



## Podcast „Menedżer Plus“ – Odcinek 61

Opublikowany: 17 kwietnia 2017 r.

### Zarządzanie znalazło się w kryzysie... Co dalej?

Był rok 1962 – zaczynamy tak bardzo historycznie – kiedy ukazała się książka Thomasa Kuhna „The Structure of Scientific Revolutions” o strukturze rewolucji naukowych. Książka, która od samego początku wywołała sporo dyskusji. Thomas Kuhn był fizykiem, który w pewnym momencie swojego życia zaczął interesować się filozofią nauki. Bardzo ciekawa postać. Wszystko zaczęło się od tego, że kiedyś sobie wymyślił, że jako fizyk właśnie zorganizuje cykl wykładów z fizyki dla typowych humanistów, a więc osób, które z fizyką raczej nie mają zbyt wiele wspólnego, chociaż to oczywiście w życiu różnie bywa. Później po tych wykładach filozofia tak bardzo mu się spodobała, że w zasadzie fizykę odstawił trochę w kącie i swoją pasję związaną z fizyką zamienił na bycie filozofem. Próbował wyjaśnić na czym polega istota nauki, jak nauka się rozwija, co to znaczy rozwój nauki, ewolucja nauki. Uważał, że właśnie ten rozwój w nauce, postęp w nauce jest takim pasmem niekończących się rewolucji. Nauka rozwija się w zasadzie od jednego przełomu do drugiego przełomu. Uważał, że na początku, zanim w ogóle dojdzie do powstania nauki – on tą naukę nazywał tzw. nauką normalną – to naukowcy działają trochę na oślep, w rozproszeniu, po omacku. Ich działalność nie ma jakiegoś takiego konkretnego kierunku. Ale przychodzi taki moment w rozwoju nauki, że to wszystko się zmienia, powstaje taki punkt zwrotny. Naukowcy można powiedzieć, że się dogadują i wypracowują tzw. wspólny paradygmat. To jest takie mocne słowo, ale będzie ono nam dzisiaj potrzebne i będzie się przewijać przez całą audycję, bo jest to kluczowe słowo, które chciałem wykorzystać, żeby Wam poopowiadać o rozwoju zarządzania. Ten paradygmat w nauce to jest taki zbiór praw, teorii, różnych technik, narzędzi, wzorów także, które w danym momencie określona grupa naukowców uznaje za swoje i stosuje w codziennej pracy po to, żeby tłumaczyć świat, tłumaczyć i wyjaśniać rzeczywistość.

Przykładem takich paradygmatów w naukach przyrodniczych może być na przykład mechanika Newtona albo teoria względności Einsteina, teoria ewolucji Darwina. To wszystko są paradygmaty naukowe, czyli pewne skrzynki narzędziowe, które składały się z różnego rodzaju teorii, praw, wzorów, które tłumaczyły rzeczywistość. Ten okres nauki normalnej o którym mówi Kuhn to jest taki czas w którym naukowcy w zasadzie skupiają się na rozwijaniu tego paradygmatu – oni go dopieszczają, cyzelują i starają się wyjaśnić świat, który ich otacza za pomocą właśnie teorii, praw, narzędzi, wzorów, które ten paradygmat im daje, które są dostępne w ramach tej skrzynki narzędziowej danego paradygmatu. Na przykład w fizyce, w czasach kiedy obowiązywał paradygmat newtonowski, za pomocą metod czy zasad dynamiki Newtona wyjaśniano ruchy planet, ruchy wahadeł czy wyjaśniano, tłumaczono zderzenia kul bilardowych.

Ale paradygmat – trzeba sobie zdawać z tego sprawę – to nie jest coś, co oczywiście trwa wiecznie. Z czasem pojawiają się pewne anomalie, których naukowcy nie są już w stanie wyjaśnić za pomocą tej skrzynki narzędziowej, którą mają do dyspozycji i te problemy narastają. Pojawiają się różnego rodzaju wyzwania, których nie da się wytłumaczyć za pomocą technik, wzorów, metod, które obowiązują w danym paradygmacie. W pewnym momencie jest to już tak dokuczliwe dla

naukowców, że zmusza ich do tego, żeby ten paradygmat zmienić. Te okresy w których jeden paradygmat zostaje zastąpiony innym paradygmatem Kuhn nazywa rewolucjami. Taką rewolucją, która miała niesamowity wpływ na całą naukę nowożytną był na pewno przewrót kopernikański, który mówił, że to ziemia kręci się wokół słońca, a nie odwrotnie. Wcześniej obowiązywała kosmologia Ptolemeusza. Ale przyznacie, że wraz z pojawieniem się dzieła naszego toruńskiego astronoma „O obrotach sfer niebieskich” świat już nie był taki sam. Była to taka rewolucja, która rzutowała na wszystko – rzutowała na naukę, rzutowała na religię, na postrzeganie świata. Rewolucja, która zmieniła cały nasz model myślenia, paradygmat, światopogląd albo model mentalny. W takim znaczeniu używa też tego słowa na przykład Stephen Covey.

