

GARY HAMEL MICHELE ZANINI

# HUMANO KRACJA



JAK UWOLNIĆ POTENCJAŁ  
PRACOWNIKÓW  
I BUDOWAĆ INNOWACYJNE  
I ZWINNE FIRMY

*To jest nowy model zarządzania,  
którego szukamy od dziesięcioleci.  
Hamel i Zanini w końcu go znaleźli!*

– JIM WHITEHURST,  
były przewodniczący rady dyrektorów IBM

 biznes



GARY HAMEL MICHELE ZANINI

# HUMANO KRACJA

JAK UWOLNIĆ POTENCJAŁ  
PRACOWNIKÓW  
I BUDOWAĆ INNOWACYJNE  
I ZWINNE FIRMY

Przekład: Magda Witkowska

# Spis treści

HUMANOKRACJA – słowo od tłumacza .....	15
WPROWADZENIE .....	17
<b>CZĘŚĆ I. Argumenty za humanokracją</b>	
Po co w ogóle rozmontowywać biurokrację?	
1. Nareszcie jesteśmy ludźmi! .....	37
2. Biurokracja na ławie oskarżonych .....	61
3. Rachunek kosztów .....	87
<b>CZĘŚĆ II. Humanokracja w akcji</b>	
Czy bez biurokracji rzeczywiście można się obejść?	
4. Nucor .....	115
5. Haier .....	139
<b>CZĘŚĆ III. Zasady humanokracji</b>	
DNA organizacji, która skupia się na człowieku	
6. Zasady ważniejsze niż praktyki .....	163
7. Potęgą własnego interesu .....	171
8. Potęga rynków .....	189
9. Potęgą merytokracji .....	207

10. Potęga społeczności .....	231
11. Potęga otwartości .....	255
12. Potęga eksperymentu .....	283
13. Potęga paradoksu .....	297

#### **CZĘŚĆ IV. Droga do humanokracji**

Jak tam dotrzeć?

14. Michelin .....	327
15. Od czego zacząć .....	349
16. Skalowanie .....	371

Dodatek A. Wskaźniki masy biurokratycznej (BMI).

Ankieta .....	395
---------------	-----

Dodatek B. Liczebność klasy biurokratycznej .....

Podziękowania .....	403
---------------------	-----

# HUMANOKRACJA

## — słowo od tłumacza

Słowa *humanocracy* nie znajdziemy w słownikach. Autorzy stworzyli je w opozycji do słowa *bureaucracy*, czyli biurokracji rozumianej jako forma zarządzania, w której większość decyzji zapada w drodze skomplikowanych procedur formalnych, a przez to podejmowana jest raczej przez systemy administracyjne niż przez ludzi. W ocenie autorów główną wadą takiego systemu jest zatem odczłowieczenie – w pewnym stopniu korzystne w epoce przemysłowej, ale szkodliwe w dzisiejszej rzeczywistości gospodarczej. Autorzy postulują zwrot w stronę uczłowieczenia, przywrócenia organizacji ludzkiej twarzy, umieszczenie na pierwszym planie indywidualnej woli i kreatywności współdziałających osób. Proponują humanizację biurokracji i w ten sposób dochodzą do nowego pojęcia: humanokracja.

Magda Witkowska

# CZĘŚĆ I

## **Argumenty za humanokracją**

Po co w ogóle  
rozmontowywać biurokrację?

## Nareszcie jesteśmy ludźmi!

**D**efiniuje nas sprawa, w imię której działamy. Własną tożsamość odkrywamy za sprawą wyzwań, które podejmujemy. Choćbyśmy mieli do dyspozycji tylko skromne środki i skończone możliwości, i tak możemy rzucić się w wir szlachetnych wysiłków. Na całe szczęście ważnych problemów do rozwiązania nie brakuje – począwszy od budowy myślących maszyn, przez ograniczanie emisji dwutlenku węgla, przełamywanie barier rasowych, zwalczanie drobnoustrojów lekoopornych i walkę z handlem ludźmi, aż po tworzenie środowiska umożliwiającego życie na innych planetach.

