

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIĄ

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę

Autor: Robert I. Sutton

Tłumaczenie: Małgorzata Warmińska-Biszcza

ISBN: 978-83-246-1262-8

Tytuł oryginału: [Weird Ideas That Work: How
to Build a Creative Company](#)

Format: A5, stron: 280



Reguły są przereklamowane!

- Nie bój się absurdalnych pomysłów
- Wprowadź w życie odrobinę szaleństwa
- Bądź zawsze krok przed innymi

Świat opiera się na regułach, a postęp na ich łamaniu. Stare i sprawdzone praktyki zarządzania i kierowania ludźmi są... przede wszystkim stare. Nigdzie Cię nie doprowadzą, co najwyżej z powrotem dojdiesz do punktu wyjścia. Jeśli jesteś menedżerem, który nie boi się podejmowania dziwacznych decyzji i może zgodzić się na ryzyko śmieszności, przed Tobą świetlana przyszłość. Nie mówimy tu o dokonywaniu niepopularnych i kontrowersyjnych wyborów. Mowa o wprowadzaniu w życie pomysłów, których inni nawet nie traktują poważnie. Czas na wielki przełom w życiu Twojej firmy.

Innowacyjność – to wytrych otwierający potężne drzwi do Twojego sukcesu. Wiesz, że nie będzie łatwo. Musisz nauczyć się patrzeć na wszystko z zupełnie nowej perspektywy. Musisz zacząć rozważać decyzje sprzeczne ze zdrowym rozsądkiem, a na dodatek zdać sobie sprawę, że rezultaty nie będą widoczne od razu. Jednak właśnie dlatego ludzie nazywają to „wyzwaniem”. I dlatego mogą temu sprostać tylko osoby o silnej osobowości, przebojowe, twórcze i błyskotliwe. Decyzja należy do Ciebie. Chcesz zostać przodownikiem świata biznesu czy dalej gonić w piętę?

Wypróbuj takie dziwaczne pomysły, jak:

- zachęcanie ludzi do ignorowania współpracowników i sprzeciwiania się przełożonym,
- zatrudnianie ludzi, których nie lubisz i w których towarzystwie źle się czujesz,
- planowanie realizacji przedsięwzięć absurdalnych i niepraktycznych,
- uczenie się wyłącznie na własnych błędach i ignorowanie dobrych rad,
- nagradzanie sukcesów oraz porażek i karanie braku działania.

Sprawdź, jakie WYMIERNE korzyści przyniosą one Twojej firmie

Spis treści

CZĘŚĆ I	DLACZEGO ZWARIOWANE POMYSŁY SIĘ SPRAWDZAJĄ?	7
1.	Dlaczego te pomysły się sprawdzają, choć wydają się zwariowane ...	9
2.	Czym tak w ogóle jest wyobraźnia?	33
CZĘŚĆ II	ZWARIOWANE POMYSŁY	45
3.	Zatrudniamy ludzi, którzy będą wolno się uczyć (kodeksu korporacyjnego), czyli zwariowany pomysł numer 1	47
4.	Zatrudniamy ludzi, z którymi nie czujemy się dobrze i których nie lubimy, czyli zwariowany pomysł numer 1½	59
5.	Zatrudniamy ludzi, którzy (prawdopodobnie) nie będą nam potrzebni, czyli zwariowany pomysł numer 2	67
6.	Wykorzystujemy rozmowy o pracę do zdobywania nowych pomysłów, a nie do sprawdzania nowych kandydatów, czyli zwariowany pomysł numer 3	75
7.	Zachęcamy ludzi do ignorowania przełożonych i współpracowników oraz do sprzeciwiania się im, czyli zwariowany pomysł numer 4	83
8.	Znajdźmy kilku szczęśliwych ludzi i sprawmy, żeby ze sobą walczyli, czyli zwariowany pomysł numer 5	105
9.	Nagradzamy za sukcesy i porażki, wymierzamy kary za brak działania, czyli zwariowany pomysł numer 6	115
10.	Zdecydujemy się na zrobienie czegoś, co prawdopodobnie skończy się porażką, a następnie przekonajmy siebie i innych, że sukces jest pewny, czyli zwariowany pomysł numer 7	127

11. Pomyślmy o kilku absurdalnych i niepraktycznych rzeczach do zrobienia, a następnie zaplanujmy, jak je wykonać, czyli zwariowany pomysł numer 8	139
12. Unikaj, odwracaj uwagę i zanudzaj klientów, krytyków i wszystkich innych, którzy chcą mówić tylko o pieniądzach, czyli zwariowany pomysł numer 9	155
13. Nawet nie próbujmy uczyć się czegośkolwiek od ludzi, którzy mówią, że się już uporali z problemami, jakie aktualnie nas dotyczą, czyli zwariowany pomysł numer 10	177
14. Zapomnijmy o przeszłości, a szczególnie o sukcesach naszej firmy, czyli zwariowany pomysł numer 11	185
CZĘŚĆ III WPROWADZANIE ZWARIOWANYCH POMYSŁÓW W ŻYCIE	211
15. Budowanie firm, w których innowacja jest stylem życia	213
<i>Podziękowania</i>	241
<i>Przypisy</i>	247
<i>Skorowidz</i>	273

ROZDZIAŁ 7.

*Zachęcajmy ludzi
do ignorowania przełożonych
i współpracowników
oraz do sprzeciwiania się im,
czyli zwariowany pomysł
numer 4*

Kultury mogą być bardzo wpływowe szczególnie wtedy, kiedy są silne. Mogą sprawić, że grupa podejmuje natychmiastowe działania przeciwko konkurencji lub w celu walki o klienta. Mogą też nakłonić inteligentnych ludzi do tego, żeby wszyscy zgodnie stoczyli się w przepaść¹.

— *Profesor John Koster i James Heskett*

[Dyrektor naczelny McKnight] kazał [Richardowi] Drewowi zaprzestać prac nad projektem, który, jak twierdził, nigdy nie wypali. Ignorując zakaz, Drew kontynuował pracę i wynalazł taśmę maskującą, jeden z przełomowych produktów firmy 3M. Wyrwałość Drewna otworzyła nam drogę do naszego sztandarowego produktu — taśmy klejącej².

— *William Coyne, były wiceprezes do spraw
badań i rozwoju w firmie 3M*

Najbardziej udanym zespołem, z jakim udało mi się pracować, byli członkowie projektu „Łódź podwodna”. Po tym jak szef kazał przerwać projekt, pracowaliśmy dalej w tajemnicy, mówiąc, że zajmujemy się czymś innym, aż do momentu, kiedy produkt naprawdę był dobry. Wtedy ujawniliśmy się i pokazaliśmy produkt kierownictwu, które wcześniej go zawetowało. Żartowali sobie z naszej niesubordynacji, ale stwierdzili, że produkt jest świetny. Zaczęto go od razu produkować.

— *Menedżer z firmy Siemens,
dużej niemieckiej firmy technologicznej*

PRZEKONANIE, ŻE „silna kultura prowadzi do lepszych wyników” jest jak mantra w kółko powtarzana przez guru zarządzania, konsultantów, menedżerów HR i innych ekspertów różnej maści. Przytaczają oni przykłady takich firm jak Disneyland, General Electric, Southwest Airlines, Mary Kay Cosmetics, Starbucks, Toyota i Men’s Wearhouse, aby pokazać, że jeśli chcemy wytworzyć silną kulturę, musimy robić pracownikom pranie mózgu, suszyć im głowę, zachwycać się nimi, chwalić i przekupiać ich po to, aby poznali tradycje firmy oraz naśladowali jej stare i sprawdzone sposoby działania³. Firmy o silnej kulturze, jak na przykład Men’s Wearhouse i Toyota, organizują więcej formalnych szkoleń niż konkurencja, częściowo dlatego, że uczą pracowników czegoś więcej niż tylko umiejętności potrzebnych w pracy. Duża część tych szkoleń poświęcona jest przekazaniu historii i filozofii firmy oraz sposobom, w jaki pracownicy powinni traktować klientów i siebie nawzajem.

