

Quo Vadis Potissimus ?



Andrzej Jacaszek
wydawca
Harvard Business Review Polska

Sukces w zarządzaniu = f (wiedzy)

Technokratyczna szkoła zarządzania

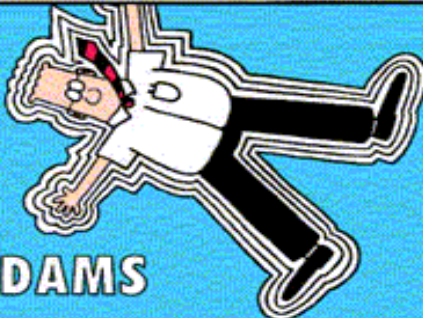
Sukces w zarządzaniu = f (charakteru)

Osobowościowa szkoła zarządzania



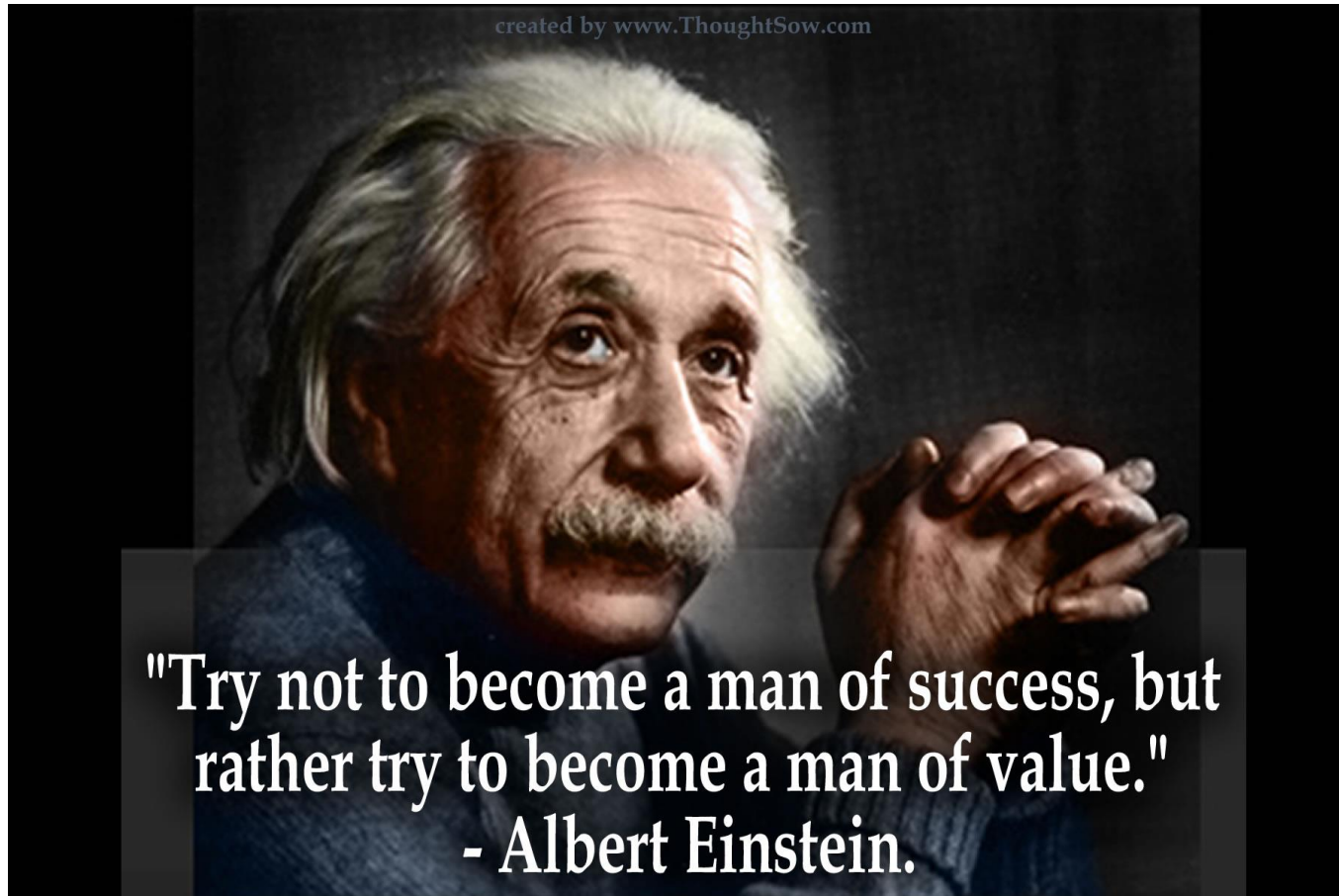
DILBERT[®]

BY
SCOTT ADAMS




© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

wiedza + charakter = wartościowy i trwały sukces



Spróbuj nie tylko być człowiekiem sukcesu, ale bądź przede wszystkim wartościowym człowiekiem.

„100 lat temu Uniwersytet Harvarda utworzył Harvard Business School nadając jej misję uczenia liderów nie tylko narzędzi zarządzania ale także: odwagi, umiejętności oceny oraz szlachetności ducha, która obie te cechy oczyszcza i nadaje im moralny charakter.