Gdzieś w głębi duszy wszyscy wiemy, że życie jest za krótkie, żeby poświęcać je na sprawy, które nie mają znaczenia. Wiemy, że mędrcy słusznie zalecali nam podążać mniej uczęszczanymi ścieżkami. Rozwiązywanie nowych problemów i wytyczanie nowych dróg – oto do czego zostaliśmy stworzeni. Tragiczne jest więc to, że tak wielu z nas pracuje w organizacjach przygnębiających i zupełnie pozbawionych ducha. Można iść do szefa z nietuzinkowym, śmiałym pomysłem, ale najpewniej w odpowiedzi usłyszysz się tylko listę potencjalnych zastrzeżeń: „To się nie wpisuje w naszą strategię”, „Nie mamy pieniędzy na coś takiego”, „Dział prawny nigdy się na to nie zgodzi”, „To nie pasuje do naszej kultury”, „To jest niepraktyczne”, „Dostrzegam tu całkiem sporo minusów”. Nie ma w tym żadnej winy menedżera, on również ma związane ręce. Źródłem problemu jest organizacja – skostniała, bojaźliwa i represyjna jak wiele innych.



## HUMANOKRACJA

Warto znaleźć chwilę, aby ocenić swoją organizację przez pryzmat przedstawionych niżej kryteriów:

Cele:	Śmiałe	←○————○————○→	Ostrożne
Stosunek do ryzyka:	Akceptacja	←○————○————○→	Obawa
Tempo:	Żwawe	←○————○————○→	Mozolne
Kreatywność:	Nieskrępowana	←○————○————○→	Tłamszona
Autonomia:	Poszerzana	←○————○————○→	Ograniczana
Zaangażowanie:	Ogromne	←○————○————○→	Umiarkowane
Nonkonformizm:	Wspierany	←○————○————○→	Karany

Tylko nieliczne, niewielkie lub naprawdę wyjątkowe organizacje nie uplasują się w tym zestawieniu mocno po jego prawej stronie. To dlatego tak wielu ludzi zmagają się z poczuciem, że ciągle ktoś im patrzy na ręce. Tak wielu ludziom wybito już z głowy wszelką śmiałość. „Ambitne cele” – zachną się. „Jak mi się uda osiągnąć cele kwartalne, to będę zadowolony”.

No dobrze, ale jak to się właściwie stało, że naszym organizacjom tak bardzo brakuje odwagi, kreatywności i pasji? A co równie ważne, dlaczego nam to nie przeszkadza? Prosta odpowiedź brzmi: ponieważ nigdy nie zaznaliśmy niczego innego. Wszystkie organizacje są w mniejszym lub większym stopniu dogmatyczne, a na pewno mało przebojowe. Nawet te, które zdobywają świat przebojem, zmagają się często z wewnętrznymi wątpliwościami.

Weźmy choćby firmę Intel. Trzeba tysiąca niezmiernie błyskotliwych ludzi, aby upchać milion tranzystorów na milimetrze kwadratowym krzemu. Tymczasem Intel nie poradził sobie z czymś, co powinno być zupełnie oczywiste – nie zadbał o to, aby jego chipy trafiły do miliardów urządzeń mobilnych. Nie przewidział dynamicznego rozwoju rynku smartfonów i potem przez całą dekadę walczył o to, aby wrócić do gry (co pochłonęło ponad 10 miliardów dolarów). W końcu dał za wygraną i w 2016 roku rozwiązał jednostkę odpowiedzialną za środki komunikacji mobilnej. Rewolucję mobilną przespali też inni tytani technologii, firmy takie jak Microsoft, IBM, Hewlett-Packard czy Dell Technologies.



Jak do tego doszło? Jak to się stało, że choć wydawały miliardy dolarów na programy badawczo-rozwojowe i zatrudniały wybitnych dyrektorów generalnych i konsultantów, te wielkie firmy zwyczajnie przegapiły nowe otwarcie?

Gwoli ścisłości dodać należy, że organizacje mają możliwości, których nam samym niewątpliwie brakuje. Kto miał okazję odwiedzić zakład produkcji Tesli w kalifornijskim Fremont, ten z pewnością długo pozostawał pod wielkim wrażeniem. Hala o powierzchni przekraczającej 500 tysięcy metrów kwadratowych jest największym budynkiem na terenie stanu Kalifornia. Setki gigantycznych robotów wykonują tam skomplikowane ruchy, które w pierwszych chwilach mogą się kojarzyć z baletem. Autonomiczne pojazdy rozwożą części między stanowiskami pracy, a gigantyczne ramiona wywijają w powietrzu szkieletami karoserii. Elementy nadwozia powstają w siedmiokondygnacyjnej prasie, a rzesza pracowników uwija się jak w ulu, żeby wszystkie te procesy przebiegały bez zakłóceń. Całość jest jak symfonia synchroniczności, po prostu piękna. Nie sposób nie być pod wrażeniem tego, co ludzie potrafią osiągnąć, gdy zgodnie współpracują.

