robert Owen, jako współwłaściciel, przejął kierownictwo przędzalni w **New Lanark** w Szkocji, zatrudniał ponad 1800 osób, w tym 500 dzieci. Skupił się na efektywności produkcji, zmienił organizację pracy. Zakłady Owena stały się modelową fabryką.

W **1824** roku Robert Owen, już jako bogaty przemysłowiec, udał się do Stanów Zjednoczonych w celu zrealizowania swojej wizji „**nowego świata moralnego**”, świata szczęścia, oświecenia i dobrobytu.

W marcu **1827** roku, socjalistyczna komuna „New Harmony”, made in USA, uznana została za niepowodzenie, a dwa lata później projekt został zamknięty

## Owen jako przywódca:

ślepo zaufał tezom humanistycznego zarządzania, że sami się zaangażują i dadzą z siebie wszystko. Okazało się, że „nie każde zaobserwowane zachowanie miało z założenia pozytywny zamiar”!

Na sukces firmy w New Lanark pracował ponad 20 lat. Kiedy odszedł, poszukując utopii, jej wyniki dramatycznie się pogorszyły.

Mimo szerzącego się chaosu, **Owen nie reagował**, a mógł wrócić do kolonii na dłużej i „ugasić szerzące się pożary”. **Nie zadbał o zabezpieczenie przywództwa, chociaż widział, że ludzie nie dojrzeli do jego wizji, lub jak jego synowie, nie zaakceptowali narzuczonego przez niego sensu współpracy.**



Już w latach 50. XX wieku firma **PHOTO PORST** była jedną z największych sieci sklepów fotograficznych na świecie. W listopadzie **1971** roku Hannsheinz Porst zaskoczył swoich 1600 pracowników, ogłaszając, że tworzy „firmę pracowniczą”, którą wyposażył w 15 milionów DM z własnego kapitału.

„**Totalne samozarządzanie**”, „**przełom w kierunku humanitarnego świata pracy**”, co oznaczało, że komitety pracownicze decydowały o wszystkim, pracownicy mogli nawet zwalniać swoich szefów. Jak długo finanse pozwalały spółka corocznie wypłacała swoim udziałowcom (pracownikom) wszystkie wygospodarowane zyski, **nie tworzyła żadnych rezerw**. Porst niejednokrotnie zasilał spółkę dodatkowymi milionami

W kwietniu **1982** złożono wniosek o wszczęcie postępowania upadłościowego w sprawie spółki pracowniczej Porsta.

## Porst jako przywódca:

zaufanie jest cnotą, ale ślepe zaufanie to brak odpowiedzialności!

Pracujący z nim ludzie od samego początku czuli się **przedmiotem eksperymentów Porsta**. Nie rozumieli zamiarów szefa, więc nie byli w stanie się zaangażować. **Wyplacali więc sobie zyski, dopóki były, i wybierali miernych uległych sobie przełożonych**. Tak żyło im się wygodnie, bez przejmowania odpowiedzialności za losy firmy.

Porst uciekał się do populistycznych decyzji przy poklasku biernej załogi. **Odszedł z zarządu w roku 1979, chociaż musiał wiedzieć, że sami pracownicy nie dadzą sobie rady**.

Nie był przywódcą, raczej idealistą, **nie wspierał, nie motywował, tym bardziej nie inspirował do przejęcia odpowiedzialności za losy firmy**.

## **Wnioski:**

1. Samozarządzania nie można grupie zarządzić, czy go narzucić, nawet będąc kierowanym najlepszymi humanistycznymi pobudkami. Musimy koniecznie zadbać też o zapewnienie pozostałych niezbędnych dla zaangażowania się warunków
2. Postawa humanistyczna jest warunkiem niezbędnym, ale nie jest warunkiem wystarczającym

## Warunki istotne dla zaangażowania się:

- **gotowość** **chcieć**
- **umiejętność** **móc (własne)**
- **warunki, uprawnienia** **móc (organizacja)**

Wszystkie te warunki są ze sobą ściśle powiązane i wzajemnie na siebie wpływają tzn. mogą się hamować lub wzmacniać: na brak umiejętności nie pomoże żadne *chcieć*, nawet najwyższa mobilizacja.

Jeśli zabraknie nam organizacyjnych uprawnień, prawa do bezpośrednich kontaktów każdego z każdym, szybko stracimy gotowość do pracy, na nic też okażą się indywidualne umiejętności, *móc*, których nie możemy wykorzystać.