Dlaczego w ogóle od tego zacząłem? Z zarządzaniem jest bardzo podobnie. Teoria Kuhna wyjaśnia na czym polega rozwój w nauce, ale ona bardzo dobrze też oddaje istotę tego, co się dzieje w zarządzaniu. Jak popatrzymy sobie na rozwój zarządzania to wiek XIX to był taki okres zanim jeszcze nauka zarządzania się wykształciła. Nie ma jeszcze jakiegoś jednego wspólnego pomysłu na to, jak teoria, praktyka zarządzania powinna wyglądać. Ale sytuacja zmienia się wtedy kiedy pojawia się amerykański inżynier Frederick Taylor, który jest uważany za ojca tradycyjnego zarządzania. W tym czasie, jak zaczął głosić swoje poglądy na zarządzanie to jego pomysły były tak chwytliwe, że spowodowały pojawienie się nowego paradygmatu w zarządzaniu. Świat pracy funkcjonował zgodnie z jego założeniami przez blisko trzysta lat aż do dzisiaj. W mentalności wielu menedżerów jego pomysły są również dzisiaj obecne. Ale dzisiaj ta szkoła tradycyjnego zarządzania wydaje się, że znalazła się w takim momencie zwrotnym, w fazie poważnego kryzysu. Jest to taki moment, kiedy ten tradycyjny paradygmat zarządzania taylorowski nie jest już w stanie rozwiązać wielu łamigłówek, wielu anomalii z którymi borykamy się w naszych firmach, w naszych organizacjach, z którymi borykają się współcześni menadżerowie, liderzy, którzy w tych organizacjach pracują.

Na czym polegało to tradycyjne zarządzanie, ten tradycyjny paradygmat? Warto tutaj zwrócić uwagę na przynajmniej trzy cechy, które są najbardziej istotne w kształtowaniu się w ogóle nauki zarządzania, tego pierwszego paradygmatu zarządzania. Pierwszą cechą jest zastępowalność pracowników. Adam Smith w pierwszym rozdziale „Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów” – książki, która jest pierwszą próbą opisaną zjawisk ekonomicznych – pisze o tym, jak niesamowicie skuteczna jest fabryka szpilek w porównaniu z nielicznymi wytwórcami szpilek, który produkują, wytwarzają szpilki ręcznie. No bo po co zatrudniać – mówi Smith – wybitnego wytwórcę szpilek, skoro dzięki kilku maszynom i kilku pracownikom fabryki, które przejdą zupełnie podstawowe szkolenie będzie ta fabryka w stanie w krótszym czasie wyprodukować tysiąc razy więcej szpilek niż jeden utalentowany człowiek, który pracuje sam, w pojedynkę. Świat pracy, świat naszych firm, organizacji funkcjonował zgodnie z tym myśleniem, z tym założeniem przez blisko trzysta lat. Właścicielom fabryk zależało na posiadaniu jedynie dobrze dopasowanych trybików, które będą obsługiwały ich maszyny. Podstawą produkcji masowej byli pracownicy, których da się łatwo zastąpić. Seth Godin ukuł takie bardzo fajne określenie „percentage of easily replaced laborers”, czyli „wskaźnik pracowników łatwo zastępowalnych”, wskaźnik PERL w skrócie. W erze fabryk podstawowym celem było utrzymanie możliwie wysokiego wskaźnika PERL. Tutaj kalkulacja ekonomiczna była bardzo prosta, bo jeżeli większość pracowników można łatwo zastąpić innymi to można im też mniej zapłacić. Im mniej się im płaci, tym więcej się zarabia. Musicie pamiętać, że celem takiego podejścia było tutaj wzmacnianie systemu, a nie ludzi. Nie potrzebujemy pracowników błyskotliwych, pomysłowych. Wystarczy, że weźmiemy kogoś z ulicy, kogoś, kto jest zupełnie przeciętny, damy mu narzędzia, przeszkolimy go i będzie pracował. Zauważcie, że wiele współczesnych organizacji ciągle w ten sposób podchodzi do pracowników – pracownik to jest tylko

zasób, który można łatwo wymienić na inny, pracownik to jest tylko trybik, pracownik jest rzeczą, która jest łatwo zastępowalna.

Druga cecha starej szkoły zarządzania, tego tradycyjnego paradygmatu to jest kontrola i biurokracja, która jest konsekwencją tego punktu pierwszego. W takich systemach najważniejsze są procedury i instrukcje. Takie systemy kształtują w naszych firmach formalistów, biurokratów, którzy wiecznie coś notują, odhaczają, pojawiają się audytorzy, którzy robią audyty, sprawdzają pracę pracowników, czy pracują zgodnie z procedurami, zgodnie z procesami, które zostały zdefiniowane dla organizacji. Rolą menedżera w takiej firmie jest utrzymanie tego wszystkiego w ryzach – ciągła kontrola pracowników. Warto też sobie tutaj uświadomić, że u podstaw takiej mentalności leży brak zaufania. Menedżer musi ciągle kontrolować, sprawdzać, bo pracownikom przecież nie można ufać. Tradycyjne zarządzanie zakłada, że pracownik z natury jest leniwy i będzie robił wszystko, żeby jakoś przeżyć do piątku. To jest takie założenie, które jest jednym z elementów tego tradycyjnego paradygmatu. Nie można ufać pracownikom, w związku z tym trzeba ich kontrolować, sprawdzać, trzeba ich wyposażyć w procedury, w instrukcje do tego, żeby mogli normalnie pracować.