“100 years ago, Harvard University established a graduate Business School with the goal of teaching leaders not just the nuts and bolts of management, but something more: courage, good judgment, and a kindness of spirit that purifies both.”

William F. Joyce i Nitin Nohria

Z badań „What really works” wynika, że:

najlepsi CEO są zdolni komunikować swoją wizję tak przekonująco, że podwładni adoptują ją jako swój osobisty cel. Są także mocno zintegrowani w tym, co mówią i tym, co robią. Kiedy firma ma dylemat moralny, np. wycofanie wadliwego produktu – nie wahają się i nie mają żadnych wątpliwości.

THEY WALK AND TALK

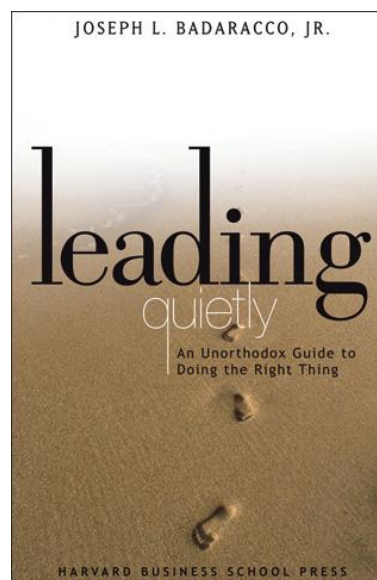
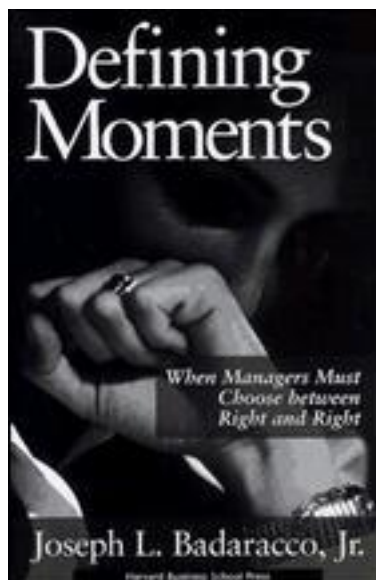
*„Życie jest sumą wszystkich
twoich wyborów”*

Albert Camus



Kryteria decyzyjne wg prof. Josepha Badaracco

Prof. Joseph L. Badaracco



Enron

- Kolosalny upadek
- Niezbyt ciekawy problem z punktu widzenia zarządzania
 - Zaangażowani ludzie postępowali źle mając tego świadomość
 - Rozważanie problemów wyboru pomiędzy dobrem a złem przedstawia niewielką wartość
 - Większość ludzi zna różnicę
- Interesuje nas inna grupa problemów



Czy znacie te chwile?

- Ucisk w żołądku
- Przyspieszony oddech
- Uczymy się czegoś, ale nie chcemy powtarzać tego doświadczenia

...To są wybory pomiędzy tym, co dobre a tym, co słuszne.

Przykłady: Dobre vs. Słuszne

Mini Studium Przypadku Tylenol: 1982

- 6 osób w Chicago zmarło na skutek zażycia tabletek z opakowań skażonych cyjankiem potasu
- Co zrobił James Burke, Prezes Johnson & Johnson?

Decyzja Burke'a dotycząca Tylenolu

- Fenomenalne wskrzeszenie marki
- Łatwa decyzja?
 - Mogły umrzeć kolejne osoby
 - Kosztowne procesy sądowe
- W dużej mierze łatwa decyzja... ale ciekawe okoliczności



Konsultacje z FDA i FBI

- FDA: „Zostawcie produkty w sprzedaży”
 - Przestępcy mogą naśladować
 - Manipulowanie dużą firmą
- FBI: „Nie negocjujemy z terrorystami”



Dylemat Burke'a

- Jako dyrektor firmy i jako człowiek
 - Wycofać produkt
- Jako obywatel
 - Pozostawić produkt w sprzedaży
- Dobrze przeciwko słusznemu: „miałem szczęście”
 - „Do dziś nie wiem jak bym postąpił”



Przykłady: Dobre vs. Słuszne

Mini Studium Przypadku:

- Dom moich marzeń... zwierzenia współpracownika
- Pieniądze z oszczędności przeznaczone na studia dzieci
- Duży kredyt hipoteczny
- „Chciałem, żebyś dowiedział się pierwszy”



Jaka jest twoja decyzja?

Dyrektor w firmie	Przyjaciel
Zobowiązanie się do zachowania poufności -Nie ujawnianie informacji -Czekanie na sygnał od Działu Prawnego	Zobowiązanie wobec przyjaciela -Chęć pomocy - Wyjawienie prawdy

