

ANDRZEJ JEZNACH

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

SZEF, KTÓRY MYŚLI



BO WARTO I SIĘ OPŁACA

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autorzy oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autorzy oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Wydawnictwo HELION
ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
<http://onepress.pl/user/opinie?szefmy>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-4999-5

Copyright © Helion 2018

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Przedmowa	9
Od autora	13

CZĘŚĆ I

Rozdział 1. Dobre zarządzanie nie jest misją	19
I warto, i się opłaca	
Rozdział 2. My boss — Mr Robot	29
Nowy, nieznany świat, ale czy piękny?	
Rozdział 3. Jak przepowiadać przyszłość?	39
Peter Drucker — widział świat za horyzontem	
Rozdział 4. Do czego potrzebujemy mistrzów?	47
Mentor to nie guru	
Rozdział 5. Na szlaku przyda się kompas	53
Także w biznesie szukamy słusznej drogi	
Rozdział 6. Filozof zarządza	61
Coś dla idiotów?	
Rozdział 7. Wyrzucmy z pracy wszystkich menedżerów!	67
Inspiracja zamiast ideologii	

Rozdział 8. Jak zostać menedżerem?	71
Management — wiedza nie wystarczy	
Rozdział 9. Wojsko, czyli hierarchia i posłuszeństwo	81
Zaufanie i szacunek czynią cuda!	
Rozdział 10. Turkusowe idee nie są nową religią	87
To tylko symbol nowych czasów	
Rozdział 11. Management dzisiaj	93
Czas na zaangażowanie	
Rozdział 12. Co łączy management z filozofią?	101
Więcej sztuki niż nauki	
Rozdział 13. Po co menedżerowi filozofia?	115
Zdobądź swobodę myślenia	
Rozdział 14. Filozofia zarządzania	121
Połączenie przywódcy z menedżerem	

CZĘŚĆ II

Rozdział 15. Szlachetny mędrzec	129
Konfucjusz	
Rozdział 16. Rozwój innych to droga do Twojego sukcesu	135
Laozi	
Rozdział 17. Wszystko się zmienia	139
Heraklit	
Rozdział 18. Filozofia niewolników i cesarzy	141
Stoicy	
Rozdział 19. Lepiej, by się Ciebie bali, aniżeli Cię szanowali?	149
Niccolò Machiavelli	
Rozdział 20. Bezpieczeństwo jest ważniejsze niż wolność	153
Thomas Hobbes	
Rozdział 21. Dlaczego poddajemy się złudzeniom?	161
Francis Bacon	

Rozdział 22. Wolność nie znaczy, że każdy może robić, co chce	167
Jean-Jacques Rousseau	
Rozdział 23. Samozarządzanie też może przebrać miarę	177
Monteskiusz	
Rozdział 24. Umowa sprawiedliwa	179
John Rawls	
Rozdział 25. Droga do dobrego życia	187
Arystoteles	
Rozdział 26. Ludzie mają być celem, nie środkiem do celu	201
Immanuel Kant	
Rozdział 27. Dokąd prowadzi nas duch czasu?	211
Georg Hegel	
Rozdział 28. Nie wszystkie łabędzie są białe	219
Karl Popper	
Rozdział 29. Czy szczęście większości wszystko usprawiedliwia?	229
John Stuart Mill	

CZĘŚĆ III

Rozdział 30. Zaufanie	239
Baza sukcesu każdego zespołu	
Rozdział 31. Czy ideologia może być drogą słuszną?	247
Od Marksa do turkusu?	
Rozdział 32. Nie każdy musi być „turkusowy”!	255
Pułapki ideologii	
Rozdział 33. Nowe narzędzia zarządzania	265
Mogą być skuteczne, choć nie muszą	
Rozdział 34. Skuteczne narzędzie — szkoda, że bez duszy	275
Holacracy	

Rozdział 35. Dlaczego pracujemy?	283
Czy praca nadaje sens naszemu życiu?	
Rozdział 36. Filozofowie menedżerami przyszłości?	289
Niektóre uniwersytety na to stawiają	
Rozdział 37. Sukces	297
Kiedy sukces staje się dziełem?	
Rozdział 38. Kto bierze etykę biznesu poważnie?	301
Figowy listek biznesu i polityki	
Rozdział 39. Filozofia dla samouków	313
Weź i czytaj	
Spis przypisów	319

Rozdział 1.