Trzecia cecha starej szkoły zarządzania to niezabieganie o klienta. W XX wieku firmy nie troszczyły się zbyt o swoich klientów, bo nie było absolutnie takiej potrzeby. Popyt na towary, które te firmy wytwarzały ciągle wzrastał, firmy mogły w zasadzie sprzedawać każdy produkt i usługę, którą wytwarzały. Były to takie czasy, które charakteryzowała władza tzw. oligopoli. Oligopole to były niewielkie liczby producentów praktycznie kontrolujących i zagarniających cały rynek. Oligopole w pełni też kontrolowały przepływ informacji do których zresztą dostęp był ograniczony, a w efekcie klienci byli bombardowani często niechcianymi reklamami przez właśnie te firmy.

Dzisiaj współczesne organizacje stanęły wobec problemów z którymi ta tradycyjna szkoła zarządzania nie bardzo jest sobie w stanie poradzić. Pojawiły się pewne anomalie, które dość mocno uderzają, punktują fundament tego modelu działania, tego podejścia do zarządzania. Pierwszą anomalią jest pojawianie się zupełnie nowego pracownika – pracownika, którego praca oparta jest przede wszystkim na wiedzy. Kilka odcinków wcześniej rozmawiałem trochę na ten temat z Joanną Heidtman, odcinek podlinkuję w materiałach do dzisiejszej audycji, jeżeli jeszcze nie mieliście okazji go wysłuchać. Dawniej większość pracowników była niewykwalifikowana, w organizacjach przeważali pracownicy fizyczni, robotnicy, pracownicy produkcyjni. Wtedy liczyła się przede wszystkim praca rąk ludzkich, a nie wiedza. Siła, a nie intelekt. Od pracowników nie oczekiwano praktycznie żadnego wysiłku umysłowego, intelekt nie miał tutaj żadnego znaczenia, liczyła się siła rąk. Od takich pracowników oczekiwano, że będą robili dokładnie to, co im się zleci. Nikogo tak naprawdę nie interesowało, co taki pracownik myśli na temat swojej pracy, jakie ma odczucia, co czuje – to było nieistotne. Tradycyjne zarządzanie zostało wymyślone po to, żeby taki niewykwalifikowany pracownik, Taylor nazywał takich pracowników „ociężałymi wołami” wykonywał swoje czynności w sposób powtarzalny, w sposób kompetentny i żeby robił to wydajnie. Miało to zapewnić system, procedury, chesklisy, procesy, które były siecią, która spowijała całą organizację. Tak było jeszcze 60-70 lat temu.

Dzisiaj jest zupełnie inaczej – praca wymaga coraz większego wysiłku umysłowego i wiedzy. Zauważcie, że dzisiaj, jak mówimy o pracowniku to przez pojęcie pracownika rozumiemy lekarzy, prawników, księgowych, analityków biznesowych, programistów, testerów, handlowców, marketingowców – tutaj mógłbym długo wymieniać. Współczesne organizacje zatrudniają właśnie pracowników wiedzy, a więc ludzi, którzy produkują wiedzę i te informacje. Ta nazwa pracownik wiedzy, knowledge worker to jest nazwa, którą ukuł Peter Drucker. Przeczytać o niej można w

książce „Menedżer skuteczny”, którą Wam bardzo polecam. Podlinkuję też w materiałach do dzisiejszego odcinka. Takie myślenie o pracownikach było i jest prawdziwym przełomem. To się wiąże również z tym, że taką drugą anomalią, która się pojawiła na horyzoncie współczesnego zarządzania jest też zmiana roli menedżera. Peter Drucker, którego już wspomniałem wcześniej w wywiadzie którego udzielił Georgowi Harrisowi był pytany o rolę menedżera w społeczeństwie, które jest oparte na wiedzy. Powiedział słowa, które mocno zapadły mi w pamięć – musicie nauczyć się zarządzać w sytuacjach w których nie macie władzy i nie możecie rozkazywać, w których ani nie jesteście kontrolowani, ani nie sprawujecie kontroli. To jest zmiana bardzo fundamentalna w rozumieniu pojęcia menedżera, też dla współczesnego menedżera. Tradycyjny menadżer, który przydziela i kontroluje pracę swoich pracowników przestaje już dzisiaj wystarczać. Ten model nakazowo-rozdzielczy przestał się sprawdzać. Rola menadżera zupełnie się zmienia. Potrzebujemy menedżerów, tzw. menedżerów plus a propos naszej audycji, menedżerów 2.0, których głównym zadaniem jest wzbudzanie kreatywności, odpowiedzialności wśród pracowników, menedżerów 2.0, którzy są natchnieniem pracowników wiedzy, prowokują ich do zaangażowania, stwarzają możliwości do tego, żeby taki pracownik wiedzy mógł spokojnie, wydajnie pracować.

