

Przedmowa do Wydania Polskiego

Od końca 2008 roku media na całym świecie informują nas o kryzysie światowym. Początkowo dotknął on sektora finansowego po czym nieuchronnie rozprzestrzenił się na kolejne branże: budowlaną, motoryzacyjną i inne. W związku z kryzysem wiele przedsiębiorstw uruchamiało programy naprawcze, które w większym lub mniejszym stopniu wiązały się z redukcją zatrudnienia i cięciem kosztów.

Jednocześnie ciągle spotykamy firmy, które rozwijają się, zatrudniają nowych pracowników i inwestują w rozwój. Jak to możliwe w obliczu wielkiego *kryzysu*? Kluczem jest właściwe zarządzanie oparte na *myśleniu systemowym*, a podstawą zamiana powszechnie stosowanych technik zarządzania na nowoczesne przywództwo.

Książka, którą trzymacie Państwo w rękach traktuje o przywództwie jakiego potrzebujemy w dzisiejszych, trudnych czasach. Peter Scholtes przedstawił w niej swoją wiedzę i doświadczenie nabyte dzięki współpracy z takimi osobistościami świata zarządzania jak W. Edwards Deming, Kaoru Ishikawa czy Russell Ackoff oraz poprzez realizację dziesiątek projektów doradczych.

Na kolejnych stronach będą Państwo mogli poznać historię rozwoju procesów zarządczych, dowiedzą się, jakiego rodzaju umiejętności przywódczych potrzebują dzisiejsi liderzy, a także, w jaki sposób organizować procesy, struktury i systemy w nowoczesnych organizacjach. Jasny język, szereg przykładów praktycznych, grafik i arkuszy roboczych umożliwi zastosowanie prezentowanych idei w każdej organizacji.

Peter Scholtes poświęca wiele miejsca ciągłemu doskonaleniu w organizacji, przy czym nie skupia się wyłącznie na technicznych aspektach zmian, ale omawia temat bardzo często pomijany w tego typu publikacjach – zarządzanie zmianą.

Wiele z prezentowanych tu koncepcji wydawać się może kontrowersyjnych, a przynajmniej bardzo odległych od przyjętych ogólnie standardów. Autor odrzuca powszechnie przyjęte systemy motywacyjne oparte na ocenie pracowników i motywacji przez wynagrodzenie, jak również orientację jedynie na rezultaty i zarządzanie przez cele. Jako alternatywę promuje myślenie systemowe oraz zrozumienie zmienności – idee niezbyt rozpowszechnione w praktyce. W tej chwili u wielu z Państwa pojawił się



grymas na twarzy: *Przecież to oczywiste, my działamy w sposób promowany w tej książce!* Na pewno? Nasze ponad dziesięcioletnie doświadczenie w zakresie doradztwa pokazuje, że w większości przypadków liderzy, mimo deklaracji na temat ciągłego doskonalenia czy myślenia systemowego, ciągle działają według starych zasad przywództwa (Rozdz. 2). Zachęcamy do wykonania ćwiczeń zaproponowanych na końcu każdego rozdziału, aby rozpoznać możliwości ciągłego doskonalenia.

Po przeczytaniu tej książki uzmysłowicie sobie Państwo, jak wiele jest jeszcze do zrobienia w przemyśle, administracji i usługach. Mamy nadzieję, że lektura zainspiruje do działania, dzięki któremu Państwa firmy staną się odporne na pojawiające się cyklicznie kryzysy.

Zachęcamy do lektury.

*Katarzyna Kornicka
Lucjan Kornicki*

Słowo wstępne

Russell L. Ackoff

Peter Scholtes jest nauczycielem, a nie guru. Guru to ktoś, kto rozwija doktrynę i poszukuje uczniów, którzy ją akceptują i głoszą bez modyfikacji. Żadne odstępstwo nie jest dopuszczalne. Jakakolwiek modyfikacja jest znakiem nielojalności, w zasadzie herezją. Jej konsekwencją jest ekskomunika.