Dobre zarządzanie nie jest misją

I warto, i się opłaca

Jest początek kwietnia 2017 r., właśnie zamykamy bilans zeszłego roku, a w księgarniach leży już świeżo wydana moja książka *Szef, który ma czas*. A jakże, w turkusowej okładce! Opisuję w niej firmę, w której nie wszystko jest idealne, ale wszyscy są raczej zadowoleni. Udało się znieść hierarchiczną wcześniej strukturę zarządzania, ludzie pracują z zaangażowaniem, szef ma czas dla siebie i nie goni nikogo do pracy, a mimo to firma pracuje pełną parą, załoga cieszy się dobrym życiem, a przy tym osiągamy świetne wyniki finansowe. Można powiedzieć, że dołączyliśmy do grona przedsiębiorstw określanych pojęciem „turkusowe”^{*}.

^{*} Tu niezbędna jest krótka dygresja o kolorach, aby było jasne, o czym mówię. Frederic Laloux, pisząc książkę *Pracować inaczej*, do prezentacji różnych stylów organizacyjnych zaadaptował koncepcję „poziomów świadomości”, zaproponowaną przez amerykańskiego psychologa Clare’a W. Gravesa, a rozwiniętą jako teoria Spiral Dynamics przez Dona Becka i Chrisa Cowana. Laloux wykorzystał tę systematykę, uprościł ją i posługując się jej kolorami dla łatwiejszego zdefiniowania poszczególnych stylów działania organizacji, wyróżnił pięć poziomów: czerwony (styl wodzowski, autorytaryzm; gangi), bursztynowy (silna hierarchia; armia, rządy), pomarańczowy (merytokracja, efektywność; korporacje), zielony (demokracja, równość; spółdzielnie), „teal” (samozarządzanie, odpowiedzialność, sens pracy dla każdego). Polski tłumacz książki Laloux dość nieszczęśliwie przełożył „teal” (niebieskozielony) jako turkusowy i weszło to już do powszechnego użycia. Zamieszanie polega na tym, że w teorii Spiral Dynamics (uwzględniającej więcej poziomów świadomości) poziom „teal” odpowiada właściwie kolorowi żółtemu, powyżej którego znajduje się jeszcze właśnie turkusowy (*turquoise*). Piszę o tym bardziej szczegółowo w trzeciej części książki; na razie wystarczy wiedzieć, że używając przyjętego słowa „turkusowy”, mam na myśli kolor „teal” w klasyfikacji Frederica Laloux.

Wtedy jednak, po wydaniu książki, zamknęliśmy właśnie rok finansowy 2016 i z przerażeniem musiałem przyznać, że nasze wyniki nie wyglądają tak doskonale jak w latach poprzednich. A był to przecież jeden z koronnych argumentów, które akcentowałem, przekonując o sensie przeprowadzenia zmian w zarządzaniu. Gdy pisałem książkę, pierwsze trzy lata po wprowadzeniu nowego stylu, nasze rezultaty i wskaźniki były wzorcowe; z roku na rok poprawialiśmy się o ponad 30 proc. Tak pod względem przychodów, jak i zysków! Czwarty rok okazał się jednak rokiem konsolidacji, tzn. pozostaliśmy wprawdzie na osiągniętym wysokim poziomie, nawet z pewnym wzrostem, ale nie był on już tak spektakularny, zwłaszcza w porównaniu z poprzednimi latami.

Uznałem, że muszę pozostać wierny zasadzie: dopóki istotnie nie pogarszamy wyników, nie będę ingerował. Oparte na filozofii Arystotelesa hasło naszej zmiany — „Dobre życie dla wszystkich” — jest ważniejsze!

A jednak nie da się ukryć: jestem przedsiębiorcą i gorsze wyniki nie dają mi spokoju. Od nowa zacząłem roztrząsać, co jest dla mnie szczególnie ważne. Wyniki firmy, dobre życie, ustalone wspólnie z załogą cele? Nie miałem tego problemu wcześniej, gdy jedno nie kłóciło się z drugim. Ale czy w ogóle wolno mi myśleć o zyskach, gdy jestem szefem „turkusowej” firmy? Wówczas to ogarnęły mnie pierwszy raz wątpliwości. Czy ja jestem naprawdę „turkusowy”? Czy wszystko to, co nazywają „turkusowym”, jest moim własnym przekonaniem? Coś mi się tu nie zgadza, a przecież w poprzedniej książce przedstawiłem jasno i prawdziwie, na czym polegała moja zmiana. Może jedynie podpisuję się pod „turkusową” firmę?