Jeśli zaś *chcemy*, możemy zmobilizować się przecież do przyswojenia brakujących umiejętności, a nawet zadbać o usunięcie przeszkód organizacyjnych

## *przykłady wdrażania New Work*

oparte na zaangażowaniu inicjatorów,  
szefów organizacji, wsparciu i ich próbach  
zaszczepienia organizacji wspólnego sensu

**Johnsonville Sausage**, Ralph C. Steyer, USA, 1978

**SEMCO**, Sao Paulo, Brazylia, 1980

**Zappos**, Tony Hsie, Las Vegas, USA, 2014

**Ralph C. Stayer** przejął obowiązki CEO w Johnsonville Sausage w roku 1978. Była to lokalna wytwórnia kiełbas.

Stayer zdecydował się zmienić swoją firmę (1982), dał wszystkim prawo do współdecydowania o tym, co oni w niej robią. Podpowiedział sens współpracy i ludzie to podchwycili!

Pod koniec lat 90. firma osiągnęła obroty rzędu **200 milionów USD**. Samozarządzanie najwyraźniej firmie nie zaszkodziło, bo gdy Stayer przechodził na emeryturę w roku 2015 majątek jego rodziny FORBES ocenił na ponad **1,3 miliarda**,



Od samego początku celem Ralpa C. Stayera było:  
*stać się w swojej firmie zbędnym!*

To mu się nigdy nie udało! Jak uświadomił sobie później Stayer, niepisana umowa, której trzymali się jego ludzie, brzmiała: *będziemy prowadzić firmę, ale ty zawsze musisz dbać o odpowiednie warunki jej kultury firmowej.*



Jego wypowiedź na temat samozarządzania z 1997 roku:

*”Bywają dni, w których zechcesz raczej zagrać w golfa i powiedzieć sobie: do diabła z nimi”.*

Zarządzanie firmą przejęła jego znacznie młodsza małżonka

Po systemie samozarządzania pozostały fascynujące wspomnienia, jego książka z początku lat 90ych, artykuły w HBR oraz firma doradcza ds. zarządzania

## **Firma SEMCO, Sao Paulo, Brazylia**

Ricardo Semler, syn właściciela, przejął firmę w roku 1980: miał 21 lat, nieukończone studia prawnicze i wiele rewolucyjnych pomysłów.

Następnego dnia po objęciu szefostwa wyrzucił z pracy dziewięciu z piętnastu najwyższych menedżerów.

Razem z pragmatycznym szefem HR Clovisem Bojikianem, z wizji Semlera powstała „najbardziej demokratyczna firma świata” („Wall Street Journal”, 1990)

Semler dał innym prawo do przejęcia odpowiedzialności.

Opowiedział pracownikom szczerą historię: **„Chcemy, aby wszyscy cieszyli się pracą, chcemy też robić lepsze interesy i wszyscy chcemy zarabiać więcej pieniędzy”.**

W roku 2001, Ricardo Semler: „udowodniliśmy, że ten demokratyczny sposób pracy zadziałał. Nadszedł czas, aby pójść dalej”. Sprzedał akcje Semco i odszedł.

**Czy osiągnął postawione sobie cele?**

Semler nigdy *explicite* nie wspominał o tym, że jego celem była trwale działająca firma samozarządzająca.  
**Wszystko doskonale działało dopóki on był liderem!**

Pod jego kierownictwem obroty firmy wzrosły z **4 milionów** (1982) do **212 milionów dolarów** w roku 2003. Liczba zatrudnionych wzrosła z 90 do prawie **5.000 osób**.

Dzisiaj, około 15 lat po odejściu Semlera, spółka ta (SEMCO Equipamentos) zatrudnia tylko **50 pracowników**.

Późniejsze jego projekty: „Lumiar”, demokratyczna szkoła, luksusowy Hotel Botanique i Semco Style Institute, SSI (doradztwo i szkolenia)

# Zappos

LAS VEGAS, NEVADA

coached by *HolacracyOne*



[Zappos.com](http://Zappos.com) is an online shoe and clothing retailer renowned for its exceptional customer service.

Zappos has over 1,500 employees and is the largest Holacracy-powered organization to date.

**Turnover over 1 Billion USD**

W roku 2014, Tony rozpoczął przebudowę na „firmę bez hierarchii”, zgodnie z metodyką Holacracy wg. Briana Robertsona, zgodnie z „Konstytucją Holakracji” z 2007 r.

Stworzono ca. 460 „kręgów” (zespołów), w tym 4700 „ról”.