Przykłady: Dobre vs. Słuszne Gorzki smak przywództwa

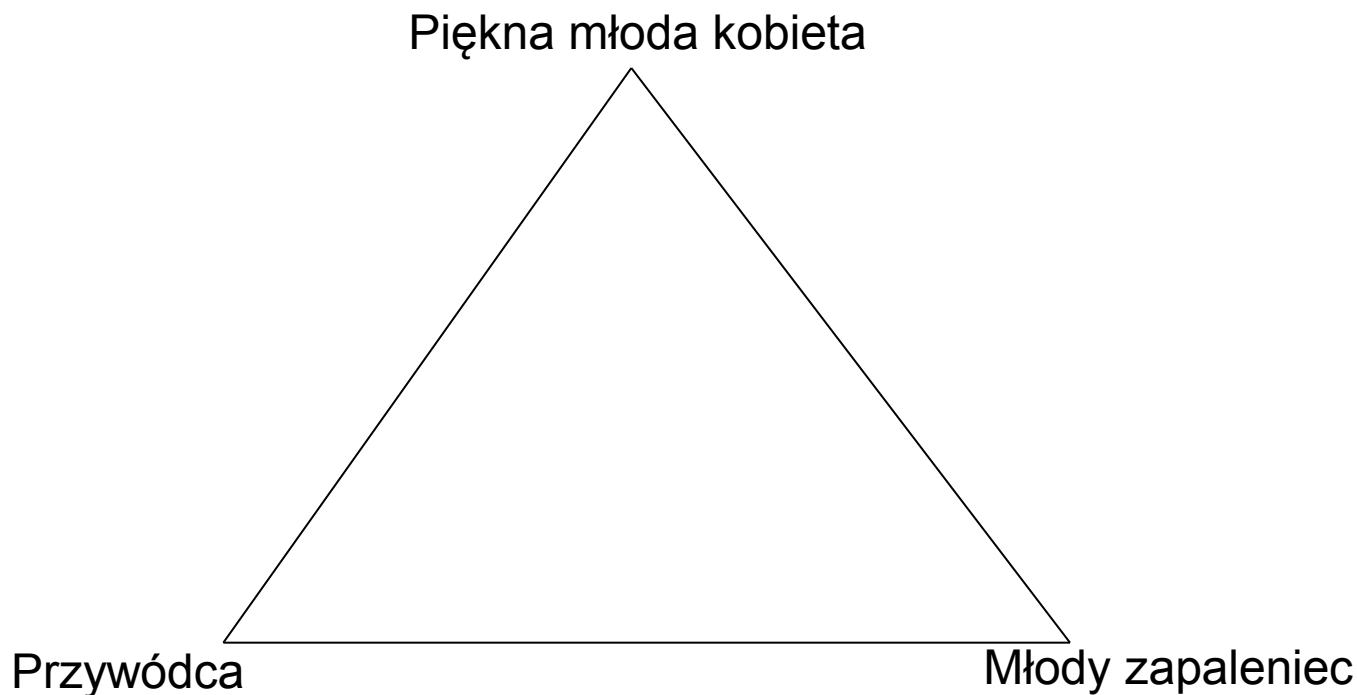
Mini Studium Przypadku - Problemy „brudnych rąk”

- Sztuka „Brudne ręce”, Jean Paul Sartre’a, akcja rozgrywa się w Paryżu podczas II Wojny Światowej



Przykłady: Dobre vs. Słuszne

Mini Studium Przypadku - Problemy „brudnych rąk”



„Brudne ręce”

Doświadczenie przeciwko idealizmowi

Zapaleniec do Przywódcy:

„Zbyt wiele układów, zdrada ideałów...”

Przywódca do Zapaleńca:

„Boisz pobrudzić sobie ręce, ...”

„Czystość jest ideałem dla jogina lub mnicha...
dla kogoś, kto stoi z boku, z założonymi rękami i nic nie
robi”

„Brudne ręce”

Doświadczenie przeciwko idealizmowi

Przywódcą do Zapaleńca:

„Ja mam brudne ręce, unurzane w brudzie i krwi po łokcie”.

„Czy łudzisz się, że można rządzić pozostając niewinnym?”

Czy uważacie, że ... wszystko zawsze będzie szło łatwo, lekko i przyjemnie; same łatwe, wolne i nie podkrecone piłki do odbicia ... płynne przechodzenie przez jeden problem za drugim, bez strat, bez emocji?

Osadzenie decyzji w kontekście przywództwa

- Kiedy jako menedżer wybierasz między dobrem..., a dobrem (right-versus-right conflict)
 - Ludzie bacznie cię obserwują
 - Opadają maski z twarzy, a czyny znaczą więcej niż słowa
 - Ludzie potem to komentują

Sposób na podjęcie decyzji

1. Sposób postępowania, który po zbilansowaniu zysków i strat przyniesie najkorzystniejsze konsekwencje?
 - Lista osób wygranych i przegranych, zagrożeń i szans, a potem bilans
 - Wybierz plan działań, który przynosi najwięcej dobra, a jak najmniej szkód

Sposób na podjęcie decyzji

„Istotą odpowiedzialnego zachowania jest czynienie tego, co przynosi najwięcej szczęścia jak największej liczbie osób”

J.S. Mill



Sposób na podjęcie decyzji

Jednostka	Grupa
W średnim wieku Ćwiczy Dobrze się odżywia	W średnim wieku 7 osób chorych Organy wydłużą ich życie o 350 lat

Dlaczego nie możemy poświęcić potrzeb jednostki dla potrzeb zbiorowości?

Sposób na podjęcie decyzji

1. Najkorzystniejszy bilans?
2. Prawa jednostki vs. interes grup. Prawa, których nie możemy pogwałcić, bez względu na konsekwencje?