Formalne szkolenie, jakie przechodzą nowo przyjęci pracownicy w skutecznie działających firmach tego rodzaju, jest tylko początkiem procesu nawiązywania kontaktów towarzyskich, pierwszym krokiem do przyjęcia nowego stylu życia. Szefowie tych firm wiedzą, że silna kultura opiera się na tym, iż starsi pracownicy służą nowo przybyłym (oraz sobie nawzajem) nieustannie radą, jak myśleć, mówić i zachowywać się⁴. Programy mentorskie czy nawet zwykłe nieformalne relacje są potrzebne do tego, żeby rekruci zrozumieli, jak powinno się wykonywać pewne rzeczy, a jak nie i dlaczego. Badanie przeprowadzone przez Jennifer Chatman na nowych audytorach w ośmiu dużych biurach rachunkowych dostarcza w tej kwestii dowodów ilościowych. Towarzysząc im przez rok, Chatman zaobserwowała, że ci z audytorów, „którzy nawiązali najbardziej intensywne kontakty towarzyskie, wpasowują się lepiej w system wartości firmy niż pozostali”.

Odkryła też, że audytorzy, którzy nie dostosowali się do kultury firmy, uzyskali mniej entuzjastyczne oceny od swoich szefów i byli bardziej skłonni porzucić pracę⁵.

Subtelne i nieustająco wprowadzane w życie metody, którymi firmy eliminują niepożądane odchylenia (wariancje) i uczą pracowników patrzenia z tej samej perspektywy, można zademonstrować na przykładzie pewnego nowego pracownika, który próbował podważyć system produkcji Toyoty w Nowej Fabryce United Motors (ang. *New United Motors Plant*, w skrócie *NUMMI*) w Fremont w stanie Kalifornia⁶. Toyota słynie ze swojej solidnej i silnej kultury, a jej pracowników indoktrynuje się, żeby stali na straży systemu, w którym najważniejszą rzeczą jest między innymi eliminowanie odchyień. NUMMI jest spółką typu joint venture dwóch firm: Toyoty i General Motors (GM). NUMMI stosuje system produkcji (pod kierownictwem Toyoty) samochodów o znacznie lepszej jakości i niższym cenie od tych produkowanych przez fabryki General Motors w Stanach Zjednoczonych. Tylko fabryka Saturn w Springhill w stanie Tennessee zbliża się do tych standardów. Jakość i koszt samochodów produkowanych w NUMMI utrzymuje się na prawie takim samym poziomie jak w najlepszych fabrykach Toyoty w Japonii.

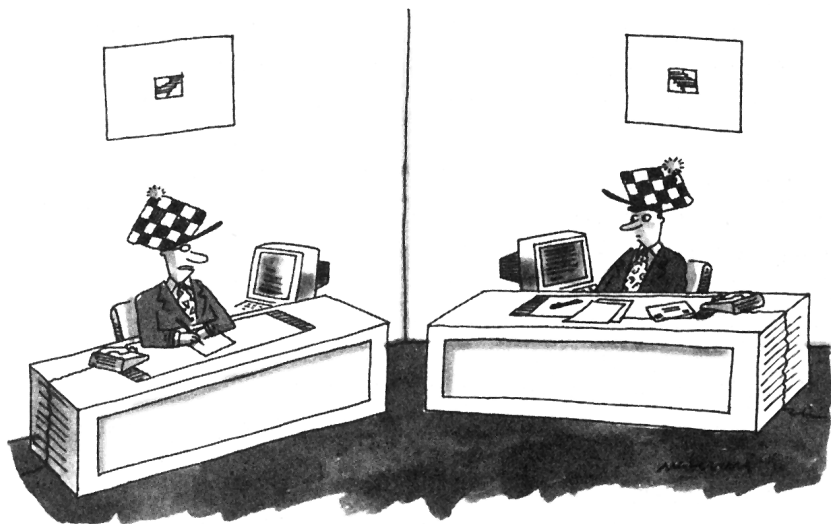
Jamie Hresko, pracownik na kierowniczym stanowisku z piętnastoletnim stażem w General Motors, został zatrudniony w dziale produkcji w fabryce NUMMI na początku 1997 roku. Kilku dyrektorów NUMMI wiedziało o życiu zawodowym Jamiego. Współpracownicy i bezpośredni przełożeni nie wiedzieli, kim był i skąd się wziął, więc traktowali go jak każdego nowego pracownika. Hresko próbował narobić bałaganu w systemie: „Przez dwa tygodnie Jamie pracował na linii produkcyjnej i, używając swojej wiedzy na temat linii montażowej, testował system stosowany w NUMMI, żeby zobaczyć, czy faktycznie jest tak dobry, jak pokazują cyfry. Robił wszystko, co mógł, żeby popsuć proces i sprawdzić jego granice wytrzymałości⁷. Jamie łamał zasady, na przykład gromadząc zapas części zamiennych, układając części na podłodze (złamanie zasady bezpieczeństwa), przeciągając przerwy na lunch o dwie minuty oraz unikając kontroli jakości. Każde bez wyjątku złamanie zasady było natychmiast zauważone i odpowiednio skomentowane. Takie „rady” pochodziły częściej od współpracowników niż od przełożonego (którego rzadko widywał).

Kiedy przychodziłem z lunchu spóźniony o dwie minuty, mówiono mi, że w razie konieczności ktoś mógłby mnie kryć, ale dodawano, że w ten sposób wyrządzam krzywdę całemu zespołowi. Poproszono mnie, żebym tego nie robił, chyba że mam istotny powód. Kiedy opuściłem kilka kontroli jakości, operator z końca linii zaraz to wychwycił i przyszedł mi powiedzieć, żeby to się nie powtórzyło. Zauważyłem jednak ze strony operatorów chęć do pomocy w naprawie błędów i osiągnięciu lepszej jakości pracy⁸.

Firmy, które chcą, aby pracownicy eksploatowali istniejącą wiedzę i posiadali jednolite poglądy, a także dążą do wyeliminowania wariacji, powinny stosować sugestywne i nieustanne praktyki umacniające wzajemne relacje pomiędzy pracownikami, dokładnie tak samo, jak ma to miejsce w NUMMI. Powinny też traktować większość nowych i niewypróbowanych działań jako odchylenie, a nie kreatywność. Jak powiedział mi guru w dziedzinie kierowania firmą, wielką zaletą i okropną wadą takich miejsc jest fakt, że „największym osiągnięciem jest stanie się doskonałą imitacją poprzedników”. Stworzenie wspólnych relacji w takich miejscach ma na celu produkcję kolejnych identycznych kopii pracowników.

Jeśli jednak przedsiębiorstwo jest zainteresowane dużym poziomem różnorodności pomysłów i działań, sprawą problematyczną staje się szkolenie ludzi tak, aby wierzyli w stare metody i naśladowali je⁹. Nawet jeśli celem jest poprawa procesów rutynowych, właściwą drogą postępowania jest włączenie biegów poznawczych po to, żeby pracownicy mogli generować i oceniać szeroki wachlarz możliwości. Z tego powodu, podobnie jak we wszystkich fabrykach Toyoty, pracownicy NUMMI zbierają się w celu odbycia burzy mózgów, a następnie są nagradzani za wymyślenie zespołowych lub indywidualnych sugestii dotyczących ulepszenia procesu. Zachęca się ich do wymyślania różnorodnych, a nawet szalonych koncepcji usprawniania rutynowych czynności produkcyjnych, włącznie z pomysłami na wyeliminowanie niepożądanych odchyłeń. Jeśli do podstawowej działalności i misji firmy należy eksploracja nowych możliwości, naszym celem powinno być budowanie kultury, która wspiera *ciągłą* świadomość i eksperymentowanie, nie tylko zdolność sporadycznego generowania pomysłów. W takim przypadku możemy zatrudnić ludzi odmiennych, ale z igrasce religijnym entuzjazmem. Nasza firma lub raczej jej część musi być miejscem, w którym powstają różne pomysły. Powinna być areną, ciągłym i konstruktywnym konkursem, w którym wygrywają najlepsze pomysły. Jeśli zależy nam na eksploracji, nie uczmy ludzi dobrych i złych sposobów

działania, bo mogą skończyć jak ci dwaj mężczyźni na rysunku poniżej. Mają oni na głowach głupie kapelusze, ponieważ jest to część kultury firmy, ale nie mają pojęcia, skąd wzięła się taka tradycja.



