



Lukasz Łapiński \_\_\_\_\_

# CZY MASZYNY MARZĄ O WSPÓŁPRACY Z LUDŹMI?

Do czego człowiekowi życzliwość, wdzięczność,  
zaufanie, wolność i niedoskonałość w organizacjach  
wypełnionych technologiami?

*U progu 2020 roku praca dawno przestała być miejscem, którego jedynym celem jest dostarczanie środków do życia. W pracy szukamy sensu i wartości. Dotychczasowe metody zarządzania przestają się sprawdzać, gdyż ich celem bywa głównie wymuszanie posłuszeństwa. Rozwój technologiczny i globalizacja idą w parze z trendem świadomych zmian i innowacji w zarządzaniu. W Polsce w zarządzaniu nadal mocno trzymamy się tego, co wydaje się nam znajome, stabilne i sprawdzone. Może warto przyjrzeć się zmianom, które nie od dziś kielkują w organizacjach. Bowiem jest szansa, że nowa perspektywa może się stać dla biznesu ważnym elementem sukcesu rynkowego, społecznego i środowiskowego w szybko zmieniającym się świecie.*

## Doceniać życie

Mówią, że humanizm przegrywa z technologiami. Słyszymy, że idea nie ma dziś szans z pieniądzem. „To twarda gra – mówi prezes śląskiej firmy technologicznej – jesteśmy małą firmą, nie bardzo jest tu miejsce na rozgryzanie tych wszystkich zawłości międzyludzkich, tu liczy się zysk, wystawianie faktur, takie są fakty, bez tego nas nie ma”.

Dzisiejsza rzeczywistość jest wyjątkowa. Warunki, w których przychodzi rozwijać nam biznes, są specyficzne. Pewne procesy są nie do zatrzymania. Rozwój technologii, przepływu informacji, globalnej sieci ma na nas nieustanny wpływ. Nasz świat się globalizuje, tempo zmian nie chce zwalniać i nie jesteśmy w stanie nad tym zapanować. Możemy, co najwyżej, przystosowywać się do nowych warunków – i to robi młodzież. Dla młodych taki świat jest naturalny, to jedyna rzeczywistość, jaką znają, więc mają na nią otwarte oczy i umysły. Żyjemy w świecie niespotykanych dotąd możliwości. Mnogość dostępnych wariantów, opcji, które dostajemy do wyboru od życia, potrafi doprowadzić do zawrotu głowy. Niezależnie od tego, czy jesteśmy tego świadomi, czy nie, każdego dnia podejmujemy ważne decyzje, które mogą mieć wpływ na nasze życie i często wybór jednej ścieżki wiąże się z bezpowrotnym odrzuceniem innej. Dzisiejszy świat to rzeczywistość niespotykanej w historii dostępności zasobów i możliwości. O większość bazowych środków do życia nie musimy już walczyć. Rzeczy i możliwości, które dla naszych rodziców uchodziły za luksus i ekstrawagancję, dzisiaj są dla nas standardem, niczym niewyróżniającą się przeciętnością. Przez kilka tysięcy lat człowiek borykał

*Coraz mniej wyjątkowe są dzisiaj firmy, w których standardem są życzliwość, wdzięczność, szczere zaangażowanie, uważność i świadoma osobista odpowiedzialność za powierzone zadania. Oparcie zespołu na wzajemnym zaufaniu i więzi wzmacnia zaangażowanie i skłonność do poświęceń dużo bardziej niż jakiegokolwiek centralnie sterowane motywowanie zewnętrzne.*

się z plagami chorób, niedostatkiem żywności, głodem i biedą. Nagle, prawie znikąd, nowoczesność przynosi nam bezprecedensowe bogactwo, spektakularne odkrycia naukowe, postęp w medycynie i wydłużony średni czas życia człowieka. Prawdę mówiąc, żyjemy dziś w sposób, którego mogliby nam pozazdrościć królowie żyjący pięćset lat temu.

## Widzieć ograniczenia

Cały ten niezwykle postęp nie był efektem działania pojedynczych osób, lecz skutkiem współpracy ludzi w ramach organizacji. Żadna z ważnych zmian rozwojowych w historii nie byłaby możliwa bez organizacji jako nośnika ludzkiej współpracy. Organizacje w naturalny sposób zmieniały się i rozwijały na przestrzeni lat, aby współgrać z otoczeniem, w którym przychodziło im działać. Dzisiaj jednak wielu z nas intuicyjnie wyczuwa, że obecny sposób, w jaki zarządzamy organizacjami, został doprowadzony do granic możliwości. Nie zaskakuje nas, że dla osób ciężko pracujących na samym dole hierarchii praca częściej kojarzy się z lękiem i męczarnią niż z pasją i misją. Wyraźne jest również to, że i w wyższych partiach struktury życie wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące. Jak często gorączkowe działania stanowią słabą przykrywkę dla głębokiego poczucia pustki i bezsensu. Sposób, w jaki próbujemy sobie radzić z dzisiejszymi problemami organizacji, często zdaje się pogarszać sytuację, zamiast ją ulepszać. Sporo firm ma już za sobą różne cykle programów odnowy, przekształceń i reorganizacji: fuzje, centralizacje, decentralizacje, nowe systemy informatyczne, nowe sformułowania misji, nowe systemy motywacyjne. Jak wielu z nas przestało już mieć złudzenia, że