Geneza praw człowieka

- Deklaracje leżących u podstaw wielu państw
- Każda religia mówiąca o wyjątkowości istot ludzkich
- Bez względu na swoje pochodzenie, istoty ludzkie mają iskrę bożą

Sposób na podjęcie decyzji

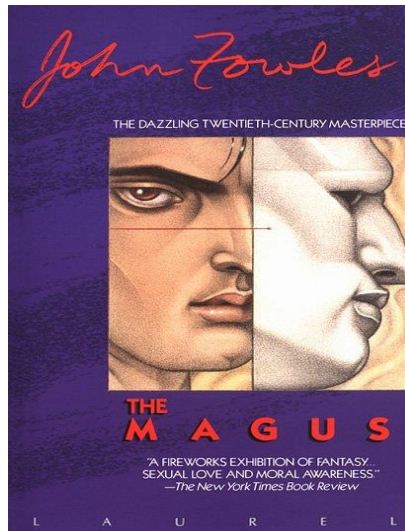
1. Najkorzystniejszy bilans?

2. Prawa jednostki vs. interes grup. Prawa, których nie możemy pogwałcić, bez względu na konsekwencje?

- Prawa człowieka
- Prawa polityczne
- Prawa gospodarcze

Gdzie znajduje się nieprzekraczalna granica?

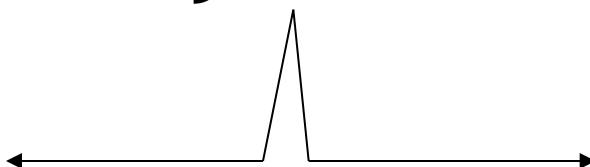
- Mini Studium Przypadku historia burmistrza z powieści Johna Folwes „Mag”



Gdzie znajduje się nieprzekraczalna granica?

dylemat

szybka śmierć dwojga
(być może winnych)



śmierć i okaleczenie wielu
(także niewinnych)

Gdzie znajduje się nieprzekraczalna granica?

- „Zabijesz duszę tej wioski”
- „Zniżysz się do poziomu swoich oprawców”

W tradycji Zachodu to pytanie zrodziło się za Arystotelesa, tradycji Wschodu u Konfucjusza

- Nie chodzi o odnalezienie słusznej zasady.

- To kwestia charakteru.

Sposób na podjęcie decyzji

1. Najkorzystniejszy bilans konsekwencji?
2. Prawa jednostki vs. interes grup. Prawa, których nie możemy pogwałcić, bez względu na konsekwencje?
3. Jakie jest moje przesłanie dotyczące moich ideałów i zasad?
 - To decydujący moment. Ludzie później będą o tym mówić. Nie będzie cię tam, żeby coś sprostować.
 - Powiedzą: „Cóż, staliśmy wcześniej przed takimi decyzjami i wiecie, co zrobił ten czy tamten”. Twoja decyzja będzie odbijać się echem przez długi, długi czas.

Sposób na podjęcie decyzji

1. Najkorzystniejszy bilans konsekwencji?
2. Które jednostki i które grupy ludzi mają prawa, których nie możemy pogwałcić, bez względu na konsekwencje?
3. Jakie jest moje przesłanie dotyczące moich ideałów i zasad?
4. Co się sprawdzi w takim świecie, jakim on jest?

Co się sprawdzi, jeżeli wykażemy inicjatywę, wyobraźnię, kreatywność i wolę do podejmowania rozsądnego ryzyka?

Sposób na podjęcie decyzji

Najkorzystniejszy bilans?	Konsekwencje
Kogo musimy chronić?	Prawa
Co mówię o moich przekonaniach?	Charakter
Co się sprawdzi?	Pragmatyzm

Wróćmy do problemu z domem

- Wszyscy zrobili to samo
- Wszyscy poszli na kompromis
 - „Trochę mnie martwi to spowolnienie w sektorze i te zwolnienia u konkurencji”
- To rozwiązanie nie jest bohaterskie
- Nie ma łatwego wyboru

Wróćmy do problemu z domem

To nie bohaterstwo...

lecz przyzwoitość, która wymaga wyobraźni.

Rozwiązanie, dzięki któremu świat staje się lepszy.

Podsumowując...

Wykorzystuj razem poniższe narzędzia analityczne!

Jeżeli wykorzystacie je osobno:

1. Bilans konsekwencji może przeważać nad prawami jednostki.
2. Prawa jednostki: możemy utknąć w martwym punkcie.
3. Osobista uczciwość: Co czyni nas wyjątkowymi?
4. Co się sprawdzi: Pograżamy się tak jak Enron!

Wykorzystuj te narzędzia w komunikacji

- Wykorzystaj te skuteczne treści w komunikacji
 - Postawy odcisnięte w naszej psychice.
 - Wykorzystaj te postawy w swojej argumentacji; ludzie to rozumieją.

Trzy testy

1. Test gazety

- Wyobraź sobie, że twój plan działania ma zostać opublikowany w jutrzejszym wydaniu gazety.

Co chciałbyś zobaczyć w gazecie?

- Pragmatyczny test

Trzy testy

1. Test gazety
2. Przejdź milę w czyichś butach
 - Złota zasada
 - Jak chciałbyś, aby potraktowano twoje dzieci?
 - Test dotyczący praw innych osób

Trzy testy

1. Test gazety
2. Przejdź milę w czyichś butach
3. Test nekrologu
 - Jakie rozwiązanie tego problemu jest dobre w długiej perspektywie?
 - Test charakteru

**Ostatecznie Arystoteles ma rację...
to kwestia charakteru i osądu**

Jak jest z etyką w biznesie?

