

ANDRZEJ JEZNACH

SZEF, KTÓREGO SZUKAMY



RZECZ
O ODPOWIEDZIALNOŚCI

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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.

Autor oraz Helion SA 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. Autor oraz Helion SA nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion SA
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?szeft>
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-7898-8

Copyright © Andrzej Jeznach 2021

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Od wydawcy	11
1. Czy ich zdradziłem?	15
2. O firmie, w której każdy jest szefem	21
2.1. Czy zarządzanie jest nauką ścisłą?	27
2.2. Zarządzanie humanistyczne gwarantem sukcesu firmy?	38
2.3. Sens naszej pracy	45
3. New Harmony, socjalistyczna komuna w USA	57
3.1. Owen jako przywódca	62
4. Photo Porst, rewolucjonista i wizjoner	67
4.1. Porst jako przywódca	74
5. Empowering leadership	79
5.1. Kiedy szef staje się przywódcą?	89
5.2. Czym jest empowering?	93
5.3. Teoria złożoności	97
5.4. Warunki konieczne dla środowiska samozarządzania	103
5.5. Definicja systemowa: empowering leadership	109
5.6. Od teorii do praktyki	113
6. Król kiełbasy, który zapragnął zmienić świat pracy	119
6.1. Stayer jako przywódca	136
7. Semco: brazylijski rebeliant, Ricardo Semler	145
7.1. Ricardo Semler jako przywódca	153

8. W.L. Gore — zarabiać i mieć przy tym frajdę!	159
8.1. System przywództwa	171
9. Haufe-Umantis: eksperymentalna flota	183
9.1. Stoffel jako przywódca	188
9.2. Arnold jako przywódca	192
10. Zappos: rozwój jako ciągły proces zmian	197
10.1. Tony Hsieh jako przywódca	203
11. Haier — puszcza przetrwa wszystkie zmiany	207
11.1. Jak funkcjonują mikroprzedsiębiorstwa Haiera	213
11.2. Zhang Ruimin jako przywódca	220
12. Co ja z tego zrozumiałem?	229
12.1. Wspólny sens	243
12.2. Liderzy, jakich szukamy	252
12.3. Umowa sprawiedliwa	257
12.4. Odpowiedzialność lidera	266
13. Szef między teorią a praktyką	275
13.1. Każda firma da radę	276
13.2. Zarządzać każdy może	278
13.3. To musi wprowadzić nieco potrwąć...	279
13.4. To działa, na to są dowody	281
13.5. Należy jak najszybciej zacząć, choćby od jednego działu	282
13.6. Po co zmieniać zasady, wystarczy nadać ludziom role	283
13.7. Wszyscy potrafią sami sobą zarządzać	284
13.8. Samozarządzanie i kooperacja leżą w ludzkiej naturze	286
13.9. Wszyscy na tym zyskają, także szefowie	287
13.10. Przyszłość jest pewna	289
Materiały źródłowe	295
O autorze	304

Rozdział 1.

Czy ich zdradziłem?

Stało się! Przedostatni dzień lutego 2019 roku. Do dzisiaj mam przed oczami olbrzymi mahoniowy stół w przestronnej sali konferencyjnej stylowo urządzonej kancelarii, która pamięta co najmniej początki ubiegłego wieku. Tego dnia, późnym wieczorem, w biurze notarialnym usytuowanym w tętniącym życiem centrum Hamburga, miasta, w którym rozpocząłem życie zawodowe, sfinalizowałem najtrudniejszą biznesową transakcję mego życia. Dojrzewałem do niej dłużej niż rok, przygotowywałem się od kilku miesięcy, ale podczas ostatecznych, ponad dziesięciogodzinnych pertraktacji przeżyłem na tyle silną emocjonalnie chwilę, że chciałem wszystko odwołać. Zwyciężył jednak zdrowy rozsądek i złożyłem swój podpis pod aktem sprzedaży.

Kilka tygodni później nie byłem już ani właścicielem, ani prezesem firmy, która przez ponad 25 lat stanowiła centrum mojego życia, nie tylko zawodowego. To nie było wyłącznie moje miejsce pracy, ale źródło niezliczonych radości i zmartwień, powód sukcesów, a równie często też mniejszych i większych porażek.

Powiedzieć, że praca była moją pasją, to za mało. Słowo *odpowiedzialność*, które zna każdy menedżer i przedsiębiorca, traktowałem jak alibi pozwalające mi poświęcić się firmie bez reszty. Mam wrażenie, że niezauważalnie dla siebie samego — inni jednak pewnie to widzieli — z czasem stałem się prawie dosłownie jej organem, organiczną częścią. Liczyła się tylko ona. To ona motywowała mnie

do wstawania z łóżka i zarywania nocy. Nadmiar obowiązków i brak wolnego czasu rekompensowały mi dynamiczny rozwój i sukces rynkowy. Do czasu...