Trudno znaleźć klasyczną hierarchicznie zarządzaną firmę, która posiada tak sztywny i pedantycznie uporządkowany system sterowania procesami!



W ramach „ról”, pracownicy przejmować czasowo funkcje i kompetencje odpowiedzialnych zarządzających.

Czy przejmując „rolę” czujemy się zobowiązani wziąć na siebie moralną odpowiedzialność za swoje decyzje?

Czy nie lepiej jeśli młody człowiek w naturalny sposób dorasta do roli „prawdziwego” szefa, niż gra jakąś rolę?

“What we’re doing is hard,  
we’re basically trying to fly a plane  
and change the engine at the same time.”

Zappos, Tony Hsieh, April 2019

## Fakty:

1. Od roku 2017 Zappos odszedł od modelu Holacracy  
*Źródło Quartz at Work, Aimee Groth, 29th Jan. 2020*
2. „...od marca 2017 r. firma dostosowuje systemy wewnętrzne do bardziej przypominających rzeczywiste rynki”  
*Źródło Quartz*
3. 24 sierpnia 2020 Tony Hsieh, po dwóch dekadach pracy dla firmy, odszedł ze stanowiska CEO

*źródło: [www. Inc. com](http://www.Inc.com)*

1. Samozarządzanie działa, jeśli liderzy tworzą i dbają o zachowanie warunków dla jego rozwoju i stabilizacji.
2. Dlaczego w omówionych przypadkach, także i w moim, we wspomnieniach inicjatorów tych organizacji brakuje wzmianek o „pojawieniu się” drugiego, w pełni zaangażowanego, pokolenia liderów?

3. Ego lidera nie pozwala im dzielić się sukcesem?

4. Liderzy „się wyłaniają”, samo stworzenie warunków nie gwarantuje osiągnięcia sukcesu!

**A + B nie zawsze równa się C!**

Następców nie możemy wychować, wyuczyć czy mianować. To proces emergencji: *podstawy teorii złożoności!*

**Haufe-Umantis, St. Gallen, Szwajcaria, 2000**

*Przykład na to jak wprowadzona z przekonania  
idea, kreatywna i skuteczna forma współpracy,  
potrafi zamienić się w ideologię....*

*a firma w scenę dla autoprezentacji jej autorów*

Hermann Arnold stwierdził, że jego pracownicy, nie kierownictwo, są bliżej klientów i potrafią lepiej ocenić ich potrzeby, a także oszacować popyt na rynku (około roku 2000).

W roku 2013 Arnold dobrowolnie zrezygnował z funkcji zarządzającego a nowym szefem został 31-letni Marc Stoffel, wybrany przez koleżanki i kolegów.

Pod koniec 2019 Stoffel ogłasza, że wszystko funkcjonuje samo, prezes jest w stanie zrezygnować z konieczności dbania o firmową wizję i kulturę. W roku 2020 Stoffel zaplanował roczny bezpłatny urlop, podróż dookoła świata, razem ze swoją rodziną.



Arnold i Stoffel są znani w niemieckojęzycznym świecie zarządzania, chętnie zapraszani jako uznane gwiazdy „turkusu” na kongresach dotyczących zarządzania.

Z planowanej rocznej podróży dookoła świata nic nie wyszło: Stoffel i jego poprzedni szef, Arnold, zostali w połowie roku 2020 zwolnieni z pracy, przez zarząd grupy HAUFE.

Okazało się, że:

- od pewnego już czasu zrezygnowano z wyborów wyborów szefów, bo menedżerowie uskarżali się, że nie mogą podejmować trudnych decyzji w obawie przed porażką w następnych wyborach,
- wielu pracowników w ogóle się nie angażowało,
- odpowiedzialni czuli się tylko szefowie, po to by ich ponownie wybrano, ale wielu żałowało czasu i zaangażowania, bo w trakcie następnych wyborów, dowiadawali się, że nie nadają się do niczego, a już na pewno nie na szefa.

*trwale funkcjonujące firmy  
samozarządzające, oparte na  
świadomości zbudowanym systemie  
zarządzania, wsparcia i rozwoju*

**W.L. Gore & Associates, Inc, , USA, 1958**

**Xerox PARC, Palo Alto, USA, 1970**

**W.L. Gore & Associates, Inc.** została założona w 1958 roku przez Billa Gore'a w piwnicy ich domu. Dzisiaj to koncern mający filie na całym świecie i zatrudniający około 10 000 pracowników. W 1976 roku Bill Gore przekazał zarząd organizacji synowi Robertowi, który prowadził firmę do 2000 roku.