Trzecią anomalią na którą chciałem zwrócić uwagę jest zwrócenie się w stronę klienta, zabieganie o klienta. Tym, co było wystarczająco dobro wczoraj, a więc w tym tradycyjnym paradygmacie – spełnianie życzeń klientów poprzez dostarczanie im produktów, które były średniej jakości lub usług, które były pozbawione jedynie defektów to dzisiaj już nie wystarcza. Potężną różnicę spowodowało to, że klienci mają nieskrępowany dostęp do informacji, można sobie o produkcie poczytać, można wejść do Internetu, przejrzeć opinie innych użytkowników, plusy, minusy, pojawiła się konkurencja, wzrosła też drastycznie liczba produktów. To wszystko spowodowało, że niesamowicie zmienił się rozkład sił na rynku – on się przesunął od sprzedających, tak jak było wcześniej, do kupujących. Firmy w odróżnieniu od wcześniejszych oligopoli muszą teraz naprawdę się nabiegać, nastarać, żeby zadbać o klienta. Poprzeczka została podniesiona bardzo wysoko – organizacje muszą być innowacyjne, muszą zaskakiwać, muszą zachwycać swoich klientów.

Tych anomalii jest oczywiście dużo więcej. Ja wybrałem te, które wydaje mi się, że najbardziej mocno uderzają w podstawy tego tradycyjnego systemu. Tradycyjne zarządzanie znalazło się w poważnym kryzysie z którego się już pewnie nie podniesie. Warto to sobie uświadomić – ten kryzys stał się już faktem, którego nie możemy kwestionować. Doszliśmy do takiego momentu w rozwoju zarządzaniu w którym praktyki z przeszłości trzeba radykalnie zmienić.

Kryzys kryzysem, ale jaką mamy alternatywę? Ja dzisiaj nie chciałbym mówić o konkretnych metodach, praktykach zarządzania, które pojawiły się ostatnio na horyzoncie, bo pewnie potrzebowalibyśmy kolejną i jeszcze kolejną audycję do tego, żeby to wszystko wyłuskać. Zupełnie świadomie skupię się dzisiaj na trendach, na pewnych kierunkach rozwoju zarządzania. Kierunkach, które kładą fundament pod nowy paradygmat zarządzania. Kierunkach, które w ciągu przynajmniej ostatnich 10 lat przybrały bardzo mocno na sile.

Pierwszym z nich jest upelnomocnienie pracowników. Wiele współczesnych organizacji dzisiaj coraz chętniej już oddaje władzę w ręce pracowników. Pracownicy mogą podejmować decyzje samodzielnie, w zasadzie bez akceptacji swoich przełożonych, mają swoją przestrzeń swobody, która umożliwia im takie nieskrępowane działanie w firmie. To ma duży sens – ludzie, którzy pracują w zespołach projektowych dotykają problemów o których wyższa kadra kierownicza bardzo często nie ma bladego pojęcia. Przypomniała mi się taka historia, którą kiedyś usłyszałem na jednej z konferencji. Prelegent opowiadał o pewnej fabryce, która zatrudniła nowego CEO, który chciał dać

dobry przykład i postanowił odwiedzić pracowników w hali produkcyjnej. Przyszedł na tą halę, zobaczył grupkę pracowników, którzy byli bardzo skupieni na swojej pracy, stali przy swoich stacjach produkcyjnych, ostro pracowali. Ale wśród nich był jeden chłopak, który przez dłuższy czas podpierał ścianę – patrzył trochę kątem oka, co robią inni. Oczywiście CEO podszedł do tego chłopaka energicznym krokiem i zapytał go – słuchaj, ile ty zarabiasz? Ten mu mówi, że 200-300 dolarów tygodniowo. CEO długo się nie zastanawiał, jak usłyszał taką odpowiedź, wyjął portfel z kieszeni i dał mu 600 dolarów. Mówi – tutaj jest twoje wynagrodzenie za 2 tygodnie pracy, zwalniam cię, możesz iść do domu. Chłopak szybko odwrócił się na pięcie, wziął pieniądze i co prędzej opuścił budynek. CEO odwrócił się do swoich pracowników i mówi – u nas się pracuje, a nie podpira ściany. Z całą mocą swojego autorytetu wypowiedział te słowa. [śmiech] A kiedy wychodził zatrzymał się jeszcze na chwilę i zapytał jednego z pracowników – słuchaj, a co ten chłopak, którego zwolniłem właściwie robił w naszej firmie? On? On, jakby to powiedzieć, w zasadzie nic nie robił, on rozwoził pizzę. [śmiech]