Dzięki organizacjom możemy wspólnie wykonywać zadania, którym w pojedynkę byśmy nie podołali. Jeden człowiek nie zdoła skonstruować samochodu, wystrzelić w niebo satelity, stworzyć systemu operacyjnego, wyszkolić lekarza, wznieść budynku czy wznieść ruchu. Nawet Jezus potrzebował 12 uczniów.

Niezależnie jednak od swoich wybitnych dokonań nasze organizacje cechuje również inercja, rozwój wyłącznie inkrementalny i brak inspiracji. Można by powiedzieć, że są to *podstawowe niekompetencje* korporacji, tak niestety szeroko rozpowszechnione, że dość powszechnie uznawane za będące nie do wyeliminowania. Powtarzamy sobie, że duże organizacje tak już mają, że są kruche i wiecznie patrzą do tyłu. Wierzymy, że naiwnością byłoby liczyć, że to się może zmienić. Przyzwolenie na taki stan rzeczy można by uznać za uzasadnione, gdyby nie jeden ważny fakt. Otóż my *jako ludzie* radzimy sobie z przeciwnościami losu, wykazujemy się pomysłowością i tryskamy energią. Skoro nasze organizacje tych cech nie wykazują, to znaczy, że brakuje im pewnych bardzo istotnych cech ludzkich. Na paradoks zakrawa fakt, że w organizacjach stworzonych przez człowieka nie ma miejsca na to, co tak bardzo

wyróżnia pozbawione futra dwunożne istoty – na odwagę, intuicję, miłość oraz radość zabawy i tworzenia. Winy za ten godny pożałowania stan rzeczy nie możemy niestety zrzucić na nieprzychylnych nam bogów. Jeśli w naszych organizacjach brakuje człowieczeństwa, to tylko dlatego, że my – świadomie lub podświadome – zaprojektowaliśmy je jako pozbawione tego człowieczeństwa. Kształt każdej instytucji stanowi wypadkową pewnych wyborów dotyczących sposobu organizacji wysiłków człowieka w obliczu pewnego konkretnego celu. Ta książka opiera się na założeniu, że decyzje te można i należy poddać weryfikacji.

Nie powinniśmy musieć godzić się z myślą, że organizacje to twory autorytatywne i wyzute z wszelkiej radości. Dziedzictwo nie określa przeznaczenia. Swego czasu większość świata znajdowała się pod rządami tyranów, dziś zaś miliardy ludzi cieszą się wolnością. To przejście od rządów autokratycznych do demokracji nie dokonało się samoistnie, nie wynikało też z żadnych odgórných decyzji. Doszło do tego w wyniku powolnego jednoczenia wysiłków filozofów, manifestantów i patriotów, których niosła na skrzydłach obietnica samorządności.

Nie mniejszym radykalizmem powinniśmy wykazywać się również w odniesieniu do fundamentów naszych organizacji. Tak samo jak nasi przodkowie musimy aktywnie działać na rzecz emancypacji ludzkiego ducha. Oto mamy sprawę, której warto służyć – jej treść stanowi tworzenie organizacji, które każdemu człowiekowi zapewnią okazję do rozkwitu.

Kto uwierzy, że ludzie zasługują w pracy na coś więcej i że lepiej przysłużyłyby się nam wszystkim instytucje bardziej dynamiczne i pomysłowe, ten już dziś może podjąć wiele najróżniejszych działań, które przyczynią się do urzeczywistnienia tej idei. Jak się wkrótce przekonamy, istnieją atrakcyjne i praktyczne alternatywy dla organizacyjnego status quo. Wiadomo też, jak dokonać przejścia z jednego stanu rzeczy do drugiego. Wymagać to będzie sprytu i namysłu, jeśli jednak przyjmujemy na wstępie właściwe założenia i nauczymy się myśleć w sposób typowy dla aktywistów, nasze działania wzbogacą życie naszych współpracowników, a naszym organizacjom pomogą rozkwitnąć w świecie co prawda chaotycznym, ale jednocześnie obfitującym w możliwości.