Nauczyciele z kolei zachęcają, a nawet próbują inspirować do stopniowego odstępstwa od tego, co sami powiedzieli. Ich celem, w odróżnieniu od guru, nie jest eliminowanie potrzeby dalszej nauki, ale jej inicjowanie – zapewnienie trampoliny, z której studenci mogą skakać w głąb swoich własnych umysłów żeby odkryć, co tam się znajduje i to rozwinąć.

Liczba guru w dziedzinie zarządzania rośnie w alarmującym tempie. Na jednego menadżera nie przypada w prawdzie jeszcze jeden z nich, ale szybko zbliżamy się do takiej proporcji. Największym sukcesem guru jest stworzenie mody tygodnia, która stanie się numerem jeden na paradyzie hitów z zakresu zarządzania. Niezależnie od osiągniętych sukcesów, propagują oni panacea, o których działaniu dowiedzieli się, jak utrzymują, bezpośrednio od Wielkiego Menadżera w Niebie, który w rzeczywistości mieszka w ich umyśle.

To, czego uczą nauczyciele, opiera się na doświadczeniu, ich własnym lub innych, a nie na objawieniu. Niniejsza książka to kwintesencja i skrót obejmujący lata bogatego doświadczenia zdobytego przez człowieka, który posiada zdolności do wyciągania z niego wniosków. W odróżnieniu od większości książek na temat zarządzania, ta jest odpowiednia dla menadżerów na każdym szczeblu, od najniższego do najwyższego. Dotyczy ona ich interakcji na różnych i takich samych poziomach organizacji. Przedstawia systemowe spojrzenie na zarządzanie i skupia się na zależnościach, a nie na działaniach. Porusza prawie każdy aspekt zarządzania na każdym szczeblu organizacji. W efekcie książka jest solidna i pełna informacji. Dlatego nie należy próbować jej czytać za jednym posiedzeniem. Niezbędny jest czas na przyswojenie i zastanowienie się nad materiałem tu zaprezentowanym.

Proponuję, aby członkowie niewielkiej grupy menadżerów lub studentów zarządzania czytali każdy rozdział osobno, ale równocześnie, a następnie wspólnie spotykali się, aby omówić jego treść. Powinni porozmawiać o tym, z czym się zgadzają, z czym nie i, co najważniejsze, jak to, co przeczytali, wpłynie na ich zachowanie. Dyskusje powinny również dotyczyć poprzednich stwierdzeń na temat tego, co zostanie zrobione



inaczej w wyniku przeczytania tej książki. Format i klarowność prezentacji zachęca do takich dyskusji.

Jest to książka o potrzebie zmiany starego stylu zarządzania polegającego na dowodzeniu i kierowaniu, na nowy styl przywództwa inspirującego. Identyfikuje ona wiele zmian, które powodują powstanie takiej potrzeby i obejmują m. in. rosnący poziom wykształcenia pracowników, zwiększający się udział technologii w pracy, fakt, że podwładni potrafią lepiej wykonać swoje zadania niż ich szefowie (co sprawia, że nadzór staje się przestarzały), narzucane obecnie ograniczenia uniemożliwiające podwładnym zastosowanie całej swojej wiedzy istotnej w ich pracy, oraz niedostrzeżenie przez menadżerów konieczności umożliwienia swoim podwładnym osiągnięcia lepszych wyników jutro niż to, co najlepiej potrafią dziś – to znaczy umożliwienia im *rozwoju*. Właściwym celem systemu społecznego nie jest wzrost, ale rozwój wszystkich jego interesariuszy. Wzrost jest w najlepszym razie środkiem, ale nie celem. (Zainteresowanie nim jest patologiczne.) Rozwój oznacza wzrost czyichś chęci i zdolności do spełniania własnych i cudzych potrzeb oraz pragnień. Tylko dzięki równoczesnemu udziałowi wszystkich interesariuszy w rozwoju organizacji jest się ona w stanie doskonalić. Wóz, który ciągnie zaprzęg koni będzie poruszał się z prędkością najwolniejszego z nich.