Ta historia, chociaż mocno przejawiskawiona pokazuje, że pracownicy, którzy są na parterze, którzy pracują w okopach wiedzą dużo więcej niż niejeden szef w firmie w naszej organizacji – trzeba im tylko zaufać, uwierzyć, że wypracują dużo lepsze rozwiązania niż jakikolwiek ekspert, który znajduje się na wyższym szczeblu w naszej firmowej hierarchii. Zupełnie inaczej wygląda to w starym paradygmacie zarządzania – tam większość organizacji, menadżerów kieruje się zasadą, że przeciętny pracownik jest nierobem, któremu nie można ufać – o tym już wcześniej Wam trochę opowiadałem – bo przeciętny pracownik ma wrodzoną niechęć do pracy, bo większość ludzi trzeba do niej zmuszać, trzeba ich ciągle kontrolować, trzeba im mówić, co mają robić itd. Stąd te wszystkie opasłe książki z procesami, procedurami, checklistami i stąd ta permanentna kontrola pracowników na każdym kroku. Upełnomocnienie o którym mówimy opiera się na zupełnie odwrotnym przekonaniu – pracowników należy traktować, jak osoby dorosłe, a nie jak dzieci. Wiem, że wielu szefom wciąż trudno jest uwierzyć w to, że ludzie naprawdę zdolni są do kierowania sobą i samokontroli, a także do osiągnięcia celu z którym będą się utożsamiać i uznawać za swoje. To upelnomocnienie daje ludziom możliwość doświadczenia odrobiny przyjemności z codziennych wyzwań z którymi muszą się w swojej pracy zmierzać.

Drugim takim trendem, który jest bardzo widoczny w zarządzaniu dzisiaj to jest kultura organizacyjna, która opiera się bardzo mocno na wartościach. To upelnomocnienie wiąże się z budowaniem takiej dość specyficznej kultury w firmie, kultury, która promuje zarządzanie poprzez wartości. W firmach, które stosują tradycyjny paradygmat zarządzania też są wartości. Różnica jest taka, że tymi wartościami nikt za bardzo się nie przejmuje. Owszem, te wartości rzucają nam się w oczy, bo najczęściej wiszą na firmowych ścianach, wyświetlają się na stronie internetowej, w intranecie, ale tych wartości nikt tak naprawdę nie stosuje i nie respektuje, nikt tymi wartościami na co dzień nie żyje w firmie. Co więcej – te wartości bardzo często też są ignorowane lub czasami dopasowywane do indywidualnych potrzeb. Teraz to się bardzo zmienia. Coraz więcej współczesnych organizacji bardzo serio podchodzi do wartości, coraz więcej współczesnych menadżerów i liderów tymi wartościami faktycznie żyje, kieruje się w codziennym życiu i stara się zarażać nimi pracowników. Te wartości są współdzielone przez wszystkich ludzi w firmie. Jest też takie ciekawe zjawisko o którym rozmawialiśmy w poprzednim odcinku podcastu na temat przyszłości działań HR, że to takie mocne skupienie się na kulturze organizacyjnej firmy podnosi też bardzo mocno znaczenie działów HR w naszych firmach. Bardzo często dyrektor działu kadr jest członkiem zarządu firmy, doradza prezesom.

Trzecim takim trendem w zarządzaniu, który można dzisiaj zaobserwować o którym już trochę mówiłem jest zadowolenie klienta. Seth Godin w swojej książce, którą Wam bardzo polecam „Fioletowa krowa” napisał: „Korporacje przez wiele lat, a nawet dziesięcioleci wytwarzały przeciętne produkty dla przeciętnych ludzi i nieustannie zwracały nam głowę licząc na to, że je dostrzeżemy, a my w pewnym momencie przestaliśmy zwracać na nie uwagę. Dzisiaj, żeby się rozwijać trzeba stworzyć coś nowego o czym warto będzie rozmawiać.” Trzeba stworzyć właśnie taką fioletową krowę, która będzie zauważalna. Ten trzeci trend bardzo mocno w zarządzaniu mówi, że celem działania organizacji jest zadawanie klientom. Fred Reichert, amerykański guru biznesu powiedział: „Zadowolenie klientów jest jedyną ścieżką prowadzącą do prawdziwego rozwoju przedsiębiorstwa.” Muszę Wam powiedzieć, że w ogóle zadowalanie ludzi z natury jest bardzo motywujące, prowadzi do takiego lepszego zrozumienia pracy, która wiąże się przede wszystkim z ludźmi, a nie z rzeczami czy zasobami tak jak chciał stary paradygmat zarządzania.

Takie sformułowanie celu organizacji, celu projektu powoduje zmianę relacji klient-sprzedawca. Wcześniej ta relacja opierała się głównie na manipulacji, która jest bardzo charakterystyczna w ogóle dla procesu sprzedaży. Teraz opiera się na interakcji międzyludzkiej, na relacjach. W wielu współczesnych firmach klient jest częścią zespołu projektowego, jest obecny na każdym etapie prac wytwórczych, prac projektowych. Co więcej – klient współtworzy wymagania razem z zespołem. Jest to wspólny wysiłek, wspólna odpowiedzialność. To też jest bardzo mocna wywrotka mentalna dla wielu osób. W starym paradygmacie klient był na początku, określał listę rzeczy, które chciałby, żeby były zrobione i zniknął. Taki klient trochę, który był przywiązany do bungee, wpadał na początek projektu i na koniec. Teraz to się bardzo mocno zmienia i coraz więcej firm działa w ten sposób, że zaprasza swoich klientów, zaprasza użytkowników swoich produktów do procesu wytwórczego, włącza ich w pracę zespołów wytwórczych. Tutaj bardzo dobrym przykładem są wszystkie firmy, które realizują filozofię agile, wdrażają w swojej codziennej pracy zwinne metody takie jak na przykład scrum – metody, która z właściciela produktu czyni członka zespołu wytwórczego. To jest bardzo duża i pozytywna zmiana w zarządzaniu.