Podczas walnego zgromadzenia uzgodniliśmy, że misją, sensem naszej pracy jest „dobre życie”. Wszyscy byli wówczas obecni i wszyscy się z tym zgodzili. Radość była wielka, gdy firma dotrzymała słowa i natychmiast zaczęła regularnie, co miesiąc, wypłacać premie z góry, awansem. Nikt nie musiał walczyć i troszczyć się o nie; ci, którzy spłacają samochód, mieszkanie czy domek jednorodzinny, mogli odetchnąć. Premia jest pewna!

Ale nasza radość miała być jeszcze większa. Umówiliśmy się przecież, że wypracowany dodatkowy zysk będziemy dzielili pół na pół między pracowników i właściciela firmy. A teraz mamy wyraźny problem. Bo ten czwarty rok od wprowadzenia zmiany nie przyniósł następnego spodziewanego wzrostu wyników i zysków. I stało się to właśnie wtedy, kiedy zacząłem wypłacać premie z góry, bo stwierdziliśmy, że to nie premie są źródłem dobrych wyników firmy. W tym roku nadwyżka w stosunku do roku poprzedniego

była niewielka, więc nie było specjalnie co dzielić. Muszę przyznać, że pozytywnie zaskoczyła mnie wtedy podjęta przez koleżanki i kolegów decyzja: przyjęto, że zarobioną część zysku przeznacza się na podniesienie pensji tym, którzy zarabiali najmniej.

Nasza umowa brzmiała, że nikt nie „musi” walczyć o premie i wyniki, bo zakładamy, że wszyscy „chcą” — dla dobra sprawy i dobrego życia — sami zadbać o to poprzez swoje zaangażowanie. Ale coś nie zadziało. Rozpoczęliśmy analizę sytuacji. Jasne jest, że żadna firma nie może bezustannie rosnąć, że okresy konsolidacji należą do normalności. Oprócz tego zmieniliśmy strategię firmy, kierując naszą uwagę na nowe produkty, co wymagało odpowiedniej energii i czasu. Te odpowiedzi były jednak dla mnie niewystarczające, szukałem głębiej.

Nie można było nie zauważyć, że właśnie wtedy ja sam (czyli szef interesu) zadbałem o czas dla siebie; pozwoliłem sobie na przykład na pisanie książki. W latach poprzednich miałem też tę swobodę dla siebie, ale przede wszystkim czas dla pracowników. To był okres przekazywania praw, obowiązków i odpowiedzialności. Dużo wówczas pracowaliśmy wspólnie, dużo rozmawialiśmy. Nikogo nie goniłem do pracy. Nasze regularne rozmowy i wewnętrzne refleksje były silnym motywatorem; nie decydowałem już sam, ale moja obecność była dużo bardziej widoczna i odczuwalna. Inaczej niż w tym ostatnim roku.

Dostrzegli to także pracownicy. Rozmawialiśmy o tym w grupach, jak i podczas spotkań indywidualnych. Wszyscy potwierdzili, że nasza samodzielną się firma potrzebuje wyraźniejszej obecności szefa! Szefa rozumianego nie jako kierującego, lecz jako mentora i coacha, ale przede wszystkim przywódcę. Przywódca to ten, który wspólnie z wszystkimi szuka rozwiązań, ale też i sam podpowiada i wskazuje kierunek organizacji, a co najważniejsze, dba o to, by w bieżącej pracy go utrzymać.

Zaskoczyło mnie także, gdy usłyszałem, że niektórym z kolegów brakowało nawet mojego bezpośredniego stylu; faktycznie, w wyjątkowych przypadkach, gdy widziałem, że sytuacja staje się niebezpieczna, zaczynają się jałowe rozmowy i spory, kiedy nikt nie jest w stanie nadać kierunku, potrafię zawołać „Basta!”. Jeśli przesadzę, nie zapominam wyjaśnić przyczyny ani też przeprosić za moje uniesienie, kiedy trzeba. Nie jest to rozumiane przez nikogo jako osobisty atak, lecz sygnał, że coś wypadło z torów i teraz już nie czas na dyskusje. Kapitan przejmuje stery!

Czy oznacza to brak zaufania do kolegów? Dla mnie to raczej przejęcie odpowiedzialności w trudnym dla wszystkich momencie. Zrozumiałem, że tego ode mnie też oczekiwano, jako przejawu poczucia obowiązku, nie siły czy hierarchicznego autorytetu. Jestem szefem, właścicielem i prezesem, posiadam przez to naturalny autorytet, niezależnie od tego, że jestem z wszystkimi na „ty” i czasami bywam dobrym wujkiem, u którego mogą się „wypłakać”. Jeśli nie będę miał dla nich czasu, nie zaakcentuję mojej obecności, wszystko to stanie się tylko nieodpowiedzialną próbą przeprowadzenia ciekawego eksperymentu. Zrozumiałem, że ryzykuję utratę zaufania całej załogi! Jestem przedsiębiorcą, jestem menedżerem. Tak rozumiem zarządzanie oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu.