Sześć lat później, po niespodziewanym rosyjskim kryzysie z 1998 roku, kiedy w ciągu kilku dni straciłem wszystko, w miarę jeszcze zdrowa pasja przedsiębiorcy przybrała postać obsesyjnej walki o odbudowę firmy. Wtedy stała się ona moim przekleństwem: tylko w niej widziałem sens życia, dla niej zaniedbałem rodzinę i siebie, a na koniec na własnej skórze przekonałem się, czym jest *burnout*.

To był początek przebudzenia. Zatrzymałem się i znalazłem wreszcie czas na zastanowienie się, czym tak naprawdę jest dobre życie. Nie tylko w sferze prywatnej, lecz także w przedsiębiorstwie¹. Na nowo zdefiniowałem rolę firmy, własne miejsce w jej strukturze organizacyjnej, a co najważniejsze — znalazłem czas dla siebie i bliskich. Zmiana stylu kierowania, od szefa autokraty, który szarpie za sznurki, do szefa, który wspiera swoich współpracowników w ich rozwoju, sprawiła, że po pierwsze, efektywność działania firmy wzrosła, a po drugie, wreszcie osiągnąłem sukces prawdziwy, pełny, a nie tylko ekonomiczny.

* * *

Powołanie firmy do życia nie jest wielkim przeżyciem emocjonalnym. To formalność, akt prawny, jeden z wielu urzędowych papierków. Jej zamknięcie czy sprzedaż to już coś zupełnie innego. I chociaż zawsze postrzegałem siebie jako chłodnego przedsiębiorcę, byłem szczerze zaskoczony, z jakimi myślami przyszło mi się bić w ostatnich dniach, przed złożeniem decydującego podpisu.

Po rosyjskim kryzysie w 1998 roku w ciągu kilku dni rubel wart był tylko jedną czwartą swojej wcześniejszej wartości. Każdy rozsądny kupiec bez wahania ogłosiłby bankructwo, pozbywając się

¹ Patrz moje książki: *Sztuka życia* oraz *Szef, który ma czas*.

w legalny sposób obowiązku spłacania zobowiązań. One stały się dla nas nieomal kamieniem u szyi. Nie mogłem jednak się przemóc i ogłosić upadłości, by rozpocząć wszystko od zera. Stałem na głowie, wyłożyłem wszystkie prywatne oszczędności i porozumiałem się z kredytodawcami, ale i tak jeszcze przez kilka kolejnych lat spłacałem stare długi. Dlaczego zamiast posłuchać rozsądku, postawiłem na ratowanie firmy? Przecież w swojej karierze kilkakrotnie zamykałem i sprzedawałem inne. Czy cała rzecz polegała na tym, że ta była moją pierwszą? Pierworodnym dzieckiem? Wtedy pewnie tak, ale teraz, przy jej sprzedaży, nie chodziło o firmę, ale o ludzi, którzy ze mną pracowali.

Czułem się, jakbym sprzedawał „ich”, a nie firmę! Kolegów i przyjaciół, którzy cegielka po cegielce budowali razem ze mną biznes. Nikt inny, poza nami, patrząc na biura czy magazynowe hale, nie jest w stanie wrócić wspomnieniami do okresu ich budowy, remontów, bezustannej rozbudowy i związanych z nim anegdot. Tu, w pełnych kiedyś kurzu i piachu pomieszczeniach, nawiązywały się przyjaźnie i trwały zażarte kłótnie, niekiedy kończące się nawet rękoczynami. Razem świętowaliśmy ciężko wypracowane zlecenia naszych klientów i przeżywaliśmy momenty rozczarowań, którym towarzyszyły z trudem skrywane łzy.

Sprzedać firmę oznacza od niej odejść, przekazać jej losy, a także losy jej pracowników w obce ręce. Czy tego chcemy, czy nie, prędzej czy później tracimy kontakt z tymi ludźmi. Podpisując jeden akt notarialny, zamknąłem za sobą prawie trzydziestoletni rozdział mojego życia. Wielokrotnie zadawałem sobie to samo pytanie: czy była to zdrada? A może to był jednak błąd? Jakie byłoby zdanie moich kolegów przedsiębiorców, ale też innych szanowanych przeze mnie osób, niemających nic wspólnego z biznesem? Jak zareagują czytelnicy moich książek?

* * *

W praktyce biznesu nie ma konkretnego terminu, kiedy szef powinien ustąpić miejsca nowemu pokoleniu. Według mnie, szef nie musi ostatnich swoich dni spędzić za biurkiem. Dla dobra sukcesji uważam to nawet za nieodpowiedzialne — im dłużej z tym zwlekamy, tym trudniej, w dobie szybko zmieniającego się świata, przekazać następcom swoją wiedzę i doświadczenie. Szczególnie jeśli dotyczy to firm, które mają zarządzać się same. Kiedy zdecydowałem się na odejście, osiągnąłem wprowadzić tzw. wiek emerytalny, ale nadal jestem w pełni sił i mogę z powodzeniem prowadzić firmę. Dlaczego więc odszedłem? Dlaczego sprzedałem firmę? Dlaczego wybrałem obcego szefa? Dlaczego nie przekazałem firmy pracownikom?