Czwarty poważny trend to samozarządzanie. Moim zdaniem jest to chyba najważniejszy kierunek w którym zmierza współczesne zarządzanie, taki najbardziej przełomowy. Kiedyś prowadziłem projekt wdrożeniowy w jednej z firm i jeden z menedżerów z którym rozmawiałem powiedział – ludzie zaleją cię pomysłami, jeśli im tylko na to pozwolisz. Samozarządzanie polega właśnie na całkowitym oddaniu władzy, decyzyjności w ręce pracowników. To jest zupełnie coś innego niż w przypadku upelnomocnienia pracownika. Upelnomocnienie zakłada mimo wszystko, że władzę posiada menedżer i menedżer tą władzę ceduje, przekazuje, transferuje w dół do swojego pracownika. W przypadku samozarządzania mówimy o zupełnie innej sytuacji. Jest to sytuacja w której pracownik ma władzę – władzę, która jest porównywalna z władzą menedżera. Nie musi on jakoś specjalnie zabiegać, prosić o udzielenie tej władzy czy przekazanie tej władzy. To jest zupełnie coś innego. Jednym z przykładów firm, która wprowadziła zasady samozarządzania jest firma Favi. To jest firma francuska, firma rodzinna, która produkuje między innymi widelki do skrzyni biegów w samochodach. W tej firmie zniknęły zupełnie jakiegokolwiek działy czy departamenty – nie ma działu kadr, nie ma działu planowania, harmonogramowania, działu technicznego, działu IT, działu zaopatrzenia. Zadania, które wcześniej wykonywały te działy w całości przejęły zespoły, które same zarządzają swoją pracą. Te zespoły same rekrutują nowych pracowników, robią zakupy, planują, ustalają harmonogram. Co ciekawe, w Favi również został rozwiązany dział sprzedaży – opiekun klienta Audi czy Volkswagena jest częścią zespołu.

Mówiąc o samodzielnym zarządzaniu chciałbym zwrócić uwagę na jedną bardzo ważną rzecz – jak przysłuchuję się różnego rodzaju dyskusjom na temat samodzielnego zarządzania to bardzo często mówi się o samodzielnym zarządzaniu jako takiej firmie bez szefa. Nie jest to do końca prawdą, bo w takich firmach każda rola jaką przyjmuje na siebie pracownik jest przyjęciem pewnego zobowiązania względem kolegów, koleżanek z którymi ta osoba pracuje. Taki kolega odpowiada nie tylko przed jednym szefem, bo każdy kolega czy każda koleżanka w danym momencie może założyć czapkę szefa w ramach przyjętych zobowiązań, każdy może podjąć ważną decyzję, może uruchomić jakąś nową inicjatywę, może poprosić kolegę, porozmawiać z kolegą, który słabiej pracuje, poprosić go o wyjaśnienie, może pomóc rozwiązać konflikt w zespole czy nawet wejść w buty lidera, jeżeli zajdzie taka potrzeba.

Ostatni trend, kierunek w zarządzaniu o którym chciałem Wam powiedzieć to jest zmiana myślenia czy rozumienia celu powołania organizacji. To brzmi bardzo górnolotnie, ale już wyjaśniam o co chodzi. Stary paradygmat zarządzania myśli o organizacji jako maszynie, która nie ma duszy ani żadnego własnego kierunku. Każda taka maszyna jest zaprojektowana przez projektanta i ten projektant ją tak projektuje, najczęściej są to właściciele firmy, żeby ta maszyna spełniała określoną funkcję. To jest oczywiście bardzo fajne założenie pod warunkiem, że otoczenie maszyny jest bardzo stabilne, bo wtedy możemy dostarczać bardzo przewidywalne rezultaty. To się oczywiście sprawdza przy produkcji masowej, ale kompletnie nie pasuje do tego z czym mamy do czynienia dzisiaj w większości naszych firm, w większości naszych projektów, które jednak stawiają na twórczość i na innowacyjność, które nie są powtarzalne, nie są porównywalne z taką produkcją masową. Zauważcie co się dzieje, jak taka firma maszyna osiąga pewien moment wzrostu. Trzeba wprowadzić na przykład jakąś zmianę organizacyjną, trzeba wprowadzić jakąś transformację. Najczęściej wygląda to tak, że firmy uruchamiają wtedy jakiś program naprawczy, wprowadzają na przykład reorganizację, zmieniają strukturę organizacyjną, wdrażają nowy model pracy. Ale maszyna ciągle pozostaje maszyną. Natura maszyny się nie zmienia. Nie ma znaczenia, jak bardzo chcemy przeprojektować naszą organizację – możemy to robić bez ustanku i na wiele sposobów, ale maszyna będzie ciągle maszyną i jej istota działania nigdy się nie zmieni. To jest trochę tak jakbyśmy chcieli przypiąć silnik odrzutowy do słonia licząc na to, że ten słon polecą.