Na początku drogi powinniśmy pamiętać, że klasyfikując jakiś problem jako trudny do rozwiązania, chcąc nie chcąc, przyczyniamy się do

jego utrwalenia. Zachowujemy się wówczas jak zamożny mieszkaniec miasta, który odwraca wzrok od człowieka bez dachu nad głową, zamiast zgłosić się do pomocy w schronisku dla bezdomnych. Zachowujemy się jak plażowiczka, która meandruje między plastikowymi śmieciami, ani myśląc podnieść którykolwiek z nich i wyrzucić do kosza. Brzmi to może bardzo ambitnie, ale nawet najbardziej utrwalone problemy ustąpią w końcu w obliczu odwagi i wytrwałości. Nie powinniśmy się wzdragać, nie powinniśmy odwracać wzroku. Musimy stawić czoła temu, z czym się zmagamy od dawna – organizacjom obezwładnionym brakiem człowieczeństwa. Dalszą część tego rozdziału poświęcimy na opis tej konkretnej rzeczywistości. W rozdziale 2 postaramy się wyjaśnić, jak się ona ukształtowała, a w rozdziale 3 będziemy namawiać do rewolucji w obszarze zarządzania. W kolejnych rozdziałach nakreślimy plan budowy organizacji w pełni ludzkich i w pełni kompetentnych.

## Ludzie dobrze sobie radzą z przeciwnościami losu. Nasze organizacje nie!

Żyjemy w świecie przyspieszających zmian, w którym przyszłość w coraz mniejszym stopniu stanowi ekstrapolację przeszłości. Zmiany nastają bezwzględnie i coraz szybciej. Niektóre bywają naprawdę szokujące (kto by pomyślał, że roboty mogą zastąpić na scenie striptizerki, a tak się stało w Las Vegas). Tak to już będzie w czasach wielkich przełomów.

Niektórzy twierdzą, że tempo zmian rośnie już od wielkiego wybuchu<sup>1</sup>. Ponoć na przestrzeni eonów materia organizuje się w złożone systemy i struktury coraz szybciej, ale początkowo tego przyspieszenia nie dawało się dostrzec. Teraz, 14 miliardów lat później, dzieje się to już w zawrotnym tempie. Takie nasze szczęście.

To nagle przyspieszenie wynika z zasadniczych zmian związanych ze wzrostem mocy obliczeniowej komputerów i wydajnością sieci. Najnowszy iPhone ma niemal 6 tysięcy razy więcej tranzystorów niż procesor i486, w który wyposażano pecety pod koniec lat 80. XX wieku.

---

<sup>1</sup> E.J. Chaisson, *Cosmic Evolution*, Harvard University Press, Cambridge 2001.

W 2017 roku globalny ruch internetowy przekroczył 46 600 gigabajtów na sekundę – był więc 40 milionów razy większy niż w 1992 roku<sup>2</sup>.

Ten astronomiczny wzrost wyraźnie przesunął horyzonty naszego świata. Dzięki biologii obliczeniowej zaczynamy dziś rozumieć skomplikowane procesy biochemiczne zachodzące w ludzkich komórkach. Dzięki wzrostowi mocy obliczeniowej możemy tworzyć maszyny, które potrafią znacznie więcej. DRIVE AGX Pegasus, dwuczipowy system, który Nvidia stworzyła z myślą o autonomicznych pojazdach, może wykonywać 320 bilionów operacji na sekundę<sup>3</sup>. Spadek cen dostępu do łączy otworzył drogę do powstania zupełnie nowych branż, choćby mediów społecznościowych. Potężne sieci umożliwiają dziś ludziom współpracę w wymiarach, które wcześniej w ogóle nie istniały. Pod artykułem informującym o odkryciu bozonu Higgsa podpisało się ponad 5 tysięcy współautorów.