Dr Russel L. Ackoff jest prezesem Interact Institute for Interactive Management i emerytowanym profesorem Wharton School. Napisał 19 książek.

Przedmowa

W październiku 1992 roku w São Paulo prowadziłem dwudniowe warsztaty dla dużej korporacji o zasłużonej reputacji w związku z zaawansowaniem w zastosowaniu filozofii i metod z zakresu jakości. Pod koniec drugiego dnia podszedł do mnie wiceprezes, który był uważany za czołowego nauczyciela i propagatora filozofii dr Deminga. Spojrzał mi prosto w oczy i z największą powagą powiedział – *Wstrząsnął pan moim mózgiem!*

Na początku nie byłem pewien, czy to był komplement czy krytyka. Potem zobaczyłem uśmiech w kącikach jego oczu. Był zadowolony, że dokonałem takiego wstrząsu.

Zawsze będę wdzięczny temu człowiekowi. W jednym krótkim zdaniu przedstawił opis tego, co uważam za swój główny cel. Wiem, że to, czego nauczam, jest często niekonwencjonalne, a czasami kontrowersyjne. Nie mogę realistycznie oczekiwać, że każdy, kto przeczyta tę książkę, zaakceptuje moje przesłanie.

Jednak ostatecznie wykonam swoje zadanie, jeżeli po jej przeczytaniu, pojawi się przynajmniej konflikt w twoim umyśle, a twój mózg dozna wstrząsu. Oczywiście w najlepszym razie mam nadzieję, że ta książka da ci pewne przydatne wytyczne i wgląd w rozwijanie lepszego podejścia do przywództwa w ramach wszystkich organizacji – miejsc pracy i innych – z którymi jesteś związany.

Oto niektóre z proponowanych przeze mnie w tej książce niekonwencjonalnych, wstrząsających nauk:

Źródło ponad 95% problemów twojej organizacji tkwi w systemach, procesach i metodach, a nie w pojedynczych pracownikach. Twoi pracownicy robią, co w ich mocy, ale ich największe wysiłki nie są w stanie zrekompensować niewłaściwych i dysfunkcyjnych systemów.

Dążąc do sukcesu wzorujemy się na heroicznych wysiłkach niezwykłych jednostek. Zamiast tego musimy stworzyć systemy, które stale pozwalają na to, aby świetna praca była wynikiem wysiłków zwykłych ludzi.

Zmiana *systemu* zmieni to, co robią ludzie. Zmiana tego, co robią ludzie, nie zmieni systemu.



Pewne powszechne rodzaje podejścia kierownictwa – zarządzanie przez cele, ocena wyników, wynagrodzenie wg rezultatów, płaca za wyniki oraz ISO 9000 – nie stanowią przywództwa, ale zrzeczenie się go.

Modne obecnie hasła, takie jak upoważnienie, ocena wyników i wysoka wydajność są pustym bełkotem bez znaczenia.

Zmiany przeprowadzane w organizacjach w 95% nie mają nic wspólnego z doskonaleniem.

Największą pychą menadżerów jest ich przekonanie, że potrafią motywować pracowników. Próby motywowania pogorszą tylko sytuację.

Za programami zachęt kryje się zestaw protekcyjnych i cynicznych założeń kierownictwa na temat pracowników. Menadżerowie nie wprost mówią pracownikom – *Ja jestem OK, wy potrzebujecie zachęt*. Sugerują też, że pracownicy powstrzymują się od pewnego wysiłku czekając, aż zostaną przekupieni.