„Ja też nie wiem, skąd to się wzięło. Wiem tylko, że to część naszej kultury korporacyjnej”.

Niektóre firmy przez przypadek tworzą świadomą kulturę. Znam kilka dobrze prosperujących firm specjalizujących się w zaawansowanej technologii, które (mimowolnie) zastosowały procesy rekrutacyjne tak źle sprezyzowane i niejednoznaczne, że pracownicy musieli wypracować swoje własne taktyki i reguły zmierzające do zdobycia pracy, a po jej otrzymaniu do jej wykonywania. David Bowen i jego współpracownicy opisywali, co mogli zastać w latach 1985 – 1990 kandydaci przyjęci do pracy w Sun Microsystems, najszybciej rozwijającej się firmy w Stanach Zjednoczonych¹⁰. Sun rozwijał się, ponieważ produkował i sprzedawał innowacyjne komputery i produkty z nimi związane. Kandydaci do pracy przechodzili liczne rozmowy kwalifikacyjne, ale „proces jest bardzo niejednoznaczny, nie ma w nim formalnych zasad i wymaga, aby wszyscy pracownicy angażowali się w rozwiązywanie problemów, jeśli chcą, aby ich zatrudniono”¹¹. Brak standaryzacji w procesie rekrutacyjnym w firmie wynikał częściowo z wymykającego się spod kontroli szybkiego wzrostu. Jednakże takie nieuporządkowane postępowanie gwarantowało również, że nowo zatrudnieni pracownicy w celu wykonania swojej pracy musieli polegać na swoich indywidualnych

zdolnościach, umiejętnościach i sądach. Ludzie, którzy zorientowali się, co zrobić, żeby dostać posadę, mieli wystarczająco dużo pewności siebie i zdolności pozwalających im na wymyślanie rozwiązań w podróży poprzez korporacyjny świat. Nie czekali, aż ktoś im powie, co mają myśleć i jak działać. Aby wykonać swoją pracę, nie oczekiwali i nie potrzebowali ustalonych i sprawdzonych systemów.

Niektóre firmy celowo budują kulturę, w której ludzie nie oglądają się na tradycję firmy, szefów, a nawet kadrę, która miałaby służyć radą, jak pracować. Takie firmy mogą wytworzyć silną kulturę. Jest to jednak kultura gloryfikująca ludzi, którzy próbują różnych rzeczy, widzą stare pomysły w nowym świetle, a także odrzucają i ignorują precedensy. W takiej sytuacji chcemy, aby pracownicy czerpali z własnego zróżnicowanego doświadczenia, a nie z historii firmy. Pragniemy kultury, której charakterystyczne mantry to: „Bądź sobą”, „Ignoruj szefa”, „Ignoruj to, czego firma dokonała w przeszłości”, „Sprzeciwiaj się historii korporacji”, „Wymyśl swoje własne sposoby postępowania”. Aby to osiągnąć, firmy stosują dziwne, ale skuteczne praktyki, kiedy prowadzą rekrutację, szkolą pracowników lub organizują i nagradzają działania personelu.

Zatrudniamy aroganckich outsiderów

Firmy zatrudniają czasem ludzi posiadających mandat do przeciwstawiania się ustalonym metodom działania. Osoby z zewnątrz mogą taki mandat dostać, kiedy posiadają umiejętności, których w firmie brakuje, podczas gdy są rozpaczliwie potrzebne. Z błogosławieństwem od kierownictwa do wprowadzania w życie swojej wiedzy mogą zostać silnymi odbiegającymi od normy jednostkami, które weterani uważają za groźne. Kilku starszych menedżerów opowiedziało mi, jak zatrudnili nowych pracowników i dali im uprawnienia do kwestionowania pracy „trolli”, „tradycjonalistów” i „obrońców praw świętych krów” oraz do walki z tymi weteranami, którzy podtrzymywali głęboko zakorzenione, ale chore praktyki. Tacy pobłogosławieni rekruci mogą zostać wyposażeni w prawo do lekceważenia, miażdżenia i zwalniania tych członków kadry, którzy wejdą im w drogę, szczególnie w sytuacji, kiedy firma poniosła porażkę na polu, jakie należy do zakresu kompetencji nowo przyjętego pracownika. Zwłaszcza po spektakularnej i kosztownej klęsce menedżerowie są skłonni dać nowo zatrudnionym osobom licencję tego rodzaju. Jak inni ludzie, którym się nie powiodło,

tacy szefowie będą bardziej otwarci na nowe pomysły niż ci, którzy odnieśli sukces, ponieważ mają dobry powód, aby wierzyć, że coś się popsuło i wymaga naprawy¹².

Ja i moi współpracownicy badaliśmy jedną z firm, która znalazła się w rankingu największych firm w Stanach — „Fortune 500”. Zatrudniono w niej kierownika działu informatycznego, aby pomógł zaplanować i przewidzieć wprowadzenie serii systemu oprogramowania SAP¹³. Oprogramowanie do całościowego zarządzania przedsiębiorstwami, takie jak SAP, to zintegrowane systemy, które wspomagają firmę w komunikacji, magazynowaniu i odzyskiwaniu danych w sposób bardziej efektywny, niż to było możliwe do tej pory. Umożliwiają one automatyzację zadań w dziedzinach takich jak finanse, zarządzanie materiałami, planowanie produkcji, sprzedaż i zasoby ludzkie. Te skomplikowane systemy informatyczne pomogły wielu firmom zarządzać informacjami w bardziej niezawodny i mniej kosztowny sposób, ale niestety bardzo trudno je wdrożyć¹⁴. Dyrektorzy w dużej firmie, o której mowa, zdecydowali się zatrudnić tego wykwalifikowanego outsidera z ponad 10-letnim doświadczeniem we wdrażaniu tego typu systemów w innych firmach, ponieważ kilka lat wcześniej, kiedy pracowali nad podobnym projektem, ponieśli sromotną klęskę.

Człowiek z zewnątrz oraz reszta jego kierowniczego „biura” pracującego nad projektem (wśród nich znaleźli się dwaj inni pracownicy i konsultant, wszyscy posiadający te same uprawnienia) wdrożyli serię systemów SAP na czas i poniżej założonego budżetu. Wewnętrzna ankieta wskazała również, że ci spośród pracowników, którzy jako pierwsi stosowali SAP, byli bardzo zadowoleni ze sposobu jego wprowadzenia, z samego systemu i z łatwości, z jaką się go obsługiwało. Rozmawialiśmy też wtedy z menedżerami i innymi pracownikami, którzy potwierdzili, że system działał dobrze, a jego wprowadzeniem dobrze zarządzano. Nasze wywiady potwierdziły, że kilka innych projektów SAP zostało wprowadzonych również później przez ten sam zespół z takim samym powodzeniem. Kierownik działu informatycznego, który został zatrudniony z zewnątrz, twierdził, że te wdrożenia się powiodły, ponieważ zespół, z którym pracował, mógł lekceważyć zakorzenione sposoby działania i sprzeciwiać się im.

Każda rzecz, którą robimy codziennie, jest niezgodna z obowiązującymi standardami i procedurami tej firmy. Wszystko, co robimy, sprzeciwia się naturze [tej korporacji] (...). Nie mam pojęcia, jak do tej pory uchodziło nam to na sucho (...). Teraz inni próbują nas nawrócić, ale im się to nie udaje. [Mówią:] „Wstąpcie na inną ścieżkę”.

A my na to: „Nie”. Dlaczego? Mamy za sobą pasmo sukcesów. Obszar GL [Księgowość] został podłączony, na czas, poniżej budżetu. Obszar AP [Rozrachunki z dostawcami] został podłączony, na czas, poniżej budżetu. Systemy projektowe zostały podłączone, na czas, poniżej budżetu. Prace nad Środkami Trwałymi prawie się kończą, a nad AR [Rozrachunki z odbiorcami] są w toku. Po co mamy cokolwiek zmieniać?