W tradycyjnych zawodach regułą jest posiadanie mentora: lekarze stażyści pracują wraz z kierownikami szpitala lub starszymi rangą lekarzami, którzy są zarazem ich przewodnikami etycznymi.

W biznesie jest inaczej: jego praktykowanie nie wymaga żadnej licencji. Jedynym wymogiem jest zarabianie pieniędzy i nie wchodzenie w konflikt z prawem. Nawet jeśli ktoś na początku ma niewzruszone zasady moralne, łatwo może zejść z właściwej drogi, gdyż zasady moralne to opcja, a nie nieodłączny element pracy.

prof. Howard Gardner – HBRP 2010



Howard Gardner - profesor psychologii poznania i psychologii uczenia się w Harvard Graduate School of Education w Cambridge, w stanie Massachusetts.

Wszystko na sprzedaż

„Gdy wszystko, co ma znaczenie, można kupić i sprzedać, gdy możemy zrywać podjęte obowiązania, ponieważ nie przynoszą nam już korzyści, gdy zakupy stają się zbawieniem, zaś slogany reklamowe – litanią, gdy naszą wartość mierzy się tym, ile zarabiamy i wydajemy, wtedy rynek niszczy te same wartości, od których w długim okresie zależy jego funkcjonowanie”.



Lord Jonathan Sacks –
naczelny rabin Wielkiej Brytanii

Wyzwanie lidera: po której stronie stoisz?

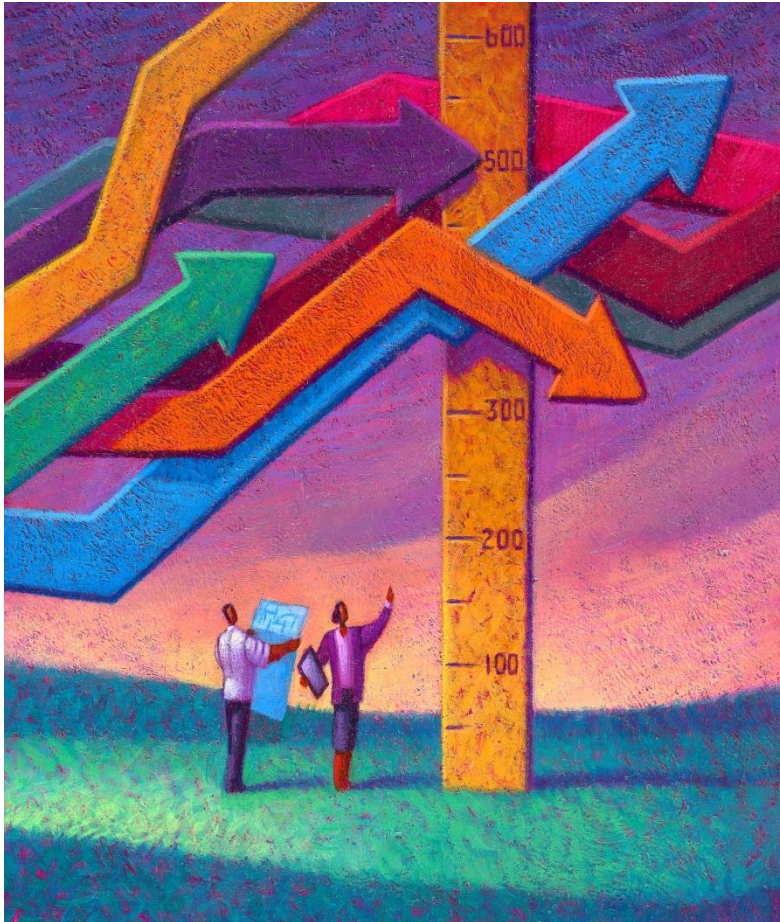
Wreszcie musimy zdecydować, po której opowiadamy się stronie. Nasz świat balansuje dziś na cienkiej granicy pomiędzy zdrowiem i chorobą, dobrym życiem a biedą, czystym środowiskiem a katastrofami ekologicznymi, a nawet – wojną nuklearną.

Jeśli możemy w jakikolwiek sposób przyczynić się do tego, by ludzie postępowali dobrze, jesteśmy to winni sobie, swoim dzieciom, pracownikom, społeczności i planecie.

prof. Howard Gardner – HBRP 2010



Właściwa kultura organizacyjna



- **Zwracanie uwagi przełożonym przez podwładnych** - na pewno nie można nazwać **dobrą** firmy, w której jest to niemożliwe.
- Warto skonsultować swoje obserwacje z innymi, by zyskać pewność, że nie oceniamy zwierzchnika w sposób tendencyjny.
- **Jeśli nie jesteś gotów zrezygnować z pracy lub zostać z niej zwolnionym za to, w co wierzysz, nie jesteś pracownikiem ani – tym bardziej – profesjonalistą. Jesteś niewolnikiem.**

prof. Howard Gardner – HBRP 2010

Reguła: Przyzwolenie na łamanie zasad.