Historia człowieka jest także historią przywództwa. Przez tysiące lat miało ono strukturę hierarchiczną. W *Księdze Wyjścia* teść Mojżesza Jetro radzi Mojżeszowi, aby postąpił w taki oto sposób:

A wyszukaj sobie z całego ludu dzielnych, bojących się Boga i nieprzekupnych mężów, którzy się brzydzą niesprawiedliwym zyskiem, i ustanów ich przełożonymi już to nad tysiącem, już to nad setką, już to nad pięćdziesiątką i nad dziesiątką, aby mogli sądzić lud w każdym czasie. Ważniejsze sprawy winni tobie przedkładać, sprawy jednak mniejszej wagi sami winni załatwiać (18:21-22).

W ten sposób, nawiasem mówiąc, Jetro staje się pierwszym konsultantem na świecie. (Być może to wyjaśnia, dlaczego w wersie 27 *Mojżesz odprawił teścia, który udał się do swego kraju* i słuch o nim zaginął.)

To wydarzenie ustanawia również zawód konsultanta ds. zarządzania drugim najstarszym zawodem świata.

Chodzi o to, że przez tysiąclecia my, ludzie, nauczyliśmy się oczekiwać hierarchii. Ten pogląd został zilustrowany przez pruską armię z początku XVIII wieku przy zastosowaniu tego, co obecnie jest tradycyjnym wykresem organizacyjnym (Rys. 1.1 na s. 3). Jak się dowiemy, aż do połowy XX wieku nie podważano takiego podejścia.

Nowe podejście do przywództwa zapoczątkowano w Japonii w 1950 roku. W tym czasie doszło tam do spotkania potrzeb, szans i zasobów – właściwych osób z właściwymi rzeczami, we właściwym miejscu,



we właściwym czasie. Takie osoby jak dr Deming, Homer Sarasohn, Charles Protzman, Frank Polkinghorn, dr Juran, Ichiro i Kaoru Ishikawa, są uznawani za tych, którzy rozpoczęli nową rewolucję przemysłową. Faktycznie, z ich powodu świat pracy już nigdy nie będzie taki sam. Ta książka stanowi skromny wkład w kontynuację filozofii przywództwa zainicjowanej przez tych, którzy byli przed Demingiem i Ichiro i Kaoru Ishikawą (Shewart i inni) oraz rozwiniętej przez wielu, którzy przyszli po nich.

Zatem temat niniejszej książki jest następujący: istnieje nowy sposób uprawiania biznesu, nowa filozofia przywództwa, nowy sposób doprowadzenia do realizacji zadań. Jest on zdecydowanie bardziej skuteczny niż stary i stanowi o wiele lepszą zabawę.

Nowy sposób jest z gruntu odmienny od tego, co istnieje od czasów przed Mojżeszem i czego uczyliśmy się od dzieciństwa. Nasze instynkty i odruchy jako menadżerów są kształtowane przez doświadczenia i skojarzenia z przeszłości – naszych rodziców i rodziny, dyrektorów szkół, nauczycieli, trenerów i przełożonych, których mieliśmy w młodości. Nasze instynkty są elastyczne, posiadają *pamięć*. Możemy naciągnąć wspomnienia i zmienić ich kształt, ale istnieje duże prawdopodobieństwo, że wrócą do poprzedniej formy. Zmiana jest zazwyczaj trudna dla liderów, nawet kiedy jest ona szczerze pożądana i sumiennie realizowana.

Czasami różnica pomiędzy nowym a starym sposobem jest nieznaczną, jak również głęboką. Oto analogia:

Z okazji świąt Bożego Narodzenia wraz z żoną otrzymaliśmy dwie książki o sztuce tworzenia stereogramów. Kiedy patrzysz na stereogramy, widzisz gamę kolorów i figur. Jednak jesteś w stanie nauczyć się skupić wzrok w taki sposób, że z gamy kolorów i figur powstanie trójwymiarowy obraz (*Popatrz, to żyrafa!*). Ale musisz nauczyć się patrzeć w inny sposób. Dwie osoby mogą patrzeć na ten sam obraz. Jedna zobaczy tylko kolory i figury, a druga zobaczy coś całkowicie innego (powiedziano mi, że osoby z astygmatyzmem nie są w stanie zobaczyć ukrytego trójwymiarowego obrazu).