Ja to bardzo często obserwuję przy programach zwinnych transformacji w wielu organizacjach, zwłaszcza tych dużych korporacjach. Pomagam im przy planowaniu i przy wdrożeniu takich programów w życie. Bardzo często jest tak, zwłaszcza na początku, że menedżerowie czy liderzy zmian próbują zachować tę maszynę, próbują dopiąć silnik odrzutowy, czyli jakieś konkretne metody – na przykład agile, scrum czy elementy programowania ekstremalnego do firmy licząc na to, że ta firma nagle dostanie przyspieszenia i polecą jak rakieta. Tak się nie da, bo kluczem do tego, żeby mieć zwinną firmę nie jest tylko ta czy inna praktyka, ale właśnie zmiana rozumienia, powołania organizacji. Teraz coraz częściej zaczynamy myśleć o organizacjach nie jako maszynach, ale właśnie jako o żywych organizmach. Żywy organizm, kiedy zmienia się otoczenie zewnętrzne potrafi się znakomicie dostosować, bo cel organizmu nie pochodzi od projektanta z zewnątrz, jak to jest w przypadku maszyny. Cel organizmu pochodzi z wnętrza, ze środka. Kiedy otoczenie się zmienia, organizm potrafi sobie świetnie radzić, reaguje, odpowiada, dostosowuje się, adaptuje do tych zmian, które wynikają z otoczenia. Żywy organizm ma własną energię, własny potencjał i poczucie kierunku w którym chce zmierzać. My tylko musimy się do tego odpowiednio dostosować, dostroić, zacząć tego organizmu słuchać.

To jest trochę tak jak z rodzicami i dziećmi – myślę, że ten przykład Wam lepiej pokaże czy wyjaśni o co mi tak naprawdę chodzi. Są rodzice, którzy próbują zaprojektować swój pomysł na to w jakim kierunku ich dziecko powinno się rozwijać. Mam znajomego, który ma siostrę, którą rodzice bardzo

długo zmuszali do gry na skrzypcach. Bardzo chcieli, żeby grała na tych nieszczęsnych skrzypcach, a ona miała zupełnie co innego w głowie, to nie był jej świat. Ale rodzice mieli taką wizję, że będzie skrzypaczką. Takich przypadków na pewno znacie sporo – mama chce, żeby dziecko było prawnikiem, lekarzem. Tak było na przykład z Juliuszem Verne – gdyby on został prawnikiem to pewnie wielu fajnych książek byśmy nie mogli przeczytać. W ten sposób blokujemy dziecku odkrywanie jego własnego powołania, celu dla którego pojawiło się to dziecko na tym świecie. Rodzice muszą to zaakceptować – dzieci są niezależnymi istotami, które mają swoje talenty, mają swoje pasje. Kiedy rodzice próbują projektować życie dziecka, narzucać mu swoją wizję jego rozwoju to zamykają przed nim świat możliwości. Zwykle odbywa się to niestety, ze szkodą dla dwóch stron.

Z organizacjami jest właśnie bardzo podobnie – cel organizacji to powód dla którego dana organizacja istnieje. To niekoniecznie jest cel zdefiniowany przez założycieli firmy, chociaż ten cel początkowy jest oczywiście jakoś zasiany na początku, ale on się może zupełnie zmienić. Kiedy rodzice dadzą sobie spokój ze swoimi marzeniami względem dziecka, dziecko może tak naprawdę rozwinąć skrzydła, może odnaleźć swoje powołanie do którego pojawiło się na tym świecie. Głównym zadaniem pracowników w firmie jest pomóc organizacji odkryć jej cel. Ja bardzo lubię określenie Briana Robertsona, twórcy holokracji – systemu, który od kilku lat staram się bardzo mocno promować w polskich firmach, oczywiście oprócz metod zwinnych, oprócz scruma. On używa określenia „cel ewolucyjny”. Dla niego taki cel ewolucyjny to najgłębszy twórczy potencjał wniesienia czegoś nowego do życia, dokonania cennego wkładu dla świata. Brzmi to bardzo, bardzo pompatycznie, ale ma dużo sensu. Co zrobić, żeby ten cel odkryć? W zasadzie to nic specjalnego nie musicie robić. Wystarczy, że pozwolicie działać procesom samoorganizacji w Waszych firmach.

Podobnie jest z firmą – traktowanie organizacji jako żywego systemu zakłada, że my do końca nie wiemy, jak ta nasza firma będzie wyglądać, powinniśmy ją wyczuć, wsłuchać się w nią. Każdy pracownik jest taką czujką, takim sensorem, który bardzo dobrze wie, co naszej firmie dolega, co nie działa za dobrze, jakby mogło działać lub kiedy pojawia się jakaś szansa dla firmy czy projektu. Idea samodzielnego i tego ewolucyjnego celu sprowadza się właśnie do tego, że każda taka czujka, każdy pracownik może procesować te swoje pomysły na zmianę firmy. Przy samodzielnym każdy pracownik może być takim sensorem, taką czujką i każdy może być inicjatorem zmiany w firmie. Dokładnie tak jak w żywym organizmie – każda żywa komórka wyczuwa swoje środowisko i może ostrzegać organizm o potrzebnej zmianie.