Czysta desperacja dyrektorów firmy zmusiła ich do tego, aby dali takim odszczepieńcom uprawnienia i moc do sprzeciwiania się starym sposobom działania, przynajmniej do momentu zakończenia kryzysu.

Stosujmy „wsteczną” socjalizację

Być może chcemy posunąć się o krok dalej i rozszerzyć pomysł, aby nowo zatrudnieni pracownicy zwiększali ilość nowych koncepcji i perspektyw. Sprawmy, aby nauczili weteranów, jak myśleć i działać. Nazywam to zjawisko „wsteczną” socjalizacją. Polega ono na odwróconym mentorstwie. Weteranom przypisuje się rekrutów, tak jak w każdym programie mentorskim, ale to rekruci szkolą, a weterani słuchają, uczą się i naśladują. Formalny proces socjalizacji może również być odwrócony, co oznacza, że rekruci udzielają lekcji starszym pracownikom. Wsteczna socjalizacja zachodziła czasem podczas opisanego powyżej procesu wdrażania oprogramowania SAP. Nowy kierownik działu informatycznego miał o wiele większą wiedzę na temat wdrażania takich systemów niż jakikolwiek pracownik firmy. Z tego powodu wielu starych pracowników słuchało go i uczyło się od niego.

Pomysł, że doświadczeni pracownicy powinni zdać się na outsiderów lekceważących kulturę i praktyki korporacji, wyda się mniej absurdalny, jeśli pomyślimy o silnych osobach z zewnątrz, które zostają zatrudnione (i sownie opłacone) w celu zmiany sposobu myślenia i działania starych pracowników¹⁵. Najbardziej oczywistym przypadkiem jest sprowadzenie nowego dyrektora naczelnego z zewnątrz z misją obalenia przeszłości i stworzenia nowej przyszłości. Wiele badań dowodzi, że kiedy firma ma kłopoty prawne lub finansowe czy utknęła w przeszłości, nowy dyrektor z zewnątrz ma większe szanse naprawienia sytuacji niż osoba z firmy. Lou Gerstner jest przykładem outsidera zatrudnionego przez IBM do zmiany sposobu działania firmy. Gerstner pracował dla McKinsey & Company, był prezesem American Express oraz dyrektorem naczelnym RJR Nabisco.

Już pierwszego dnia zaczął on kwestionować kulturę panującą w IBM, nosząc niebieską koszulę (IBM słynie z białych koszul). Następnie wprowadził inne, bardziej konkretne zmiany w kulturze, przekształcając IBM w firmę, która obecnie czerpie więcej zysków ze sprzedaży usług konsultacyjnych niż produktów¹⁶.

Carly Fiorina była prezesem firmy Lucent Technologies' Global Service Provider Business, kiedy Hewlett-Packard zatrudnił ją na stanowisko nowego dyrektora naczelnego. Fiorina w roku 1996 wprowadziła Lucent na giełdę, a później przeprowadziła wydzielenie spółki z AT&T. Została zatrudniona po to, żeby zmienić kulturę i praktyki biznesowe HP i przez to uczynić firmę bardziej konkurencyjną na rynku szybkiego internetu i komputerów¹⁷. Fiorina używała języka wyrażającego poczucie naglącej sytuacji: „Ten nowy, wspaniały świat nie jest dla ludzi bojaźliwych i nie jest dla tych, co mają słabe nerwy. To świat, w którym technologia może sprawić, że rzeczy niesamowite okażą się możliwe”¹⁸. Skoncentrowała się na strategii prezentowania HP jako integralnego dostawcy urządzeń informatycznych, infrastruktury komputerowej oraz usług elektronicznych. Strategia ta była niejasna zarówno dla osób z zewnątrz, jak i wewnątrz firmy. Fiorina szybko scentralizowała HP, podkreślając, że nie będzie tolerować powolnego podejmowania decyzji, niechęci do ryzyka oraz wewnętrznych sprzeczek, które stały się w ostatnich latach plagą firmy. Podniosła także aspiracje pracowników, podkreślając, że chce, aby HP stała się zwycięską korporacją z promienną duszą.

Dyrektorów takich jak Gerstner i Fiorina zatrudnia się z zewnątrz, bo udziałowcy i członkowie zarządu są przekonani, że firma, która ma kłopoty, potrzebuje zastrzyku nowych pomysłów. W 1997 roku Steve Jobs został z powrotem sprowadzony do Apple Computer po dziesięciu latach nieobecności. Jobs był jednym z założycieli firmy, a wrócił, żeby naprawić błędy popełnione w Apple podczas jego nieobecności i zapoczątkować lepszą przyszłość. Wyeliminował wszystkie istniejące linie komputerów, które produkowano w pierwszym roku pełnienia przez niego funkcji, skoncentrował uwagę firmy na projektowaniu komputerów zabawnych i interesujących, a przed końcem drugiego roku swojej kadencji wprowadził cztery zupełnie nowe linie¹⁹. Radość z sukcesów Apple może nie potrwać długo, a nawet jeśli, nigdy nie zagrozi to dominacji komputerów z systemem operacyjnym Microsoft Windows. Tym niemniej osiągnięcia Jobsa robią wrażenie. Większość ekspertów z branży uważało, że kiedy został dyrektorem naczelnym, firma Apple wpadła w spiralę śmierci. Wraz

z innymi członkami kierownictwa zatrudnionymi z zewnątrz oraz członkami zarządu, których przyjął do pracy, zrobił więcej postępów w ciągu trzech pierwszych lat zarządzania firmą, niż w roku 1997 przewidzieli najbardziej optymistyczni obserwatorzy.

Zewnętrzni konsultanci to inny rodzaj outsiderów zatrudnianych („wynajmowanych” będzie prawdopodobnie bardziej precyzyjnym słowem) po to, żeby zyskać nowe pomysły. Amerykańskie korporacje wydały w roku 1996 ponad 43 miliardy dolarów na wynagrodzenia dla konsultantów w dziedzinie zarządzania, a wszystko wskazuje na to, że liczba ta od tamtego czasu znacznie wzrosła²⁰. Konsultanci tacy jak McKinsey i Accenture są zatrudniani, aby szkolić i przekazywać wiedzę zdobytą w innych firmach, przekonywać weteranów do porzucenia starych metod oraz żeby przeschwycić „najlepsze praktyki” z innych firm. Są to takie same korzyści, jakie firma wynosi ze wstecznej socjalizacji. W innych przypadkach korporacje zatrudniają trenerów z innych firm, które stosują „najlepsze praktyki”, w celu nauczania swoich pracowników nowych sposobów myślenia i działania. Motorola University słynąca z nauczania wysokiej jakości metod menedżerskich została kilka lat temu „wynajęta” przez Citigroup (były Citibank) do zaimportowania filozofii i metod Motoroli do zupełnie innego otoczenia produktu. Disney Institute w Disney World na Florydzie sprzedaje swoje usługi szkoleniowe innym firmom i agencjom rządowym. Organizuje się zajęcia, zabiera się ludzi za kulisy Disney World, pokazując, jak metody tam stosowane rodzą lojalność oraz satysfakcję klientów i personelu. Reklamuje się tę usługę jako szansę „zmierzenia się z organizacją światowej klasy”.

Najbardziej unikalnym elementem naszych programów jest nie tylko uczenie się pojęć, filozofii, technik i strategii, ale także korzystanie z Walt Disney World® Resort jako modelu ich działania. To niezrównana okazja, żeby od światowej sławy lidera nauczyć się nowych sposobów stosowania najlepszych praktyk biznesowych²¹.