Eksplozja mocy obliczeniowej i potencjału komunikacyjnego wywołała falę uderzeniową, która na różne sposoby zmienia rzeczywistość wokół nas. Przyczyniła się do rozwoju e-handlu, gospodarki współdzielenia, biologii syntetycznej, technologii *blockchain*, rzeczywistości rozszerzonej, uczenia maszynowego, druku 3D i internetu rzeczy. Jeszcze nim te zjawiska przestaną nas dziwić, naszą rzeczywistością wstrząsną kolejne. W ciągu kilku następnych lat do sieci podłączonych zostanie od 200 miliardów do biliona rzeczy, głównie czujników<sup>4</sup>. Wyobraźmy sobie zatem świat, w którym każda zmiana stanu – każdy ruch, każdy przepływ cząsteczek, każda transakcja i każda perturbacja – stanowią źródło danych. Ostatecznie planeta jako taka stanie się bytem czującym.

W całym tym zamęcie najważniejsze pytanie dla organizacji brzmi: czy dotrzemy kroku zmieniającemu się światu? Odpowiedź na ogół brzmi: nie!

Dyrektorzy generalni często zadowalają się wnioskiem, że wszystkiemu winne są niskie zdolności adaptacyjne człowieka. „Ludzie zawsze

---

<sup>2</sup> Cisco Visual Networking Index: Forecast and Trends, 2017–2022, biała księga, 27.02.2019.

<sup>3</sup> J. Vincent, *Tesla's New AI Chip Isn't a Silver Bullet for SelfDriving Cars*, „The Verge”, 24.04.2019, <https://www.theverge.com/2019/4/24/18514308/teslafullselfdrivingcomputerchip-autonomydayspecs> [dostęp: 15.06.2022].

<sup>4</sup> Ta niższa wartość szacunkowa pochodzi z Intela, wyższa wartość pochodzi od Vincenta Poora, profesora Princeton University, [https://www.nsf.gov/awardsearch/showAward?AWD\\_ID=1702808&HistoricalAwards=false](https://www.nsf.gov/awardsearch/showAward?AWD_ID=1702808&HistoricalAwards=false) [dostęp: 15.06.2022].

## NARESZCIE JESTEŚMY LUDŹMI!

sprzeciwiają się zmianom” – deklarują wzniosłe menedżerowie. Stwierdzenie to należy, wraz z wieloma menedżerskimi komunałami, włożyć między bajki. Każdy z nas zna przecież jakichś ludzi. Ilu spośród nich w ciągu ostatnich trzech lat podjęło co najmniej jedno z poniższych przedsięwzięć:

- przeprowadzka do innego miasta,
- podjęcie nowej pracy,
- zakończenie związku romantycznego lub wejście w nowy związek,
- rozpoczęcie kursu lub szkolenia,
- rozpoczęcie programu treningów fizycznych,
- podjęcie nowego hobby,
- zrzucenie zbędnych 5 kilogramów,
- remont pokoju,
- podróż w nowe miejsce,
- nawiązanie nowej przyjaźni.

Większość naszych znajomych podjęła któreś z tych wyzwań. Prawda jest bowiem taka, że ludzie są uzależnieni od zmian. Mamy nienasycony apetyt na nowinki. Wszystko to, co w naszym świecie się zmienia, zmienia się na skutek *naszych działań*. To *my* jesteśmy sprawcami całego tego zamieszania.

W przeciwieństwie do ludzi organizacje radzą sobie ze zmianami bardzo kiepsko. To dlatego firmy o ugruntowanej pozycji tak często dają się zaskoczyć nowym graczom. Dziś *spodziewamy się* wręcz, że nowa krew weźmie górę nad tetrykami. Intuicja nam podpowiada, że w szybko zmieniającym się świecie żadne zasoby nie zastąpią gospodarności i że nawet najbardziej dynamiczne firmy mogą w krótkim czasie stracić dotychczasową pozycję.

Google, choć bezkonkurencyjny w dziedzinie wyszukiwania, prze-gapił moment, w którym należało podjąć wysiłek budowy mediów społecznościowych. Zanim powstał Google+, Facebook zdążył już zapewnić sobie przewagę nie do przezwyciężenia. Ponieważ Apple nie spieszył się z udostępnieniem streamingu w ramach iTunes, do gry mogli włączyć się nowicjusze, tacy jak Spotify czy Netflix. A gdy pionier

w dziedzinie internetowych serwisów randkowych eHarmony ociągał się z pościgiem za rewolucją mobilną, smartfony opanował Tinder.