**„Jesteśmy
odpowiedzialni
nie tylko za to,
co robimy,
ale także za to,
czego nie
robimy”.**

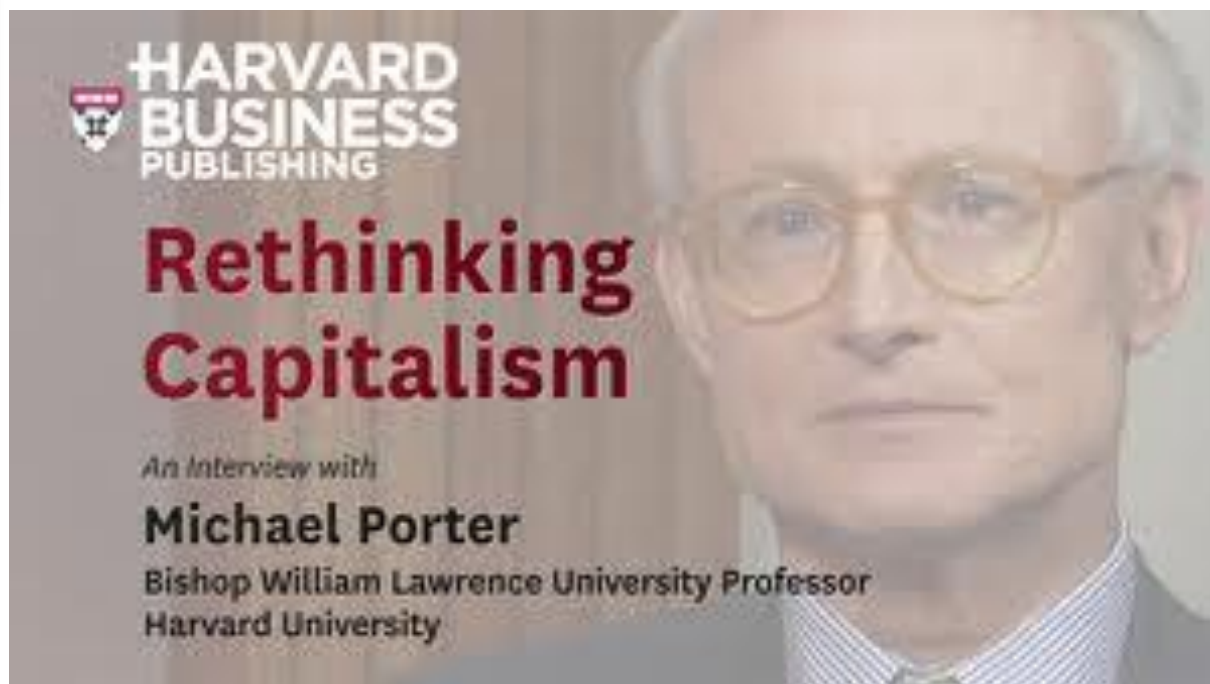
Jean Baptiste Poquelin –
MOLIER

Prof. Michael Porter ostrzega:



- biznes, jako główna przyczyna społecznych, ekologicznych i gospodarczych problemów;
- firmy prosperują kosztem większych społeczności;
- im więcej firm zaczyna przyswajać sobie ideę społecznej odpowiedzialności, tym bardziej obwinia się je o społeczne zaniedbania;
- poparcie społeczeństw dla biznesu spadło do poziomów nienotowanych w najnowszej historii;
- nadszarpnięte zaufanie do korporacji skłania przywódców politycznych do wprowadzania rozwiązań osłabiających konkurencyjność i hamujących wzrost gospodarczy.

Biznes tkwi w zaklętym kręgu



Ekonomiczno-społeczna wartość firmy:

wytwarzanie wartości
ekonomicznej
w sposób, który
jednocześnie tworzy
wartość społeczną
przez to, że wychodzi
naprzeciw potrzebom
i problemom
społeczeństwa



Wartość ekonomiczno-społeczna



procedury i praktyki operacyjne, które zwiększają konkurencyjność firmy i jednocześnie wpływają korzystnie na gospodarcze i społeczne warunki funkcjonowania ludzi, wśród których ta firma działa

Jak tworzyć wartość ekonomiczno- społeczną:

- 1. przeformułowanie produktów i rynków**
- 2. przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości**
- 3. stworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów**

1. Przeformułowanie produktów i rynków



Bank Wells Fargo stworzył linię produktów i narzędzi, które pomagają klientom w sporządzaniu budżetów domowych, zarządzaniu kredytami i spłacaniu zadłużenia

1. Przeformułowanie produktów i rynków

Na sprzedaży produktów opracowanych w ramach inicjatywy Ecomagination firma GE zarobiła w 2009 roku 18 miliardów dolarów. Według aktualnych prognoz koncernu, przychody ze sprzedaży tej serii produktów będą przez następnych pięć lat rosły dwa razy szybciej niż całkowite przychody GE.



2. Przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości

Walmart w 2009 ograniczył wielkość opakowań i zmienił trasy przejazdu swoich ciężarówek, skracając je łącznie o 100 milionów mil

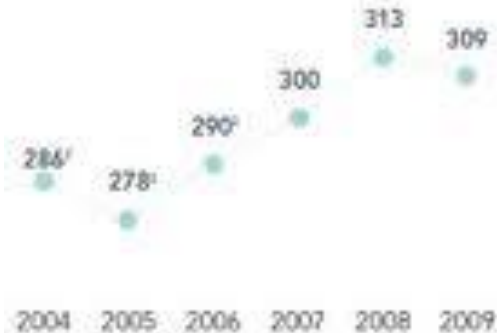
Oszczędził 200 milionów dolarów, mimo że przewiózł w tym czasie więcej produktów.



2. Przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości

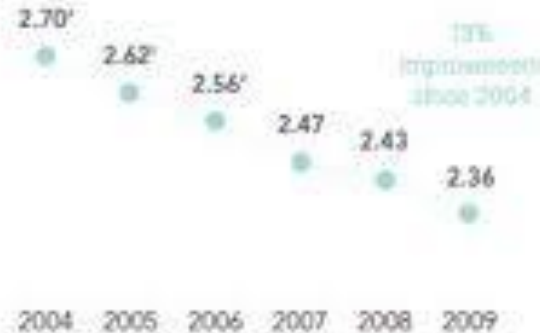
COCA-COLA SYSTEM WATER USE FROM 2004 TO 2009

Systemwide total based on estimated total use (billion liters)



COCA-COLA SYSTEM WATER USE RATIO (EFFICIENCY) FROM 2004 TO 2009

Average plant ratios based on collected data (liters/liter of product produced)



Firma Coca-Cola ograniczyła w 2009 globalne zużycie wody o 9% w stosunku do poziomu bazowego z 2004 roku – co oznacza, że jest niemal w połowie drogi do ostatecznego celu w postaci redukcji zużycia wody o 20% do 2012 roku.

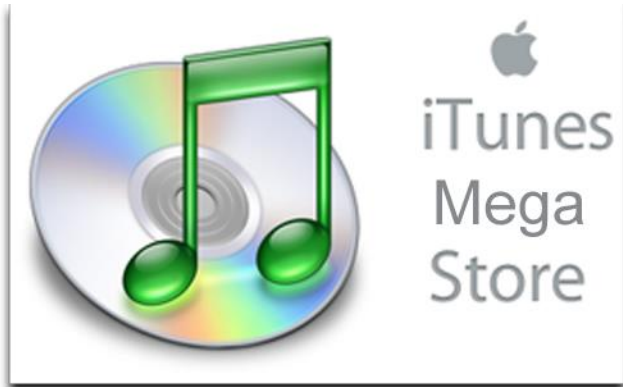
2. Przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości

Firmie Dow Chemical udało się ograniczyć wykorzystywanie bieżącej wody w swoim największym zakładzie produkcyjnym o 1 miliard galonów – co odpowiada rocznemu zużyciu wody przez 40 tysięcy Amerykanów – oszczędności: 4 miliony dolarów.



2. Przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha wartości

Nowe modele dystrybucji:



kindle
BOOKS IN 60 SECONDS
NOW WITH
GLOBAL WIRELESS



Google
scholar beta

3. Stworzenie warunków do rozwoju lokalnych klastrów

IT - Dolina Krzemowa



kwiaty cięte – Kenia



szlifowanie diamentów
– indyjskie miasto
Surat

Rola lidera w świecie, w jakim żyjemy



Zagadka

**Co dla lidera, CEO z sektora bankowego, oznacza
ciąg cyfr:**

3; 6; 3.

Odpowiedź:

3% – oprocentowanie lokat

6% – oprocentowanie kredytów

3p.m. – godzina, o której musi pojawić się
na polu golfowym

**Problem: „twarde”
(materialne) czynniki
sukcesu stają się
powszechnie dostępne**

Jim Collins



**Przywódstwo
5-tego stopnia:**

**Mieszanka
skromności
i żelaznej woli**

Wynagrodzenia CEO

Różnica w średnich wynagrodzeniach
CEO i robotnika wykwalifikowanego:

1982 r. **42:1**

2000 r. **531:1**

w 2003 r. drastyczny spadek!

282:1

Źródło: Institute for Policy Studies and United for a Fair Economy in Washington

Kilka praktycznych porad na koniec

Koncentracja na etyce: między teorią a praktyką

Czy wzięłeś już udział w szkoleniu na temat etyki w biznesie?

Nie, ale moglibyśmy wpisać w ankiecie, że brałem. To zwolni środki, które można będzie użyć na odnowienie Twojego biura.

Na szczęście sam nie brałem udziału w tym szkoleniu.

Nie szkodzi. Słyszałem, że to szkolenie dotyczy głównie zasad zdrowego rozsądku

Koncentracja na etyce: między teorią a praktyką



Musimy wyznaczyć linię między etycznym
a nieetycznym zachowaniem. Ale zrobmy to ołówkiem

Pytania profesora Josepha L. Badaracco

Gdy twoje życie znajdzie się w decydującym momencie – co jest istotne, co i jak powinieneś rozważyć zanim podejmiesz decyzję i poniesiesz jej konsekwencje jako lider i jako organizacja?

Czy kreatywność, wytrwałość, odwaga, powściągliwość, spryt i uczciwość wystarczą?

Czy życie i kariera menedżera jest początkiem wspaniałej podróży opartej także na przemyśleniach innych?