To samo dotyczy zarządzania. Weźmy dwie osoby, jedną mocno zakorzenioną w starych realiach (za każdym problemem stoi ktoś, kto zawinił) i drugą, która wypracowała spojrzenie systemowe (za każdym problemem stoi niedoskonałość systemu). Obie będą patrzeć na tę samą organizację, to samo wydarzenie i te same wyniki, a każda zobaczy coś zdecydowanie odmiennego. Po katastrofalnym wycieku ropy w Zatoce Księcia Williama na Alasce jedna zobaczy dysfunkcyjne systemy firmy Exxon, a druga winowajcę – którego rola przypadła kapitanowi Hazelwoodowi z tankowca *Exxon Valdez*.



PODRĘCZNIK LIDERA I PODRĘCZNIK ZESPOŁU

Drugą książką, jaką napisałem, jest *The Team Handbook* opublikowana przez *Joiner Associates* w 1988 roku. Aby chronologia była właściwa, *Podręcznik lidera* powinien ukazać się jako pierwszy. Liderzy muszą znać *swoje* role zanim zaczną budować zespoły. Wtedy jednak nie wiedziałem jeszcze, co powiedzieć liderom. W końcu zdobyta wiedza i doświadczenie pozwoliły mi napisać tę książkę.

Obie książki mają wiele wspólnego: stoi za nimi ta sama podstawowa filozofia, te same wartości związane z systemami, myśleniem statystycznym, relacjami z ludźmi i uczeniem się doskonalenia. Działania wyznaczające kierunki opisane w Rozdz. 5 i 6 są tym, co najlepiej poprzedza tworzenie zespołów projektowych. Zespoły będą o wiele bardziej skuteczne, kiedy większy kontekst i cel zostaną starannie zaplanowane.

Te dwie książki uważam więc za parę. Podobieństwa w tytule i wyglądzie są zamierzone, aby zaznaczyć ich pokrewieństwo.

Mam nadzieję, że ci, którzy w ciągu ostatnich dziesięciu lat uczyli się z *The Team Handbook* i którzy przyjęli role liderów, uznają niniejszą książkę za równie przydatną.

UWAGI NA TEMAT STRUKTURY TEJ KSIĄŻKI

Rozdz. 1 przedstawia krótką historię filozofii zarządzania. Są dwa powody, dla których zaczynam od historii. Jeden jest taki, że ją uwielbiam i uważam, że osobiście lepiej się uczę, gdy poznam kontekst historyczny, w którym powstały filozofie. Drugi jest taki, że uważam, że historia pozwala nam zrozumieć, dlaczego pewne poglądy istniały i dlaczego możemy je teraz odrzucić. Jej zrozumienie staje się preludium do zmiany i warunkiem wstępnym doskonalenia.

Przyznaję, że w Rozdz. 1 skupiam się na historii zarządzania w USA. Jest ona czymś, co znam najlepiej, chociaż również fascynuje mnie długa historia zarządzania w Europie i w Azji. Rewolucja przemysłowa zaczęła się w Anglii prawie 100 wcześniej zanim dotarła do Ameryki. Niemniej jednak istnieje wiele podobieństw pomiędzy tym, co działo się w Stanach Zjednoczonych i zostało opisane w Rozdz. 1, a tym, co działo się w tym samym czasie w całej Europie. Poważny wpływ wojska i kolei oraz kształtowane przez nie rodzaje podejścia do zarządzania odegrały rolę zarówno w krajach europejskich, jak i w Stanach Zjednoczonych.

Jeśli nie podzielasz mojego zamiłowania do historii możesz przejść od razu do kolejnych rozdziałów.

Rozdz. 2 i 3 wyjaśniają jądro nowej filozofii.



Rozdz. 4, 5, 6, 7 i 8 opisują różne praktyczne zastosowania.