To już wszystko, co dla Was na dzisiaj przygotowałem. Dzisiejszy odcinek był bardzo refleksyjny. Mam nadzieję, że też Was zainspirował do myślenia o zmianach, o kierunkach rozwoju współczesnego zarządzania. Te wszystkie trendy o których wspominałem – upelnomocnienie, kultura organizacyjna, która jest zorientowana bardzo mocno na wartości, zwrócenie się w stronę klienta, samodzielnego, patrzenie na organizację, jak na żywy organizm to są idee, które zataczają coraz szersze kręgi – również w polskich firmach i wśród polskich menedżerów. Coraz więcej polskich organizacji chce dostarczać produkty, które będą miały rzeczywistą wartość dla klienta, tworzą zespoły, które mają więcej autonomii, same organizują swoją pracę, pracują w nich menedżerowie, których władza coraz częściej opiera się na służbie, mówimy o takim przywództwie służebnym. Można powiedzieć, że ten nowy paradygmat bardzo mocno walczy o uznanie. John Kennedy, prezydent Stanów Zjednoczonych kiedyś w jednym ze swoich przemówień powiedział, że słowo kryzys napisane w języku chińskim składa się z dwóch znaków – jeden oznacza niebezpieczeństwo, a drugi nowe możliwości. Mimo iż ten nowy paradygmat zarządzania zyskuje coraz większe grono wyznawców to wciąż wielu menedżerów upatruje w nim raczej zagrożenie niż szansę. Tak będzie pewnie zawsze – nawet jeżeli większość z nas wybierze nowy kierunek pracy to wciąż pozostaną



nieprzekonani. Zmiana lojalności, zmiana modelu mentalnego nie jest łatwa. Jest to tak jak ze zmianą religii, zmianą światopoglądu. Sami wiecie o tym najlepiej. Jednak w tym wypadku, krok ten jest czymś absolutnie koniecznym, nie można go zatrzymać, bo od tego kroku zależy nasz postęp także w zarządzaniu.

Na koniec jeszcze jedna ważna rzecz – pamiętajcie, że to, jak będą funkcjonować Wasze firmy koniec końców zależy od Was, od liderów. Frederic Laloux w bardzo rozchwytywanej, popularnej obecnie książce „Pracować inaczej” napisał, że liczy się poziom z którego liderzy spoglądają na świat. Świadomie lub nie, to Wy kształtujecie swoje firmy, to Wy decydujecie o tym, jak będą wyglądały ich struktury organizacyjne, jaka będzie obowiązywała w nich kultura organizacyjna, jakie będą realizowane praktyki, jakiego języka będziecie używać. Organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej liderów.

Na koniec mała niespodzianka – przygotowałem dla Was mały konkurs, który nie ukrywam, szczególnie dedykowany jest dla fanów scruma – metody o której dzisiaj już wspominałem. Do wygrania mam aż 3 wejściówki na kurs internetowy Scrum Assistance, który startuje niebawem, 29 maja. Nad tym kursem pracowałem bardzo intensywnie przez kilka ostatnich miesięcy. Jest to kurs i mówię to całkiem serio, nie jest to tylko trick marketingowy w którym sam chętnie bym uczestniczył. Włożyłem w przygotowanie tego kursu bardzo dużo pracy, ale myślę, że będziecie bardzo, bardzo zadowoleni. Kurs jest dedykowany szczególnie dla osób, które na co dzień stosują scruma w swoich projektach, zespołach i napotykać różnego rodzaju problemy związane z praktyczną implementacją tej metody. Kurs składa się z 20 lekcji, będziemy pracować przez 4 tygodnie. Jest mnóstwo ćwiczeń, dodatków, które też pokażą Wam, jak krok po kroku rozprawić się z różnego rodzaju problemami w scrumie. Dodam, że każda lekcja to jest konkretny kejs, konkretna żywa sytuacja niejedna z którą miałem do czynienia wśród swoich klientów i dość często spotykana. Co trzeba zrobić, żeby wygrać? Wystarczy, że w komentarzach do dzisiejszego odcinka napiszecie, jakie jest Wasze największe wyzwanie związane ze stosowaniem scruma? Z nadesłanych propozycji wybiorę 3 najciekawsze odpowiedzi, których autorzy będą mieli okazję zostać moimi uczniami. [śmiech] Konkurs potrwa do czwartku, 20 kwietnia 2017 roku. W piątek w komentarzu do tego wpisu ogłosimy wyniki. Zachęcam bardzo Was do wzięcia udziału w tym konkursie. Wszystkie osoby zainteresowane kursem odsyłam też do strony [scrumassistance.pl](http://scrumassistance.pl), gdzie możecie zapisać się na listę osób zainteresowanych kursem. To już wszystko na dzisiaj. Na koniec zagra dla Was magiczny Barefoot McCoy i utwór „Cali”. Trzymajcie się, udanego tygodnia i bardzo mokrego Dyngusa! Tymczasem!