Także **Xerox PARC**, instytut badawczy firmy Xerox (Palo Alto Research Center), istnieje ponad pół wieku a ich założyciele dawno już odeszli.

Obie te firmy wciąż należą do najbardziej innowacyjnych na rynku, a ich kultura organizacyjna od lat opiera się na samozarządzaniu i kreatywnej wolności jednostki.

**Przedsiębiorczy Przywódcy** (*Entrepreneurial Leader*), którzy zwykle, w dużej liczbie, ulokowani są w najniższych hierarchiach firmowych. To oni tworzą nowe produkty i usługi, stanowią wartość dodaną dla klientów firmy.

**Wspomagający Przywódcy** (*Enabling Leader*), ulokowani pośrodku hierarchicznej struktury, mają za zadanie „wspomagać” - torować drogę Przedsiębiorczym. Ich rola to wsparcie, organizacja i pomoc w uzyskaniu środków i resursów oraz udostępnienie wszelkich potrzebnych informacji.

**Strukturalni Przywódcy** (*Architecting Leader*) zajmują miejsca bliskie zarządu i mają na oku szeroką firmową perspektywę. Dbają o tworzenie i utrzymanie kultury firmowej, struktury oraz przewodniej strategii firmy.

Ich motywacja? Wspólny sens? Założyciel firmy, Billa Gore:

***"The objective of the Enterprise is to make money and have fun doing so".***

*Zarabiać i mieć przy tym frajdę!*

Gdzie w tym humanizm? Gdzie frajda? To wolność, radość ze spełnienia się i dobre życie! Nazwa *W.L. Gore and Associates* oznacza, że zespół liczący ponad 10.000 ludzi to, w pewnym sensie, wspólnicy, współwłaściciele firmy.

**To jest możliwe!**

Ale to przypadek szczególny, w pewnym sensie **ideał**, trudny do spełnienia w codziennej rzeczywistości.

To rozwiązanie bazujące na **selekcji i edukacji** najlepszych z najlepszych, **ludzi pasujących do zespołu**.

**Wymaga stałego wysokiego zaangażowania, budowania systemu i dziesiątek lat ciężkiej pracy.**



**Cel ten można osiągnąć inną drogą, zachowując jednak zawsze wszystkie niezbędne warunki:**

- *Wcielenie misji humanistycznej*
- *Deklaracja sensu działalności organizacji*
- *Zarządzanie zgodne z teorią złożoności*
- *Kapitał społeczny; zaufanie i współpraca*
- *Horyzontalne sieci i duch wspólnoty*
- *Empatia, jako zrozumienie potrzeb innych*
- *Kreatywna atmosfera*

*W optymalnych warunkach wyłaniają się samoczynnie nowi przekonani do sprawy liderzy*

- *akceptujący sens działalności organizacji jako osobisty motyw działania*
- *przejmujący odpowiedzialność za sukces całej organizacji lub jej części, rozumiejąc cel wspólny*

*Przykłady firm, które zrezygnowały z biurokracji i oparły na naturalnym procesie tworzenia się i przyłączania do systemu nowych zespołów lub firm.*

**Buurtzorg Nederland, Jos de Blok, 2006**

**Haier, Zhang Ruimin, Chiny, 1980**

Jos de Blok, Holender, zrezygnował z bardzo dobrze płatnej pracy dla realizacji własnej idei stworzenia systemu samozarządzających się sióstr opieki Buurtzorg. Zatrudnia ok. 10 000 osób.

De Blok został w roku 2015 przyjęty do elitarnej grupy Ashoka Fellows, chociaż **firmy nie założył po to po to, aby jak Matka Teresa osobiście pomagać potrzebującym.** Tym, co go motywowało, była wizja **stworzenia organizacji w niespotykanej skali, oddanej ważnej sprawie, w której ludzie sami przejmują inicjatywę. Szlachetny cel, ciekawa idea, ale dla biznesmena to głównie wielkie wyzwanie.**

Zhang Ruimin, CEO firmy **Haier** potrzebował kilku dekad by wyprowadzić firmę z poziomu bliskiego bankructwu do pozycji jednego z największych w świecie producentów urządzeń AGD.

### *małe kawałki, luźno połączone*

Tak, jak widział internet David Weinberger,  
naukowiec i filozof, specjalista w kwestiach internetu.