Kiedy firmy zatrudniają konsultantów z zewnątrz lub „wynajmują” jednostki szkoleniowe innych firm, chcą osiągnąć efekt zbliżony do wstecznej socjalizacji. Pewien menedżer, który do poprawy jakości obsługi klienta w swojej firmie zatrudnił zewnętrznego konsultanta, wyraził to tak: „Robimy to, żeby trochę zmienić nasze DNA”. Jednakże istnieje tańsza metoda wprowadzenia zmian, których efekty są bardziej trwałe: zatrudnijmy nowych pracowników z nowymi umiejętnościami i znajđmy sposoby, żeby

Wprowadzanie w życie zwarionego pomysłu numer 4

Innowacyjność poprzez słabą lub „wsteczną” socjalizację

- Nie uczmy nowych pracowników historii firmy i typowych procedur w niej stosowanych.
- Nauczmy nowych pracowników ignorowania tego, co mówią i robią starsi pracownicy.
- Nauczmy nowych pracowników, że historia firmy oraz jej procedury im nie pomogą; powiedzmy im, żeby wykonywali swoją pracę *tak, jak chcą*.
- Nowi pracownicy powinni mówić, a weterani słuchać.
- Przypiszmy jednego nowego pracownika do mentora i zorganizujmy lekcje dla weteranów.
- Pierwsze dni i tygodnie po zatrudnieniu kandydata to najlepszy czas, żeby weterani się od niego uczyli, ponieważ nie nastąpił jeszcze proces prania mózgu narzucający „właściwy sposób” postępowania.
- Zatrudnijmy trenerów korporacyjnych z innych firm, najlepiej z innych branż, do szkoleń z zakresu rozwiązywania problemów technicznych i menedżerskich.
- Zatrudnijmy starszych menedżerów z innych firm i branż oraz dajmy im uprawnienia i środki do obalenia starych praktyk i modeli biznesowych, a także do uczenia ludzi nowych metod, a następnie ich egzekwowania.
- Zatrudnijmy konsultantów, aby uczyli efektywnych praktyk, stosowanych w innych firmach i branżach, ale nie oczekujmy, że będą tak skuteczni we wdrażaniu swoich pomysłów jak nowi pracownicy.

mogli swoją wiedzę stosować w praktyce i dzielić się nią z innymi. Konsultanci i trenerzy z innych firm mogą mieć dobre pomysły, ale zazwyczaj znikają z pola widzenia, zanim te pomysły zostaną wypróbowane i dostosowane do potrzeb danej firmy. Większość zewnętrznych konsultantów i trenerów koncentruje się na przekazaniu wiedzy i nie sprawdza, czy klienci wcielają ją w życie²². Natomiast zwyczajni pracownicy, którzy wnoszą nowe pomysły, mogą je także wprowadzać w czyn, pod warunkiem że im się tego nie zabrania, bo są odszczepieńcami lub z tego względu, że wymaga

się od nich, by akceptowali i naśladowali kodeks korporacyjny. Jeśli damy takim nieprzystosowanym jednostkom uprawnienia lub przynajmniej zostawimy je w spokoju, może się okazać, że zmieniają kodeks korporacyjny po to, aby inni pracownicy mieli szerszy wachlarz pomysłów na rozwiązanie nowych problemów oraz patrzenie na stare problemy z nowej perspektywy. I może się to w końcu okazać tańsze i o wiele skuteczniejsze niż zatrudnianie osób z zewnątrz, które nie zagrzeją długo miejsca.

Zachęcajmy ludzi do ignorowania autorytetów i opierania się im

Słabe praktyki socjalizacyjne i wsteczna socjalizacja mogą służyć wprowadzeniu do firmy szeregu różnorodnych ludzi i pomysłów. Jeśli jednak firmie zależy na kulturze innowacyjnej, ważniejszą sprawą jest rutynowe zachęcanie pracowników do sprzeciwiania się przełożonym oraz ustalonym procedurom. Organizacje, włącznie z tak zwanymi płaskimi organizacjami, mają strukturę hierarchiczną, w której jest kilku szefów i wielu podwładnych. Oznacza to, że jeżeli ludzie mówią i robią tylko to, czego kierownictwo od nich oczekuje, o co prosi i co im każe, wtedy pojawia się stosunkowo mało pomysłów, o których się dyskutuje i które się testuje. Mówiąc językiem teorii ewolucji, następuje obniżanie różnorodności w morzu genów. Ludzie, którzy robią to, co im się wydaje właściwe, zamiast przewidywania, czego oczekują od nich przełożeni, lub robienia tego, co im nakazano, doprowadzają swoich szefów do szaleństwa, a także mogą wpędzić kierownictwo i firmę w kłopoty. Jednakże przy okazji zmuszają oni firmę do wypróbowania obiecujących pomysłów, nawet jeśli szef lub jakaś inna wpływowa grypa odrzucili je, stwierdzając, że są stratą czasu i pieniędzy, lub uważają, że stanowią one zagrożenie. Tacy odbiegający od normy, niesubordynowani i uparci ludzie nie tylko znajdują niewypowiedzianą przyjemność w udowadnianiu swoim szefom, że się mylą, ale czasem też wpadają na wspaniałe pomysły. Zdarza się nawet, że dzięki nim bogacą się ludzie na początku odrzucający pomysł, który okazał się tak lukratywny.

Osobom, które są przekonane o tym, że skuteczni liderzy są mądrzejsi od swoich podwładnych i dlatego powinni mieć nad nimi nieograniczoną kontrolę, opisane kierownictwo może wydawać się niekompetentne. Nic dziwnego, że tak wiele organizacji zostało nadwerężonych a nawet zniszczonych przez nieposłuszeństwo w stosunku do władzy i ustalonych procedur. Czasem podejmowanie ryzyka jest idiotyczne, jak wspomniany w rozdziale 1. przypadek pilota Aeroflotu, który pozwolił synowi sterować samolotem pasażerskim, co doprowadziło do śmierci 75 osób.

Mówię tutaj raczej o tym, żeby pozwolić kompetentnym ludziom podejmować inteligentne ryzyko, a nawet takie ryzyko, które wydaje się głupie, włącznie z tym, na które decydują się ludzie naiwni lub ignoranci wtedy, kiedy nie grozi ono poważnymi konsekwencjami.

Mamy dowody ilościowe na to, że innowacyjność wzrasta, jeżeli menedżerowie nie poświęcają ciąglej uwagi pracownikom i pozwalają im działać bez uprzedniego pytania o pozwolenie. Badanie przeprowadzone przez Anne Cummings i Grega Oldhama na 171 pracownikach zakładu produkcyjnego miało na celu porównanie ich innowacyjności w kontekście kontrolujących i niekontrolujących przełożonych²³. Cummings i Oldham odkryli, że ci spośród pracowników, którzy mieli bardziej twórczą i złożoną pracę, a także niekontrolujących przełożonych, wpadli na większą ilość nowatorskich i pożytecznych pomysłów. Niezależnie od tego, co robią menedżerowie, innowacyjność wzrasta również, kiedy pracownicy nie pytają ciągle o zezwolenie, zanim cokolwiek zrobią, nie zwracają się szefom z tego, co robią, a nawet sprzeciwiają się ich poleceniom. Michael Kirton prowadził serię badań, których celem było porównanie stylów rozwiązywania problemów przez ludzi *przystosowujących się* (którzy dokonują małych ulepszeń w istniejących modelach) i *innowacyjnych* (którzy ignorują zastane modele i potrafią spojrzeć na problemy w innym świetle). Żeby zmierzyć tę różnicę, zastosował 32-elementowe narzędzie Adaptation-Innovation Inventory (KAI, znana też jako Skala Adaptacji-Innowacji Kirtona), które kategoryzuje innowatorów jako osoby naciągające lub łamiące zasady i ryzykujące odmienne działania bez należytego zwierzchnictwa. Badania przy użyciu KAI pokazują, że innowatorzy generują więcej nowatorskich pomysłów niż ludzie łatwo się przystosowujący²⁴.