Czytałem książkę kapitana okrętu wojennego USS „Benfold” Michaela D. Abrashoffa, który wprowadził na swoim statku zasadę, będącą też tytułem książki: *It is your ship* (polski tytuł: *Ty tu dowodzisz!*). Zmienił on panujące od wieków zasady zarządzania na okręcie wojennym. Podobne w wymowie są zasady dowódcy łodzi podwodnej USS „Santa Fe” Davida L. Marqueta, przedstawione w książce *Turn the ship around* (wykonaj zwrot). Obie są wspaniałymi książkami dla menedżerów! Niektórzy nazywają ich styl „turkusowym”, z czym się nie zgadzam, ale zgadzam się, że jest to styl nowy i nowoczesny. Styl mądry i humanistyczny. A właśnie przez to skuteczny. Ale nie nazwa jest w tym wszystkim przecież najważniejsza.

Kapitan ufa swoim ludziom, darzy ich szacunkiem, ale pozostaje kapitanem. Załódze jest łatwiej przejąć stery, jeśli wie, że na mostku jest ktoś, komu można ufać. Kapitan nie może porzucić okrętu w nadziei, że oni jakoś sobie poradzą! A jeśli nie?

* * *

Zaproszono mnie jako prelegenta na spotkanie zorganizowane przez jedno z dużych stowarzyszeń branżowych. Coroczny uroczysty zjazd, w sali około 250 osób, menedżerowie i przedsiębiorcy. Praktycy biznesu. Mam wygłosić wykład na temat praktycznych zalet samodzielnego zarządzania, jak działają nowoczesne organizacje itd. Jestem dobrze przygotowany, wygłaszałem już podobne wykłady kilkakrotnie, nawet przed znacznie większym audytorium. Wykład przebiega bez potknięć, wszyscy słuchają, jestem z siebie zadowolony. Rozpoczyna się dyskusja. Panuje atmosfera lekkiej zadumy, moderator konferencji stara się ożywić publiczność, prosi o pytania. Nieśmiało, raczej niechętnie, podnoszą się ręce. Uczestnicy dyskusji formułują swoje kwestie grzecznie, ale wystarczająco jasno:

Panie prelegencie, to wszystko brzmi bardzo ciekawie, ale z całym szcunkiem, to przecież nie działa w praktyce! No, może gdzieś tam, za granicą! Ale my mamy zupełnie inną mentalność. W Polsce to nie jest możliwe! Jaki tam turkus?

Tłumaczę, że i w Polsce są firmy, które podobnie działają. Podaję nazwy. Całkiem duże firmy, osiągające świetne wyniki! Atmosfera niedowierzania nie znika. Głosy stają się bardziej bezpośrednie:

A co z odpowiedzialnością? A jak coś nie wyjdzie? Ktoś musi być za to przecież odpowiedzialny! Co to ma być? Jakaś komuna?

Naturalnie mam odpowiedź na każde z tych pytań czy wręcz zarzutów. Podaję przykłady, że nie chodzi o ślepe zaufanie, że mówimy o zaufaniu i odpowiedzialności na tym poziomie, za który pracownik jest w stanie odpowiadać, bo posiada właściwą wiedzę i potrzebne doświadczenie. Przekonuję, że opłaca się zaufać i dopuścić nawet związane z tym ryzyko popełnienia błędu. Tłumaczę, że efektywniejsza jest akceptacja sporadycznie zdarzających się pomyłek niż rezygnacja z szansy, jaką daje uruchomienie zaangażowania i odpowiedzialności w całym zespole firmy.

Dużo do myślenia daje mi to stosunkowo proste pytanie:

Zrozumiałem, że założył i budował pan swoją firmę, aby zarabiać pieniądze. Ale dlaczego teraz chce pan się tym wszystkim podzielić z pańskimi pracownikami? Zbudował pan jakąś komunę? Nic z tego nie rozumiem! Brzmi jak nowa ideologia czy religia!

Najwyraźniej nic z mojego wykładu nie zrozumiano! Mam przecież do czynienia z inteligentnymi ludźmi, część z nich ma tyle samo życiowego i zawodowego doświadczenia co i ja. Problem leży więc w tym, jak przedstawiam moją metodę zarządzania, a nie w tym, że oni nie potrafią tego zrozumieć!