Jak powinniśmy dokonywać trudnych wyborów pomiędzy prawem i porządkiem rzeczy, pomiędzy tym co dobre, a tym co słuszne?

Czy możesz poprawić swoje szanse na życie etyczne, bardziej wrażliwe na własne wartości, na wartości innych, zapewniając sobie jednocześnie sukces i zamożność?

- Kartka na biurku Sidney’ a Harman’a:
„W każdej firmie jest zawsze ktoś, kto wie dokładnie, co się dzieje. Taka osoba powinna być natychmiast zwolniona.”
- Samuel Goldwyn do swojego Zarządu:
„Żądam, aby każdy z was mówił mi, co jest nie tak z MGM, nawet jeśli miałbym go za to wyrzucić z pracy.”
- Pewien CEO:
„Każdy kto ma zdanie przeciwne do mojego może śmiało wstać i powiedzieć: Odchodzę!”

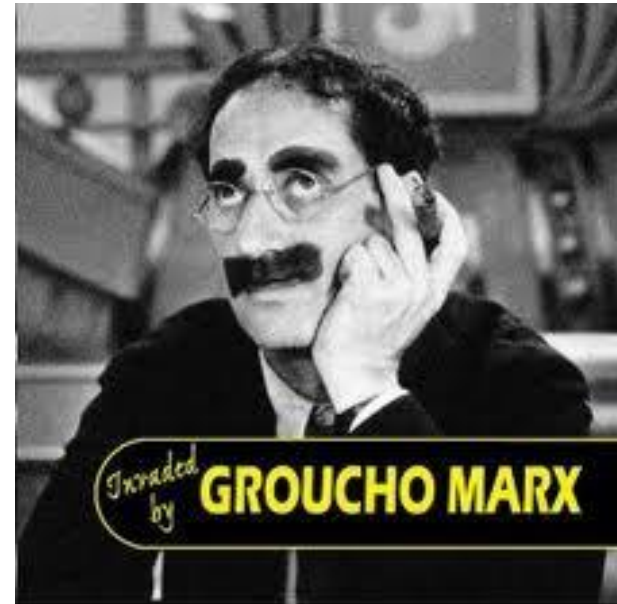
Trzy zasady starych dyplomatów

1. Nigdy nie kłam
2. Nigdy nie mów całej prawdy
3. Nigdy nie przeocz możliwości wyjścia do toalety



Moje zasady

“Oto moje zasady.
Jeśli Ci się nie podobają,
mam także inne.”



Pytania profesora Josepha L. Badaracco

Gdy twoje życie znajdzie się w decydującym momencie – co jest istotne, co i jak powinieneś rozważyć zanim podejmiesz decyzję i poniesiesz jej konsekwencje jako lider i jako organizacja?

Czy kreatywność, wytrwałość, odwaga, powściągliwość, spryt i uczciwość wystarczą?

Czy życie i kariera menedżera jest początkiem wspaniałej podróży opartej także na przemyśleniach innych?

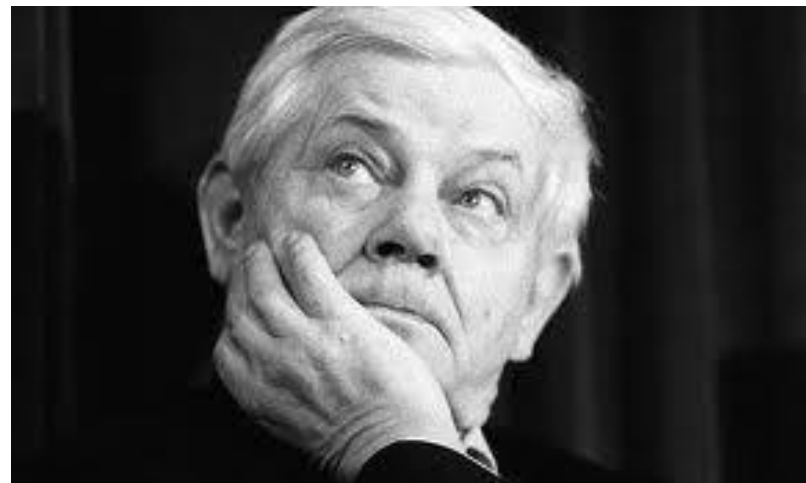
Jak powinniśmy dokonywać trudnych wyborów pomiędzy prawem i porządkiem rzeczy, pomiędzy tym co dobre, a tym co słuszne?

Czy możesz poprawić swoje szanse na życie etyczne, bardziej wrażliwe na własne wartości, na wartości innych, zapewniając sobie jednocześnie sukces i zamożność?

Oprócz etyki – potęga smaku

„To wcale nie wymagało wielkiego charakteru
nasza odmowa niezgoda i upór
mieliśmy odrobinę koniecznej odwagi
lecz w gruncie rzeczy była to sprawa smaku
Tak smaku
w którym są włókna duszy i chrząstki sumienia
(...)

To wcale nie wymagało wielkiego charakteru
mieliśmy odrobinę niezbędnej odwagi
lecz w gruncie rzeczy była to sprawa smaku
Tak smaku
który każe wyjść skrzywić się wycedzić szyderstwo
choćby za to miał spaść bezcenny kapitel ciała
głowa”



Potęga smaku
Herbert Zbigniew