Zetknąłem się z dziesiątkami przypadków, kiedy kreatywność rozwinęła się dzięki (a nie pomimo) podwładnym ignorującym lub sprzeciwiającym się przełożonym, a nawet wprowadzającym ich w błąd. Jakież 15 lat temu przeprowadziłem z kilkoma kolegami ze Stanford analizę rozkwitu i upadku Atari Corporation²⁵. Chris Crawford był najbardziej interesującą ze wszystkich osób, z którymi rozmawialiśmy. Był charyzmatycznym programistą, który stał się ewangelistą produktów Atari²⁶. Wy tłumaczył nam, że firma zarobiła setki milionów dolarów w późnych latach 70. i wczesnych 80. częściowo dlatego, że programiści ignorowali swoich szefów, wprowadzali ich w błąd, a nawet kłamali, mówiąc o produktach, które opracowywali dla VCS 2600 (programowalny domowy odtwarzacz wideo podłączany do telewizora). Crawford powiedział, że Warner zatrudnił

kierownictwo z innej branży, „które zawsze chciało pozbyć się gier”. Kiedy Crawford chciał poświęcać więcej czasu ich projektowaniu, szef powiedział mu: „Nie ma rynku na gry. Atari nie jest zainteresowane tworzeniem gier dla swoich komputerów”. Zmartwiło to Crawforda i innych inżynierów. Przecież firma zdołała odnieść tak duży sukces w głównej mierze dzięki temu, że poprzedni dyrektor Nolan Bushnell zatrudnił ludzi, którzy uwielbiali projektować sprzęt i oprogramowanie do gier wideo. Jednak wielu menedżerów zatrudnionych przez Warnera traktowało gry jak błahostkę i nalegało na tworzenie programów „bardziej praktycznych”, potrzebnych do uaktualniania bazy przepisów kulinarnych, kontrolowania bilansu książeczki czekowej czy innych obowiązków domowych.

Wielu projektantów Atari, a czasem nawet ich bezpośredni przełożeni, reagowało na te polecenia, udając, że pracują nad programami praktycznymi, podczas gdy tak naprawdę zajmowali się grami. Jeden z projektantów zaproponował dalsze prace nad grą *Star Raiders*, która stała się bestsellerem. Główne kierownictwo odrzuciło propozycję. Według Crawforda projektant usłyszał: „Gra polegająca na lataniu w kosmosie i strzelaniu do innych statków kosmicznych? To najgłupszy pomysł, o jakim słyszeliśmy (...), zamykamy projekt. Nie ma mowy, żebyśmy pozwolili na produkcję takiego chłamu”. *Star Raider* ukończono tylko dlatego, że bezpośredni przełożony projektanta okłamał swoich szefów, mówiąc: „On pracuje teraz nad programem do kontrolowania bilansu książeczki czekowej”. Crawford powiedział, że to był tylko jeden z wielu przypadków, kiedy projektanci nie mówili kierownictwu prawdy o pracach nad grami lub wcale się do tego nie przyznawali. Crawford powiedział także, że kiedy gry zaczęły przynosić firmie wielkie zyski i podniosły sprzedaż VCS 2600, który stał się (wtedy) najczęściej kupowanym domowym sprzętem elektronicznym, wcześniej krytyczni szefowie zaczęli przypisywać sobie zasługi. Ci spośród nich, którzy w latach 70. byli bardzo sceptyczni, jeżeli chodzi o gry, nigdy nie uwierzyliby, gdyby ktoś im powiedział, że w roku 1999 dochód z gier wyniesie 7,4 miliarda dolarów. Dla porównania dochody z kas kinowych wyniosły wtedy 7,3 miliarda²⁷.

Takie nieposłuszeństwo okazuje się pomocne nie tylko w firmach, w których kierownictwo ma małą wiedzę techniczną lub wręcz nie ma żadnej. Taśma maskująca, jeden z najbardziej dochodowych produktów w historii firmy 3M, utorowała drogę taśmie klejącej Scotch, która stała się przebojem 3M. Taśma maskującą została wynaleziona i skomercjalizowana dzięki temu, że młody pracownik o nazwisku Richard G. Drew sprzeciwił

się bezpośredniemu poleceniu dyrektora naczelnego Williama McKnighta, który zakazał prac nad produktem bez upoważnienia. Zamiast tego Drew miał wrócić do wyznaczonych mu zadań w dziedzinie kontroli jakości²⁸. Podobnie, w autobiograficznej książce *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company* David Packard, współzałożyciel koncernu HP, z dumą przyznaje się do nieposłuszeństwa jednego z inżynierów:

Wspomniałem, że odrzucenie nowego pomysłu przez kierownictwo niekoniecznie go unicestwia. Kilka lat temu w laboratorium HP w Colorado Springs, w którym zajmowano się technologią oscyloskopową, jeden z inteligentnych inżynierów energetycznych, Chuck House, został poproszony o zaprzestanie prac nad pewnym monitorem. Zamiast tego wyruszył on na wakacje do Kalifornii, a po drodze pokazywał potencjalnym klientom prototyp monitora. Chciał się dowiedzieć, co myślą, a szczególnie czego oczekują od takiego sprzętu, a także chciał zbadać, jakie ma niedociągnięcia. Pozytywna reakcja, z jaką się zetknął, stała się bodźcem do kontynuowania prac nad projektem, choć po powrocie do Kolorado House dowiedział się, że kierownictwo, na czele ze mną, poprosiło go o zaprzestanie prac. On jednak przekonał swojego menedżera do spraw badań i rozwoju, żeby czym prędzej dopuścić monitor do produkcji. Jak się okazało, firma HP sprzedała 17 000 monitorów, co przyniosło jej zysk w wysokości 35 milionów dolarów.

Kilka lat później na spotkaniu inżynierów HP wręczyłem Chuckowi medal za „nadzwyczajną pogardę i sprzeciw, wykraczające poza inżynierski obowiązek”. „Moją intencją nie była arogancja czy też wszczynanie kłótni. Po prostu chciałem sukcesu HP” — odpowiedział na to Chuck. — „Nigdy nie przyszło mi do głowy, że mogłem przez to stracić pracę”²⁹.

Innowacyjność rozkwita również, kiedy starsi menedżerowie nie powstrzymują ludzi, którzy wykonują jakieś prace bez upoważnienia, a nawet nie zadają sobie trudu, żeby sprawdzić, co robią. Innowatorzy często znajdują „lukę” w firmowych procedurach i strukturach, gdzie nie ma wyraźnego zwierzchnictwa lub przynajmniej gdzie nikt nie ma wystarczającej motywacji do wstrzymywania prac. Dużo takich przypadków było w Atari — wiele gier wideo napisali ludzie, którzy nie musieli otwarcie sprzeciwić się swoim szefom, a raczej znaleźli sposób, aby znaleźć się poza zasięgiem radaru. Innym przykładem może być wynalezienie „Momsen Lung”³⁰. Charles

„Swede” Momsen był w latach 20. kapitanem łodzi podwodnej pod banderą Stanów Zjednoczonych. Widział kiedyś, jak w zatopionej łodzi podwodnej umierali marynarze, ale nie mógł im pomóc. Ból i frustracja sprowokowały Momsena do wymyślania różnych sposobów ucieczki z tonącego okrętu. Jego pierwszą propozycją był „dzwon ratowniczy”, który miał być przyczepiony do łodzi. Doświadczeni oficerowie udzielili mu poparcia, mówiąc, że pomysł jest wart wypróbowania, ale biurokraci z Marynarki Wojennej Stanów Zjednoczonych orzekli, że jest on „niepraktyczny z punktu widzenia morskiej praktyki”³¹.

Kilka lat później, kiedy zatонуła kolejna łódź podwodna, a załoga udułsiła się, błagając o ratunek, Momsen nie wytrzymał. Chociaż nie miał formalnego przygotowania technicznego, zebrał grupę ochotników oraz trochę pieniędzy i rozpoczął prace nad rozwiązaniem problemu. Kilku starszych urzędników z marynarki wojennej usłyszało pogłoski na temat tych prac, ale żaden z nich nie próbował ich zatrzymać, a nawet nie zadali sobie trudu, żeby sprawdzić, czym Momsen się zajmuje. W ciągu paru miesięcy zespół zbudował i z powodzeniem przetestował prototyp urządzenia (które wyglądało jak kamizelka ratunkowa ze zwisającą z niej zatyczką do nosa) umożliwiającego marynarzom przedostanie się z tonącej łodzi na powierzchnię. Momsen zademonstrował przyrząd reporterowi z gazety, uciekając z doświadczalnej beczki zatopionej (z nim w środku) na głębokości 33 metrów. Marynarka dowiedziała się o tym eksperymencie w taki sam sposób jak społeczeństwo, czyli czytając o nim w gazetach. Kiedy Momsen wrócił następnego dnia do portu, został przywitany przez dowódcę operacji morskich, który zażądał odpowiedzi na pytanie: „Młody człowieku, co ty kombinujesz?”³². Jednakże fala pozytywnego rozgłosu sprawiła, że marynarka nie tylko nie ukarała Momsena, ale zleciła dalsze testy. Próby powiodły się, a ich zwieńczeniem była ucieczka Momsena z łodzi podwodnej, którą zatopiono (celowo) na głębokości 63 metrów. Momsen dostał Medal za Wzorową Służbę Wojskową, a marynarka zamówiła 7000 urządzeń zwanych „Momsen Lung” do wszystkich czynnych łodzi podwodnych.