* * *

Na początku 2018 roku czekałem z wyraźnym niepokojem i zniecierpliwieniem na wyniki. Gdy otrzymałem na stół pierwsze podsumowanie ubiegłego roku, Michael, będący jedną z „lokomotyw” dających napęd całej firmie, poklepał mnie wyrozumiale po plecach i powiedział uspakajająco: „No widzisz, a tak się bałeś”. Miał rację, piąty rok naszego „eksperymentu”, pracy opartej na przyzwolonej postawie, zakończyliśmy znowu świetnym wynikiem: przychody firmy wzrosły w stosunku do poprzedniego roku o 30 proc., a zyski wypadły jeszcze lepiej!

Nie miałbym nawet problemu, jeśli ten rok pozostałby na starym poziomie, bo zarabialiśmy dobrze, a chodziło o rok, w którym wprowadziliśmy zupełnie nowe produkty. W tym roku doprowadziliśmy do tego, że 30 proc. naszych ogólnych przychodów dały wyroby, których jeszcze dwa lata wcześniej w ogóle nie mieliśmy w naszym asortymencie. Co ważne, była to zmiana, której autorem wcale nie byłem ja. Owszem, dałem na to zgodę, gdyż takie jest moje prawo, ale cała idea i proces wprowadzenia nowego produktu, wszelkie pertraktacje z klientami i dostawcami przeprowadzili moi koledzy — menedżerowie, którzy właściwie nie są menedżerami.

Jak wygląda dzisiaj zarządzanie w mojej firmie? Co zmieniłem? Nic! Wszystko pozostało tak, jak opisałem to w książce *Szef, który ma czas*. Lekcja, jaką dało nam podsumowanie 2016 roku, nauczyła nas, że musimy pamiętać o tym, że nawet największy rozmach może stracić impet, jeśli wszyscy nie będą o to dbali. Nic się nie zmieniło, nikt nie pracuje inaczej, nikt nie robi nadgodzin, a jednak podejście do odpowiedzialności za wyniki wzrosło.

Zrozumieliśmy, że wysoka dynamika wzrostu w pierwszych latach przysłała nam łatwo, zupełnie niezauważalnie, jako wynik silnego zaangażowania w momencie przejścia odpowiedzialności przez całą załogę. Z czasem, gdy stan ten przestał być czymś nowym, nikt też nikogo nie sprawdzał (z wyjątkiem mojej standardowej analizy wyników miesięcznych), najwyraźniej zabrakło bodźców, które by o tym przypominały. „Przypominały” w sensie zmuszały do autorefleksji i wewnętrznego wytwarzania impulsu do silniejszego angażowania się. Akcentuję kwestię refleksji własnej, w odróżnieniu od nacisku szefa czy też grupy.

Jak wyglądała nasza praca w roku 2017? Niekoniecznie byłem częstszym gościem w firmie, ale na przykład częściej rozmawialiśmy ze sobą telefonicznie. W rozmowach tych mogę jedynie pokazać moją obecność i zainteresowanie, bo nie chodzi o wywieranie nacisku. Mieliśmy też przypadek, że jeden z kolegów, o których w poprzedniej książce pisałem, źle rozłożył akcenty w realizowaniu idei, że „każdy robi to, co najlepiej potrafi, najbardziej lubi i co jest potrzebne w firmie”. Po wielu dłuższych dyskusjach i z nim, i z „radą mędrców” musiałem jednoznacznie zapowiedzieć, że jego styl pracy musi się zmienić. Nie było już mowy o prośbach czy przekonywaniu. Takie działania należą również do zarządzania opartego na zaufaniu i szacunku, bo musi ono działać w obie strony. Koledzy już dawno tego ode mnie oczekiwali, „rada mędrców” chciała się go pozbyć, ale ja — przesiąknięty „turkusową” ideą — stałem w jego obronie. Zbyt długo!

Wiele się przez ostatnie lata nauczyliśmy i wciąż uczymy się nowego stylu zarządzania, bardziej mądrego i bardziej dojrzałego. Rozmawiamy jak równy z równym, z zacięciem przekonujemy się wzajemnie do swoich racji. Byłoby bzdurą, gdybym powiedział, że żyjemy jak w raju, że wszyscy są szczęśliwi i się kochają. Prawdą jest natomiast, że wszystkim żyje się lepiej niż przed zmianą! Czy jest coś, co można jeszcze poprawić? Z pewnością niemal wszyscy zgodziliby się, że prawie wszystko!