Szef, którego szukamy dostarczy wystarczająco wyczerpujących odpowiedzi na te pytania. Ostrzegam jednak, że moja najnowsza książka różni się od poprzednich. Nie jestem już szefem, występuję tu bardziej w roli doradcy szefów. Gdy opisywałem wcześniej, co wydarzyło się w mojej firmie, starałem się być neutralny i niechętnie zajmowałem twardą pozycję. Eksperymentowałem, fascynowały mnie rezultaty, byłem ciekaw, dokąd dojdziemy. Dzisiaj odważę się już oceniać i opiniować.

Ostatnie dziesięć lat były bez wątpienia moimi najlepszymi latami, tak zawodowo, jak i prywatnie. Praca stała się atrakcyjnym wyzwaniem, w które chętnie się angażowałem. Sens odnalazłem w budowie zupełnie innej organizacji. Nawiązałem bliski kontakt z pracownikami, rozmawialiśmy o wszystkim i uczyliśmy się od siebie nawzajem. Mój pierwotny cel — stać się szefem, który ma czas, żeby zadbać o dobre życie dla siebie — sam w sobie bardzo egoistyczny, okazał się zaczynem, z którego zrodziło się lepsze życie dla nas wszystkich. Pracownicy zobaczyli we mnie szefa, który nie tylko walczy o wyniki, ale się wreszcie uśmiecha, traktuje ludzi podmiotowo, zasługuje na zaufanie, a nawet daje się lubić.

Nowa postawa przyniosła mi nie tylko osobiste zadowolenie i frajdę, ale, o dziwo, także sukces ekonomiczny. Sukces ten nie był jednak wynikiem mojej ciężkiej pracy! Wręcz przeciwnie: stał się moż-

liwy tylko dlatego, że odpuściłem i dałem szansę innym. Im wreszcie zachciało się chcieć! Zrozumieli też, że zarządzanie firmą i podejmowanie samodzielnych decyzji nie są wiedzą tajemną. Firma pracowała praktycznie bez nadzoru i bez hierarchii, a ja byłem obecny w biurze zwykle tydzień – dwa w miesiącu.

Dlaczego więc odszedłem z firmy? Odpowiedzią na to pytanie jest właśnie ta książka.

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 

Kolejną książkę Andrzeja Jeznacha gorąco polecam tym wszystkim, których pociągają i intrygują nadchodzące zmiany w obszarze nowych paradygmatów organizacji pracy.

prof. Andrzej Jacek Blikle, autor *Doktryny jakości*

Ta książka jest o tym – jak być szefem, który umie sensownie organizować pracę innym i sam się w niej nie pogrąża kosztem najbliższych i samego siebie.

dr Małgorzata Bonikowska, Prezydent Ośrodka THINKTANK

Odwaga, szczerza i przenikliwa analiza idei i praktyki turkusowego zarządzania i samzarządzających się organizacji. Konieczna lektura dla nowoczesnych przywódców.

Wojciech Eichelberger, psycholog, trener i doradca biznesu

Jako pełniący funkcję szefa wyciągnąłem z książki Andrzeja wiele wniosków dla siebie, które będę wprowadzać w życie już od jutra. Polecam ją tym, którzy chcą być takimi szefami.

Marek Kamiński, podróżnik, filozof, przedsiębiorca

Bardzo polecam książkę każdemu liderowi, który stanął na skrzyżowaniu dróg, gdy poprzednie modele przywództwa przestały działać!

**Nikolay Kirov, Partner w Strategic Negotiators Kirov.pl oraz LifeEnergy.pl,
wykładowca Akademii Leona Koźmińskiego**

Szczególnie cenny jest przekaz książki: bezwarunkowy szacunek dla ludzkiej godności, poszukiwanie wspólnego sensu i dążenie do sukcesu we współodpowiedzialności.

dr hab. Ryszard Praszkier, profesor w International Institute for Social & European Studies

Autor dowodzi, że merytokracja, partycypacja, poczucie wspólnoty, oparte na zaufaniu, głębokie delegowanie procesów decyzyjnych i uprawnień są możliwe i mogą przekładać się na wyniki firmy.

Jacek Santorski, prof. hon. w Szkole Biznesu PW

Cenne wnioski i przemyślenia odchodzącego z organizacji lidera z pewnością będą pomocne dla wszystkich chcących prowadzić własne biznesy w sposób inny niż tradycyjny.

Ewa Walenda, redaktor naczelna magazynu „Personel i Zarządzanie”

Ważnym celem biznesmena jest to, by pracujący w firmie ludzie zechcieli przejąć osobistą odpowiedzialność za jej sukces. O tym, jak to osiągnąć, opowiada Andrzej Jeznach. Polecam!

Bartosz Węglarczyk, redaktor naczelny portalu Onet.pl

onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:
ebookpoint



ISBN 978-83-283-7898-8



9 788328 378988

Cena: 59,00 zł