Kto wierzy, że przyszłość to zakryte karty, ten może podnosić argument, że wychwalani dziś rewolucjoniści po prostu mieli szczęście, że zaproponowane przez nich rozwiązania po prostu pojawiły się w odpowiednim momencie. Taki wniosek jest jednak nieuprawniony z dwóch powodów. Po pierwsze, wbrew temu, co się zwykło twierdzić, przyszłość wcale nie jest nieprzenikniona. Jeśli się bacznie śledzi zachodzące zmiany – i obserwuje trendy, które nabierają rozpędu – można z dużym wyprzedzeniem przewidzieć przyszłość.

Dziś amerykańskie telewizje kablowe z trudem przystosowują się do świata, w którym zostały pozbawione monopolu na dystrybucję treści wideo. Pod koniec 2019 roku ponad 40 milionów amerykańskich gospodarstw domowych zrezygnowało z kablówki na rzecz nowych serwisów internetowych<sup>5</sup>. W tym samym roku liczba abonentów streamingowych przewyższyła liczbę klientów telewizji kablowej<sup>6</sup>. Tę zmianę łatwo dało się przewidzieć. Na początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku technolodzy z AT&T prognozowali, że streaming video w skali komercyjnej stanie się dostępny w 2005 roku. Ich przewidywania okazały się trafne. YouTube ruszył w 2005 roku, a pierwsza wersja Apple TV pojawiła się rok później. Netflix wystrumieniował do sieci pierwszy film w 2007 roku.

Po drugie, gdyby przyjąć, że tworzenie strategii adekwatnych do wyzwań przyszłości jest kwestią szczęścia, trzeba by wyjaśnić, dlaczego tak konsekwentnie to szczęście nie dopisuje starej gwardii. Jeśli ktoś przez kilka godzin gra w blackjacka i ciągle przegrywa, to raczej nikt tego nie będzie zrzucać na karb pecha. Brak efektów musi mieć związek z poziomem kompetencji tego konkretnego nieszczęsnego hazardzisty.

Z danych wynika, że inercja instytucjonalna ma charakter endemiczny, a przy tym jest zjawiskiem bardzo kosztownym. Warto uświadomić sobie, że:

- Tylko 11 procent firm, które w 1955 roku znajdowały się na liście Fortune 500, utrzymało się w zestawieniu do dziś;

<sup>5</sup> CordNever and CordCutter Households, 2019–2023, eMarketer, raport, lipiec 2019.

<sup>6</sup> Aaron Pressman, *For the First Time, More Americans Pay for Internet Video Than Cable or Satellite TV*, „Fortune”, 19.03.2019.

## NARESZCIE JESTEŚMY LUDŹMI!

- Przeciętny wiek firmy wchodzącej w skład indeksu S&P 500 spadł z 63 lat (w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku) do niespełna 20 lat (obecnie);
- W latach 2010–2019 amerykańskie firmy giełdowe przeznaczyły na restrukturyzację 550 miliardów dolarów (takie wydatki mają zwykle związek ze spóźnionym lub nieudolnie przeprowadzonym odświeżaniem strategii).

Wszystko to dowodzi pewnej bardzo oczywistej rzeczy: że na świecie zamęt nastaje w tempie, za którym większość firm nie jest w stanie nadążyć.

W praktyce wygląda to tak, że organizacje wprowadzają zmiany bądź to trywialne, bądź traumatyczne. Firmy na bieżąco odświeżają swoje produkty i doskonalą procesy. Nic wielkiego w związku z tym się nie dzieje. Zwroty o charakterze strategicznym wywołują natomiast często poważne perturbacje, podobnie jak działania rewolucyjne, które od czasu do czasu wstrząsają słabo zarządzanymi dyktaturami. W dużych firmach, podobnie jak w państwach autorytarnych, odejście od szkodliwej czy przestarzałej polityki możliwe jest tylko w drodze zmiany reżimu i postawienia u steru nowego człowieka.

W takich warunkach firmy, które znajdują się w tyle, zwykle już w tyle pozostają. Od lat 90. XX wieku General Motors tylko pięć razy nie odnotował rocznej straty udziału w rynku krajowym<sup>1</sup>. Firma istnieje do dziś tylko dzięki pomocy udzielonej przez rząd po kryzysie finansowym z 2008 roku.