Zależało mi bardzo, aby ekonomiczne wyniki w 2017 roku jasno pokazały, że słusznie postawiłem na zaufanie i szacunek. Nie ukrywam — poniosła mnie osobista ambicja; obawiałem się, że „eksperyment”, o którym pisałem ze szczerym przekonaniem, okaże się nie aż tak godny polecenia. Rozmawialiśmy o tym w firmie i to także wszystkich dodatkowo motywowało.

* * *

Gdy jest mowa o firmach „turkusowych” i w kilku słowach wyjaśniam, o co chodzi, na twarzach praktyków zwykle pojawia się ten sam dziwny uśmiech: miks ironii z zaciekawieniem. Czasem tylko połączony z ostrożną sympatią. Rzadko wyraża on zrozumienie, a tym bardziej uznanie. Jeszcze kilka lat temu prawdopodobnie i ja tak bym to widział. Wiem też, że nie oznacza to zasadniczej niechęci czy uprzedzenia w stosunku do mnie czy tej idei; to są szczerze przekonania oparte na własnym doświadczeniu. Brakuje zrozumienia popartego obserwacjami z życia i praktyki.

Dla większości profesjonalistów jest to wciąż nowa idea, której sensu — tym bardziej sensu widzianego z punktu widzenia biznesu — nie można przekazać w jednym wykładzie. Ale jestem tu optymistą i wierzę, że posiadam wystarczająco wiele argumentów oraz zaangażowanie i determinację, aby właśnie tych ludzi przekonać. Na nich bowiem zależy mi najbardziej, gdyż to oni posiadają władzę niezbędną do wprowadzenia zmian w kierowanych przez siebie organizacjach. Jeśli wiem, że nie mogę jednym wykładem przekonać kogoś do moich poglądów, chciałbym, aby przynajmniej słuchali i żeby chociaż starali się zrozumieć, o czym mówię. Niezależnie od tego, jak mądre i dobrze uzasadnione będą przedstawione argumenty, dotrą one do słuchacza tylko wówczas, gdy on zechce się na nie otworzyć. A to wymaga czasu, przede wszystkim czasu na konieczne późniejsze refleksje własne! Wiem, bo sam na tę drogę wszedłem. I dalej nią podążam.

Jestem w dalszym ciągu ekonomistą i przedsiębiorcą, a jednak zupełnie inaczej postrzegam dzisiaj wiele procesów zachodzących w firmie, szczególnie to, co nazywamy „zarządzaniem”.

W idei „turkusowej” firmy nie chodzi o budowę żadnej wspólnoty czy komuny ekonomicznej i nie ma to nic wspólnego z ideologią, a tym bardziej religią. Dla mnie był to proces związany z własnymi głębszymi przemysleniami i refleksjami, które były zainspirowane rozważaniami filozofów. A samo filozofowanie to w gruncie rzeczy rzetelne myślenie. W odróżnieniu od ideologii i religii filozofia to otwarte poszukiwanie mądrości i prawdy, wolne od podporządkowania się jakimkolwiek autorytetom. Odrzuca ona wszelkie dogmaty obyczajowe, religijne, a nawet i utrwalone paradygmaty naukowe. Dzisiaj ma ona szczególnie silny wpływ na rozwój technik zarządzania, które przechodzą zauważalny proces przemian, gdyż wyczerpuje się ich efektywność. Nowe spojrzenie, uwzględniające filozofię człowieka nie tylko jako członka grupy społecznej, lecz także jako łączące sensu indywiduum, podważa coraz częściej te jeszcze niedawno oczywiste i bezdyskusyjnie przyjmowane metody zarządzania.

* * *

Czy chcę zakwestionować lub odczarować ideę „turkusowych” firm? Tak — w znaczeniu chęci odebrania jej tego zbyt idealistycznego, czasem i mistycznego posmaku — ale też absolutnie nie, gdyż zależy mi na propagowaniu istoty tej koncepcji. Chodzi jednak o przedstawienie jej w innym, realistycznym świetle, przez co nie powinna nikogo odstraszać. Nie mamy do czynienia z jakimś cudownym remedium na wszelkie bolączki prowadzenia biznesu. To koncepcja zarządzania, która do mnie przemawia, ponieważ uwzględnia współczesne warunki działania przedsiębiorcy i jest oparta na zdrowym rozsądku, zaufaniu oraz szacunku dla pracowników.