Zabawnie jest poczytać o ludziach, którzy odnieśli sukces dzięki sprzeciwianiu się i ignorowaniu kierownictwa. Zdarza się przecież, że firmy odnoszą korzyści, zatrudniając ludzi, którzy mają odwagę działać zgodnie z własnymi przekonaniem. Jednakże ci, którzy sprzeciwiają się władzy, często otrzymują kary zamiast nagród, nawet jeśli mają świetne pomysły. Gdyby firma oficjalnie chciała zachęcić pracowników do stawiania oporu, nie jestem pewien, jak takie prawo miałoby być zapisane, wdrożone

i przestrzegane. Nigdy nie widziałem żadnej organizacji, która posiadałaby formalny zapis w stylu: „Ignoruj swojego szefa, jeśli myślisz, że się myli”, „Sprzeciwiaj się głupim poleceniom” lub „Okłamuj szefa, jeśli sądzisz, że pomoże to firmie”. Jeśli ktoś z Czytelników pracuje w takim miejscu, proszę o natychmiastowy kontakt. Słyszałem ludzi twierdzących, że takie praktyki mają miejsce, ale często okazuje się, że to tylko puste gadanie.

Jednakże znalazłem kilka firm, które zachęcają do podejmowania ryzyka przy użyciu techniki „nie pytaj, nie mów”. Menedżerowie udzielają pracownikom mętnej zachęty, żeby się zajęli tym, co im się podoba, przy czym o nic nie pytają, a pracownicy nic nie mówią. Stara maksyma: „Ty mnie o nic nie pytasz, a ja cię nie okłamuję” jest półoficjalną praktyką stosowaną w zadziwiająco dużej liczbie przedsiębiorstw. Otwarcie mówi się o niej w 3M, gdzie pracownikom technicznym przydziela się 15 procent czasu ich pracy, które mogą poświęcić na rozwijanie swoich własnych projektów. Jak powiedział były starszy wiceprezes firmy 3M William Coyne: „Nie potrzebują żadnego zatwierdzenia. Nie muszą nawet *mówić* kierownictwu, nad czym pracują”³³. Na podobnej zasadzie, jak już wspominałem w rozdziale 4., Vinton Studios pozwala artystom wykorzystywać sprzęt formowy do pracy nad osobistymi projektami poza godzinami służbowymi oraz udziela im 13-tygodniowego płatnego urlopu zwanego „Walkabouts”, który służy temu samemu celowi³⁴. Założyciel Will Vinton jest przekonany, że bez względu na to, co powie i jaką politykę spróbuje wprowadzić, jego najlepsi ludzie zawsze znajdą sposób, żeby robić własne filmy. Utrudnia im więc odejście z firmy, zachęcając ich do pracy nad własnymi projektami na miejscu. Vinton dodaje: „Każda organizacja ceni kreatywność. Jednak twórcze jednostki potrzebują w życiu wiele różnorodności. Więc dla nich ich do tego nie zachęcać? W każdej firmie największe pieniądze robią ludzie, którzy wiedzą, jak odróżniać się od innych”³⁵.

To samo podejście i podobne praktyki widać w laboratorium badań i rozwoju Corning’s Sullivan Park, w którego piecach rokrocznie produkuje się masowo setki rodzajów eksperymentalnego szkła. Innowacje wprowadzane przez naukowców w Sullivan Park i w innych oddziałach firmy Corning sprawiły, że 57 procent sprzedaży w roku 1998 i 78 procent sprzedaży w roku 1999 pochodziło z produktów nie starszych niż 4-letnie. Od naukowców „wymaga się”, aby spędzali 10 procent czasu na „popołudniowo-piątkowych eksperymentach” i pracowali nad „lekkimi obiektywnymi pomysłami”. Taka polityka nie tylko pozwala pracować nad projektami,

o których szefowie nic nie wiedzą, ale także umożliwia pracę nad projektami, które zostały odrzucone przez kierownictwo. Dokładnie tak samo jak w innych miejscach, władze w Corning czasem się myślą: „Cały biznes związany z technologią genetyczną opiera się na zasadzie, że w pewnym momencie szef od badań ucina projekt, który i tak się realizuje w czasie popołudniowo-piątkowych eksperymentów”³⁶. Kiedy innowacyjna firma jest właściwie zarządzana, jej liderzy zdają sobie sprawę, że nie mogą być absolutnie pewni, które pomysły wypalą, a które nie. Stosują więc politykę, która umożliwi pracownikom obejście ich osądów.

Podobną taktyką jest zachęcanie starszych menedżerów do wyrażania negatywnych opinii, kiedy są przekonani, że ludzie zajmują się chybiowym projektem. Jednakże muszą się powstrzymać od nalegania, aby praca została przerwana. Istnieją menedżerowie próbujący przekonać ludzi do zaniechania projektów skazanych, według nich, na porażkę, ale mimo to (przynajmniej od czasu do czasu) pozwalają im kontynuować, jeśli tamci w głębi serca czują, że projekt się powiedzie. Tacy szefowie wiedzą, co stanowi bodziec innowacji. Zdają sobie sprawę z tego, że najbardziej kreatywni ludzie poczują inspirację do włożenia dodatkowego wysiłku w swoją pracę, jeśli będą mieli szansę udowodnienia szefowi, że nie ma racji. Są też świadomi swojej omyłności i wiedzą, że jeśli stłumią każdy projekt popierany przez mądrych ludzi, zdławią również inteligentne ryzyko. Ponadto, jak już się przekonaliśmy, niektóre firmy są innowacyjne pomimo (nie z powodu) szefów odrzucających projekty, które oceniają jako błędne. Tacy apodyktyczni szefowie niekoniecznie muszą w większym stopniu kontrolować swoje firmy; mogą po prostu wiedzieć mniej o tym, co się dzieje, ponieważ ich podwładni, szczególnie ci kreatywni, będą ukrywać swoją pracę.

Jeśli zauważymy, że nasi pracownicy robią zakazane rzeczy, powinniśmy się przez chwilę zastanowić, czy stłumienie tych potajemnych działań pomoże, czy zaszkodzi firmie. Zawetowanie niedozwolonych działań nie tylko może osłabić wykonanie, ale także sprawić, że utalentowani ludzie odejdą z firmy. Na przykład, badanie przeprowadzone przez Siobhan O'Mahony z Uniwersytetu Stanford dowodzi, że Linux, system na licencji „open source”, był używany w wielu firmach bez wiedzy i zgody kierownictwa. Główny informatyk jednej z firm z listy „Fortune 500” podejrzewał, że jego personel używa (zakazanego) systemu Linux, aczkolwiek nie był tego pewien. Podając się za kogoś innego, przyszedł na spotkanie grupy użytkowników Linuksa, żeby zobaczyć, kto tam bywa. Był w szoku,

kiedy okazało się, że pojawiło się kilkaset osób, a wśród nich jego podwładni, włącznie z kilkoma menedżerami. Nie zmartwił się jednak. Zamiast tego zdecydował w jednej chwili, że jeżeli tak wielu z jego najlepszych ludzi interesuje się Linuksem i są nawet skłonni do przychodzenia na dobrowolne spotkania poza pracą, żeby się więcej nauczyć, to w takim razie firma powinna rozważyć wspieranie systemu. Dzisiaj używają Linuksa do korzystania z wielu krytycznych aplikacji sieciowych. Okazało się, że jest tańszy i bardziej efektywny niż poprzednie zastrzeżone rozwiązania. Niektórzy z najlepszych członków personelu technicznego uznali to za zwycięstwo i zamiast szukać pracy gdzie indziej, chętnie pracują w oparciu o rozwiązania „open source”³⁷.