Niestety starzejących się firm nie można po prostu poddać eutanazji. Trwają więc na wpół pogrążone w śpiączce, zamykają kolejne oddziały, zabijają marki, tłamszą badania i rozwój, zwalniają pracowników, łączą siły z innymi rywalami pogrążonymi w letargu i zabiegają o pomoc państwa. To są firmy, które kręcą się w kółko. I jest ich więcej, niż mogłoby się wydawać.

---

<sup>1</sup> *GM Share Finally on the Upswing*, „Automotive News”, 27.11.2017, <http://www.autonews.com/article/20171127/OEM/171129852/gmshareupfinalassembly> [dostęp: 15.06.2022]. Wyniki udziału w rynku w latach 2018 i 2019 pochodzą z udziału General Motors w rynku amerykańskim w latach 2000–2019, Statista, luty 2020, <https://www.statista.com/statistics/239607/vehiclesalesmarketshareofgeneralmotorsintheunitedstates/> [dostęp: 15.06.2022].



## W świecie nieustających zmian i bezprecedensowych wyzwań potrzeba firm śmiałych i odpornych na przeciwności losu

Niestety większość organizacji jest przeciążona z powodu biurokracji, a przez to działa powoli i zbyt ostrożnie. W czasach wielkiego zamętu struktury oparte na modelu odgórnego zarządzania i licznych regułach okazują się bardziej szkodzić niż pomagać. Tłamszą kreatywność, tłumią innowacyjność. A dziś potrzeba organizacji śmiałych, przedsiębiorczych i nadążających za zmianami. Dlatego powstała ta książka.

### Jak procedury i hierarchię zastąpić czymś lepszym

W *Humanokracji* Gary Hamel i Michele Zanini wyróżniają siedem podstawowych zasad firmy skupionej na człowieku i dzielą się z czytelnikiem precyzyjnymi wskazówkami dotyczącymi tworzenia organizacji postbiurokratycznej. Przedstawiają nowy model zarządzania, który uwalnia drzemące w ludziach pokłady kreatywności i zachęca wszystkich do myślenia i postępowania jak właściciel firmy. Kreslą szczegółowy plan, jak stworzyć organizację *jednocześnie* dużą i szybką, *jednocześnie* zdyscyplinowaną i samorządną, *jednocześnie* wydajną i przedsiębiorczą w swej naturze, *jednocześnie* rozważną i śmiałą.

### Rebelianci odnoszący sukcesy biznesowe

By nie pozostać gołosłownymi, Hamel i Zanini przywołują przykłady różnych firm, które zgodnie z zasadami humanokracji spłaszczyły swą strukturę, zaufały pracownikom i umożliwiły im podejmowanie decyzji biznesowych, dzięki czemu odniosły sukces na konkurencyjnych rynkach. Są to takie organizacje jak m.in.: Buurtzorg, Nucor, Haier, Svenska Handelsbanken, Southwest Airlines, 3M czy Michelin. Stosując ten alternatywny model zarządzania, w którym ludzie nie są tylko „zasobami” wykorzystywanymi do realizacji czyichś założeń, lecz zaangażowanymi twórcami rozwiązań, stworzyli firmy zwinne, które szybko podejmują decyzje i z łatwością tworzą innowacje.

### Nowa organizacja, w której na pierwszym miejscu jest człowiek

Niniejsza książka to lektura obowiązkowa dla każdego, kto chce budować organizacje zdolne wyprzedzać zmiany – dla każdego, kto dąży do tego, by zapewnić wszystkim członkom zespołu możliwość zdobywania wiedzy, rozwijania się i wnoszenia własnego wkładu. To gotowy przewodnik dla menedżerów marzących o tym, by każdy pracownik stał się mikroprzedsiębiorcą odpowiedzialnym za firmę, w której pracuje. Dla liderów pragnących obalać przestarzałe systemy zarządzania i wycofywać niepraktyczne procesy.

PATRONAT

MY COMPANY  
mbiznes

NOWA  
SPRZEDAŻ [sprawny.marketing](http://sprawny.marketing)

SZEF  
SPRZEDAŻY PROFES<sup>TI</sup> HR [personel & zarządzanie](http://personel&zarzadzanie)

[www.mtbiznes.pl](http://www.mtbiznes.pl)

Książka dostępna także jako e-book

ISBN 978-83-8231-148-8



9 788382 311488

MT22007

Cena 69,90 zł