Klarownie ujął to prof. Henry Mintzberg:

*Nie istnieje coś takiego jak najlepsza metoda zarządzania;
metoda zależy od sytuacji.*

Należy jednak podkreślić, że w każdym przypadku chodzi o podejście humanistyczne, w którym współpracowników nie traktujemy jak narzędzi, środka do osiągnięcia naszych celów, lecz jak partnerów, którzy pomagają nam w osiągnięciu celów wspólnych. Takie podejście łączy w sobie konieczność zrezygnowania ze sztywnych hierarchii i traktowania pracowników jak wymienne, łatwe do zastąpienia „zasoby ludzkie”. Nie wolno przy

tym jednak ukrywać, że nie wszyscy oni są gotowi do swoich ról. Czasami wymaga to odpowiednich, nawet radykalnych, ale przemyślanych i sprawiedliwych decyzji. Te trudne decyzje będą zawsze miały miejsce i podejście wspólnotowo-plemienne czy naiwny humanitaryzm nie mogą zastąpić konieczności uwzględniania realiów: ludzkich subiektywnych i obiektywnych ograniczeń, które musimy brać pod uwagę w ocenie sytuacji.

Rozumiem, dlaczego niektórzy tradycyjni menedżerowie postrzegają „turkusowe” zarządzanie jako nierealną mrzonkę, zwłaszcza kiedy słyszą na ten temat wiele górnolotnych słów, odwołujących się do ogólnoludzkich ideałów, do najwyższych wartości, a wszystko to podlane jest mistycyzującym sosem, podczas gdy na co dzień mają do czynienia z prozą życia — niewydolnymi menedżerami niższego szczebla (sobie na ogół nie mają wiele do zarzucenia) i unikającymi wysiłku pracownikami, którym zależy tylko na pensji. Ten rozziew każe im widzieć w koncepcji „turkusowej” firmy jedynie kolejny modny przez chwilę trend, którym — tak jak i innymi równie modnymi — nie warto zaprzętać sobie głowy.

Potrzeba zatem konkretniejszego i rozsądniejszego dialogu. Nikt przecież nie chce od jutra zastąpić dzisiejszych liderów „naszymi” ludźmi. Ważne, by przekonać możliwie wielu do dobrej sprawy, pokazać, że uwzględnienie w biznesowym działaniu nowych wartości jest nie tylko piękne i cenne, ale też przynosi wymierne korzyści, po prostu się opłaca. Bezowocne jest opowiadanie o „wyższych” wartościach, o osiągnięciu „pełni”, o tajemniczej i mistycznej „pomocy ze strony wszechświata”. Wielu stojącym oboma nogami na ziemi menedżerom odbiera to natychmiast chęć do wgłębienia się w treść przesłania. Niektórzy interpretują wręcz „turkusowe” idee jako nowoczesny przekaz marksistowskiej idei komunizmu. A to już zupełne nieporozumienie.

Postawmy na zdrowy rozsądek, zaufanie i szacunek, które są podstawą integralnego sposobu myślenia, a nawet ekonomicznie „zwracają się” z namiżką! Reszta to pieśń dalekiej przyszłości. Cele są wprawdzie rewolucyjne, lecz ich osiągnięcie możliwe jest tylko drogą ewolucji.

* * *

Czy obrany nowy styl zarządzania oznacza, że muszę zwalczać w sobie wszelkie objawy i odruchy wskazujące na drzemającego we mnie klasycznego, kierującego się zyskiem kapitalistę? Czy mam w ogóle prawo sprawdzać wskaźniki ekonomiczne, myśleć o wynikach, pieniądzu i dobrym życiu w znaczeniu materialnym? Czy muszę się wstydzić, że jako szef „turkusowej”

firmy zarabiam więcej niż moi pracownicy i że jeżdżę za dużym samochodem? Czy jestem oszustem, zabierając głos na temat prowadzenia „turkusowej” firmy? Z pewnością nie.

W poprzedniej i niniejszej książce dla pewnej wygody i spójności opisu odwołuję się do klasyfikacji stylów zarządzania i powiązanej z nią systematyki kolorów przyjętej przez Frederica Laloux (on sam wykorzystał koncepcję Spiral Dynamics). Kiedy czytałem się w książkę Laloux, dostrzegłem, że kolor najwyższego poziomu organizacji (*teal*, w polskim tłumaczeniu „turkusowy”) nie odpowiada najwyższemu w koncepcji Spiral Dynamics „poziomowi świadomości” (tam właśnie turkusowemu, *turquoise*), lecz poziomowi żółtemu. A ten nie oznacza bynajmniej wyrzeczenia się własnej osobowości ani własnych celów na rzecz wspólnoty; oznacza natomiast zrozumienie dla odmienności innych, szacunek dla każdego oraz świadomość, że każdy, również ja, ma prawo być sobą. Niby mała rzecz, ale dla mnie okazała się niezwykle ważna, bo utwierdziła mnie w przekonaniu, że jestem tym, kim chcę być i kim jestem naprawdę. W istocie przecież nie chodzi o nazwy, przypisywanie sobie i innym jakichś kolorów, lecz o pewien całkiem konkretny styl działania, w tym prowadzenia dochodowego biznesu.