Rozdz. 9 stanowi konfrontację z najbardziej szkodliwymi założeniami i praktykami menadżerów (ocena wyników i wynagrodzenie wg wyników, itp.), gdzie proponuję inne możliwe rodzaje podejścia.

W Rozdz. 10 znajduje się podsumowanie tego, czym jest przewodzenie i bycie liderem w dzisiejszym świecie.

Pod koniec każdego rozdziału znajdują się pytania i ćwiczenia, których celem jest pobudzenie do dalszego myślenia oraz pomoc w zastosowaniu takiego podejścia do twojej własnej sytuacji. W odniesieniu do pytań i ćwiczeń *nie ma słusznych odpowiedzi* (choć może być wiele złych). Celem pytań nie jest sprawdzian. Ich wartość powinna polegać na inspirowaniu do własnych poszukiwań i prowokowaniu do dyskusji.

KOŃCOWE PRZEMYŚLENIA

Wraz z Billem Hunterem, moim dobrym przyjacielem, rozmawiałem kiedyś o takich ezoterycznych sprawach jak związek pomiędzy filozofią dr Deminga a nauczaniem Teilharda de Chardina. (Ponieważ Bill zmarł, Clare Crawford-Mason jest chyba jedyną znaną mi osobą, która rozumie zarówno Deminga jak i Teilharda de Chardina.) Pierre Teilhard de Chardin był francuskim księdzem, paleontologiem/geologiem, filozofem/teologiem i mistykiem. Na początku XX wieku pracował w Chinach przez ponad 20 lat. Miał główny udział w odkryciu człowieka pekińskiego.

Teilhard de Chardin pisał z pasją o przyszłości ewolucji przez całe swoje życie. Zmarł w Nowym Jorku w roku 1955. Twierdził, że ludzkość ewoluje w kierunku większej świadomości i że miłość poprowadzi ludzi do nowej jedności i końcowego stanu, który nazwał *punktem Omega*.

Nadejdzie dzień, kiedy, po okiełznaniu eteru, wiatrów, pływów i grawitacji – po wszystkich osiągnięciach naukowych i technicznych, okiełznamy dla Boga energię miłości. I wtedy, w tym dniu, po raz drugi w historii świata, człowiek odkryje ogień!

Pierre Teilhard de Chardin
Koniec świata

Zaintrygowani optymizmem Teilharda de Chardina, wraz z Billem Hunterem badaliśmy, w jaki sposób filozofia Deminga może pomóc ludzkości ewoluować w kierunku systemów, które tworzą lepsze miejsca do pracy i nauki, lepszy rząd, lepsze instytucje opieki zdrowotnej i wysiłki organizacyjne każdego rodzaju. Uznaliśmy, że filozofia Deminga stanowi środek, za pomocą którego możemy mieć swój udział w ewolucji ludzkiego ducha.



A zatem, angażując się w doskonalenie swojego miejsca pracy i zadowolenie klientów, możesz świadomie przyczynić się do bezpośrednich korzyści z doskonalenia występujących w *tym* czasie i w *tym* miejscu. Ale twoje wysiłki mogą być częścią czegoś o wiele większego.

Jeśli to prawda, wówczas to, co rozpoczęli Shewhart, Sarasohn, Deming, Ichiro i Kaoru Ishikawa i Juran, a kontynuuje wielu z nas podążających ich śladem – łącznie z Billem Hunterem i wiceprezesem z São Paulo – jest czymś więcej niż nową rewolucją przemysłową. Jest to część nowego renesansu.

Peter R. Scholtes
Madison, Wisconsin

ŹRÓDŁA

Ed Juran, J. M., *A history of managing for quality*, Milwaukee: ASQC Press, 1995.
Pierre Teilhard de Chardin, *The phenomenon of man*, New York: Harper Brothers, 1959.

Wszelkie uwagi dotyczące polskiego wydania prosimy kierować do wydawnictwa OpExBooks.pl na adres e-mail: kontakt@opexbooks.pl.
Zapraszamy również do odwiedzenia naszej strony www.OpExBooks.pl.