Zarządzanie poprzez schodzenie z drogi

Wprowadzanie innowacji może oznaczać, że robimy mniej, a nie więcej. Zatrudnijmy więc inteligentnych ludzi, zachęćmy ich, żeby w pewnych okolicznościach nas ignorowali lub się nam sprzeciwiali, i obserwujmy, co się stanie. Po kilku latach spędzonych przeze mnie na badaniu Rozwoju Produktu w firmie IDEO nazwano mnie Facetem z IDEO, co oznacza, że kręcę się tu i tam, zadaję irytujące pytania i patrzę, jak pomysły zamieniają się w produkty. Czasem jestem proszony o rozmowę z reporterami oraz menedżerami z innych firm na temat IDEO i zazwyczaj słyszę pytanie: „Dlaczego ludzie, którzy tam pracują, są tak kreatywni?”. Odpowiedź jest krótka: IDEO rozumie, że szczególnie we wcześniejszych fazach procesu rozwoju produktu działanie kierownictwa może zniszczyć kreatywność. Kiedyś pewien dyrektor z dużej korporacji produkcyjnej naciskał, abym mu dał szczegółową receptę, krok po kroku, dokładny plan, jak uczynić jego firmę tak innowacyjną jak IDEO. Odpowiedziałem tak: „Po prostu rób to samo, co David Kelley. Zatrudnij garstkę inteligentnych ludzi i zejdź im z drogi, chyba że poproszą o pomoc. Jeśli mówisz im, co mają robić, utrudniasz twórczą pracę”. Była to wstrętna recepta na niemożliwe do wykonania zadanie, ale była ona jedyną słuszną radą.

Mądre usunięcie się na bok i zdanie się na innych jest szczególnie ważne, kiedy kierujemy czymś, czego sami nie rozumiemy. Uderzającym przykładem jest odwrotna hierarchia wpływów w MTV, muzycznym kanale telewizyjnym, który dociera do 300 milionów domów w 83 krajach. Grupą docelową (idealny przedział wiekowy, który firma chce przyciągnąć do pracy) są osoby w wieku 18 – 24 lat. W rezultacie jeśli masz dwadzieścia

kilka lat i pracujesz dla MTV, w swoim mózgu, mięśniach i gruczołach nosisz rodzaj mistycznej władzy, której nie mają twoi szefowie”. Pewien trzydziestoletni menedżer programowania zauważył, że kiedy ktoś przychodzi do niego z pomysłem: „Mogę powiedzieć: OK, podoba mi się, ale nie jestem w grupie docelowej... Kiedy coś mi się strasznie podoba, powinno mi się zapalać czerwone światelko”. Dwudziestokilkuletni producenci, którzy właśnie wypłynęli z grupy docelowej, mają największy wpływ na układ programowy MTV, a kiedy zbliżają się do trzydziestki, „zaczyna wkraczać w ich życie dziwny niepokój związany z karierą” i czują presję, żeby opuścić firmę, aby ich miejsce mogli zająć młodszy ludzie, którzy są nadal w kontakcie z grupą docelową³⁸.

Taki niepokój jest widoczny również wśród starszego kierownictwa MTV. Zaraz po objęciu stanowiska prezesa i dyrektora kreatywnego MTV w roku 1993 mająca 41 lat Judy McGrath martwiła się: „Czuję czasem, że może jakiś dwudziestolatek powinien wykonywać kreatywną część mojej pracy. Po co to robię? Co wiem na temat bycia dwudziestolatkiem?”³⁹. Jedną z przyczyn sukcesu McGrath jest fakt, że zdaje się ona na tych, którzy nadal wiedzą, jak to jest być dwudziestolatkiem. Rzeczywiście, kiedy McGrath została prezesem MTV, kanał stał się jedną z pięciu najbardziej dochodowych sieci, razem z Fox, HBO, NBC i ABC, z dochodami w wysokości 750 milionów dolarów w roku 2000.

Są też firmy, w których szefowie, choć są bardziej wścibscy niż David Kelley i Judy McGrath, zdają sobie sprawę z tego, że jeśli ich pracownicy bardzo nalegają, aby rozwinąć jakiś pomysł, nawet taki, którego szefowie nie są pewni, najlepszą rzeczą, jaką można zrobić, jest usunięcie się na bok. Zespół, który opracował Javę, najlepszy i najpopularniejszy język programowania dla potrzeb internetu stworzony w Sun Microsystems, osiągnął swój punkt krytyczny, kiedy po kilku miesiącach pracy w ukryciu jego członkowie odbyli pompatyczne spotkanie z jednym z członków ścisłego kierownictwa Sun. W grupie tej znalazł się John Gage, dyrektor biura nauki oraz współzałożyciel Bill Joy. Wszyscy „krzyczeli na siebie przez dwa dni”⁴⁰. Joy zachęcał zespół do dalszego rozwijania języka. W końcu, chociaż szefom Sun nie wszystko się podobało, „zrobili najlepszą rzecz, jaką mogli w tym momencie zrobić. Wycofali się. (...) nie było wątpliwości co do ich technicznej inteligencji. Jak powiedzieli, tak zrobili i pozwolili pracownikom *wyglupiać się*, szukać własnej drogi do produktów, modelu biznesowego i strategii”⁴¹.

Wprowadzanie w życie zwarowanego pomysłu numer 4

*Promowanie innowacji poprzez zachęcanie ludzi,
żeby ignorowali swoich przełożonych i sprzeciwiali się im*

- Jeżeli szefowi nie podoba się coś, nad czym pracuje podwładny, powinien dać mu szansę udowodnienia, że nie ma racji.
- Nauczmy menedżerów tolerować pracowników, którzy ignorują rozkazy bądź sprzeciwiają się im w kwestii zakończenia pracy nad „ulubionymi” projektami, z których firma również może wyciągnąć jakąś korzyść.
- Nagradzajmy, a przynajmniej nie nakładajmy kar na pracowników, którzy „proszą o wybaczenie później, zamiast najpierw prosić o zezwolenie”.
- Darzmy uznaniem i nagradzajmy ludzi zajmujących się ryzykownymi, ale potencjalnie obiecującymi projektami, które szefowie chcieli wstrzymać albo przynajmniej nic o nich nie wiedzieli. Uznanie i nagroda należy się zarówno za udane, jak i nieudane projekty.
- Zachęcajmy, a nawet wymagajmy, aby ludzie spędzali około 15 procent swojego czasu na projekty, które nie wymagają zatwierdzenia ze strony kierownictwa.
- Zapewnijmy miejsce, czas i materiały ludziom, którzy chcą pracować nad swoimi „ulubionymi” projektami, a sami powstrzymujmy się od wypytывania o nie.
- Jeśli odkryjemy, że ludzie działają bez zezwolenia lub nawet wbrew wyraźnym zakazom, zanim położymy temu kres, zastanówmy się, czy firma nie mogłaby w jakiś sposób z tego skorzystać.
- Czasami najlepszą metodą pobudzenia innowacyjności jest usunięcie się na bok, niezadawanie pracownikom zbyt wielu pytań i nieudzielanie im rad. Jest to szczególnie ważne, jeśli pracownik ma szerszą wiedzę o swojej pracy od nas.

Czasami najlepszym kierownictwem jest zupełny brak kierownictwa. Jeffrey Pfeffer lubi mówić, że menedżerowie powinni składać coś na kształt przysięgi Hipokratesa: „Po pierwsze, nie szkodzić”. Przynajmniej w przypadku zespołu pracującego nad Javą szefowie Sun mieli na tyle rozsądku, żeby się usunąć w cień i nie szkodzić. Zdali sobie sprawę z tego, że jeśli chce się stymulować innowację, najlepszą drogą jest zrezygnowanie z kontroli i danie ludziom szansy, żeby udowodnili swoje racje.