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

- 
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
 2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
 3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA
Helion 

Chyba każdy słyszał już coś o turkusowym zarządzaniu. Niektóre młode gorące głowy entuzjastycznie zaakceptowały już nawet tę ideę jako jedyną drogę i prawdę. Innym zaczyna się ona kojarzyć z ideologiczną misją zmieniania świata na lepsze, a także z objaśnianiem go innym i mobilizowaniem ich do „walki” o nadanie rzeczywistości nowego kształtu. Autor książki, będąc od ponad 25 lat przedsiębiorcą, także z wieloletnim doświadczeniem w tzw. „turkusowym” zarządzaniu, chce sprostować ten obraz: podstawa zarządzania XXI wieku to rzetelne refleksyjne myślenie. Filozofia i ideologia różnią się bowiem celem — podczas gdy ideologia służy usprawiedliwianiu i motywowaniu do konkretnego działania, filozofia realizuje przede wszystkim cele poznawcze.

Sposób zarządzania wpływa na wyniki i efektywność pracy, ale też na jakość życia pracowników i ich szefów. Złe przywództwo lub jego brak demotywują, prowadzą do strat ekonomicznych wynikających z utraty motywacji do wykonywanej pracy, poczucia jej sensu. Na czym więc polega to dobre przywództwo? Co cechuje efektywne zarządzanie? Czy można prowadzić zyskowny biznes etycznie? Czy pojęcia takie jak zaufanie, szacunek lub sprawiedliwość pasują do skrzynki z narzędziami skutecznego menedżera, człowieka sukcesu? Na te i inne pytania, opierając się na konkretnych przykładach z codziennej praktyki, stara się odpowiedzieć autor tej książki.

Teorie zarządzania wypracowane w poprzednim stuleciu okazują się często bezradne w konfrontacji z wyzwaniem, jakie stawia przed nami współczesność. Warto wówczas sięgnąć do źródeł ludzkiej cywilizacji, czyli do filozofów. To ich, zdawałoby się, dobrze poznane i nieco oderwane od życia idee okazują się najgłębszym rezerwuarem argumentów i pomysłów, którymi w praktyce biznesowej można się posłużyć także dziś. Filozofia okazuje się niezwykle przydatna, bo rozwija kreatywność i umiejętność podejmowania szybkich, lecz przemyślanych decyzji. Przygotowuje do mierzenia się z całkowicie nowymi sytuacjami rynkowymi, do których nie można się przygotować na menedżerskich kursach, gdzie analizowane są minione już zdarzenia. Bo „dzisiaj już nawet przyszłość nie jest taka jak kiedyś”. A to właśnie niejasna przyszłość w błyskawicznie zmieniającym się świecie budzi w ludziach największy niepokój.



DR ANDRZEJ JEZNACH

— przedsiębiorca z wieloletnim doświadczeniem na rynkach międzynarodowych. Z wykształcenia inżynier (Politechnika Gdańska), doktorat zrobił w Petersburgu, a nostryfikował w Hamburgu. W 1981 roku wyjechał z Polski. Przez długie lata mieszkał w Hamburgu i w Moskwie. Po okresie pracy w międzynarodowych korporacjach (np. BMW), od ponad 25 lat prowadzi własne przedsiębiorstwa. W 1998 roku w wyniku załamania się rosyjskiego rynku musiał zamknąć kilka swoich firm. Silną presję finansową i wielomiesięczną pracę ponad ludzkie siły przypłacił wypaleniem zawodowym. Potrzebował kilku lat by stanąć pewnie na nogi i dziś znów jest człowiekiem sukcesu, ale pełnego, osiągniętego również w wymiarze ludzkim, nie tylko zawodowym. Jak opisał to już w pierwszych swoich książkach („Sztuka życia” oraz „Szef, który ma czas”) w tych procesach zmian, tak osobistych jak i firmowych, niezwykle ważną rolę odegrała właśnie filozofia, czyli krytyczne refleksyjne myślenie.

książkiklasybusiness

onepress

ebook dostępny wyłącznie na:
ebookpoint.PL

Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

Sprawdź najnowsze promocje:
❶ <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
❷ <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
❸ <http://onepress.pl/novosci>

Hellion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>



ISBN 978-83-283-4999-5



cena 59,00 zł