W 2005 roku Zhang zainicjował swój ostatni projekt: firmę Haier zatrudniająca ponad 70 000 pracowników podzielił na ponad 4 000 mikroprzedsiębiorstw (*micro-enterprises*, ME).

System **RenDanHeYi** (*Maker-Customer-Integration*), znosi biurokrację, nadrzędne polecenia, oddaje zespołom pełną swobodę podejmowania decyzji, ale także odpowiedzialność za wyniki ich pracy. Każdy osobiście profituje, lub też odczuwa straty generowane przez ich jednostki.

*„Chcemy się organizować jak tropikalna puszcza. Z czasem każda sztucznie zbudowana organizacja rozpada się, ale puszcza przetrwa wszystkie zmiany”.*

Zwykle premie rzadko przekraczają 20 procent wynagrodzenia podstawowego. Pracownicy interpretują to jako wiadomość od zarządu: „Nie sądzimy, że możesz mieć naprawdę znaczący wpływ na naszą działalność”.

Podjęcie Haiera jest inne — firma robi wszystko, co możliwe, by pracownicy stawali się właścicielami, nie tylko czuli się „jak gdyby” nimi byli. W rezultacie przychody zespołów rosną nie 20-40 procent rocznie, lecz niejednokrotnie 500 % i więcej.

Niektóre firmy plajtują lecz to zdarza się dużo bardziej rzadziej niż w firmach, które nie korzystają z takiego systemu wsparcia.



**Żadna z nowych inicjatyw nie otrzyma zgody na finansowanie firmowe, jeśli jej szans na finansowy sukces nie potwierdzą klienci (np. współfinansując projekt przez crowd funding).**

Każdy nowy produkt lub usługa opracowywana jest w otwartej przestrzeni internetowej. W procesie powstawania produktu współuczestniczą klienci jak i dostawcy elementów. Np. przy budowie domowego klimatyzatora przez sieć serwisu społecznościowego spłynęło **ponad 30 milionów odpowiedzi** wyrażające potrzeby i preferencje klientów

## **Wnioski ogólne:**

1. Samozarządzanie działa, jeśli tylko „Empowering lider” jest obecny i dba o zachowanie koniecznych warunków
2. Iskra samozarządzania, wzniecona poprzez inicjatora, często nie wskrzesza jednak trwałego płomienia (patrz podstawy teorii złożoności)
3. Bez liderów, którzy przejmą rolę inicjatora, organizacja ma problem: negatywne impulsy, atraktory, wybijają organizację z osiągniętego z trudem poziom homeostazy i system wraca do punktu wyjścia!

4. Wszyscy wymienieni liderzy stworzyli i pielęgnowali bezustannie warunki dla kultury samozarządzania.
5. Z podstaw psychologii oraz teorii zarządzania wiemy, że nie jesteśmy w stanie wychować liderów, oni muszą się sami pojawić.
6. Zmiany i ich konsekwencje nie są przewidywalne drogą linową co znaczy, że nasze słuszne i prawidłowe działania, nie zawsze doprowadzą do planowanych i oczekiwanych wyników

**a co ja z tego zrozumiałem?**

**czy sam nie popełniłem błędów?**

*W samozarządzającej się firmie nie ma nadzorców.*

*O problemy, które są zwykle łatwe do usunięcia,  
muszą zadbać same koleżanki i koledzy.*

*To wymaga jednak prawdziwie odpowiedzialnego  
podejścia, które wykracza znacznie poza objaw  
dobrej woli i chęci, lecz staje się pasją.*

*Niestety nie pojawili się nowi Empowering Leader,  
cieszący się zaufaniem wszystkich.*

1. Wyzwanie, jakim samozarządzanie podjąłem zbyt późno, by dać nam wszystkim szansę na to, że z chaosu, w naturalny sposób, wyłoni się porządek
2. Zbyt późno też zdecydowałem się na solidna analizę doświadczeń moich poprzedników;

polecam krytyczny racjonalizm Karla Poppera:  
nie szukaj potwierdzenia dla Twoich przekonań,  
lecz dowodów na możliwość ich falsyfikacji!

3. Zbyt późno wprowadziłem zasadę dyferencji z „*Teorii sprawiedliwości*” *Johna Rawlsa*:  **pewien nierówny podział dóbr można uznać za sprawiedliwy, jeśli przynosi on korzyści także najslabszemu ogniwu w hierarchii społecznej.**

Rzecz w interpretacji utylitaryzmu przez *Johna Stuarta Milla*: należy mieć na oku **maksymalizację korzyści dla całej grupy, ale w kontekście długoplanowym!**