może to cokolwiek zmienić. W powietrzu wisi poczucie, że wyczerpały się już pomysły na sposób zarządzania organizacjami i „cudowne systemy” wdrażane przez kolejne agencje konsultingowe zdają się być tylko częścią problemu, a nie jego rozwiązaniem.

## Myśleć inaczej

Dzisiaj bardziej niż kiedykolwiek dostrzegamy potrzebę nowych, radykalnie lepszych sposobów bycia w organizacjach. Czy jest to możliwe? Albert Einstein powiedział, że **problemów nie da się rozwiązać, używając tego samego sposobu myślenia, którego używaliśmy, kiedy problemy powstawały**. Być może musimy dotrzeć do nowego etapu, nowego światopoglądu, nowej wizji życia i perspektywy, by ponownie wymyślić sposób, w jaki będziemy ze sobą współpracować w organizacjach? Chwila. Może jednak ta przyszłość nie jest tylko tuż za rogiem, może ona już staje się częścią teraźniejszości? Czasem warto świadomie otworzyć oczy, by dostrzec to, co jest naprzeciw, poluzować nieco nasze trzymanie się tego, co znamy z przeszłości. Może wokół nas rozwijają się już firmy, które myślą inaczej? Może, podobnie jak dzisiejsza młodzież, są tacy, którzy adaptują się do nowoczesnej rzeczywistości i naturalnie organizują swoją współpracę w sposób skutecznie odpowiadający dzisiejszym realiom? Może znasz firmy, które są dziś w czołówce swojej branży pod względem innowacyjności, elastyczności i skuteczności

reakcji dzięki myśleniu inaczej w kwestiach organizowania współpracy w zespołach? Swoją drogą, czy określenie „Think different” nie brzmi znajomo?

## Ufać ludziom

Coraz więcej spośród nas pragnie tworzyć organizacje z duszą. Wielu nie potrzebuje już przekonywania, że konieczne są nowe typy firm, jednostek badawczo-naukowych, fabryk, szkół, szpitali. Są tacy, którzy wierzą, że możliwe jest tworzenie skutecznych firm dających pracownikom **przestrzeń do bycia w pełni sobą i umożliwiających nam poczucie głębokiego sensu z pracy** wykonanej dla naszego zespołu. Powiem więcej. Znajdą się i tacy odważni, którzy otwarcie przyznają, że nowa filozofia w organizowaniu współpracy jest warunkiem niezbędnym dla wysokiej konkurencyjności, szczególnie w branżach opierających się na innowacyjności i szybkich reakcjach na zmieniające się warunki rynku.

Dobrze jest to widoczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, wśród technologicznych start-upów, gdzie naturalne są spontaniczne i często nieświadome eksperymenty nad „ponownym wymyśleniem” organizacji. Paradoksalnie, nieprzywiązanie do „starych” modeli organizowania pracy działa tu na korzyść i pragmatyzm zmusza młodych menedżerów do przyjmowania takich rozwiązań, które po prostu są skuteczne dla funkcjono-



*Człowiek w coraz mniejszym stopniu jest potrzebny w organizacji do wykonywania powtarzalnych i mechanicznych czynności, które mogą wykonać maszyny. Miejmy odwagę zauważyć i przyznać, że dla skutecznej organizacji w dzisiejszych warunkach rynkowych człowiek coraz bardziej potrzebny jest do tego, aby być człowiekiem, z całą swoją wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, z całą swoją niepokornością, różnorodnością, odwagą i niemożnością wpisywania się w schematy, w które tak bardzo chcielibyśmy go włożyć.*

wania ich firm. Coraz mniej wyjątkowe są dzisiaj firmy, w których standardem są życzliwość, wdzięczność, szczere zaangażowanie, uważność i świadoma osobista odpowiedzialność za powierzone zadania. Oparcie zespołu na wzajemnym zaufaniu i więzi wzmacnia zaangażowanie i skłonność do poświęceń dużo bardziej niż jakiekolwiek centralnie sterowane motywowanie zewnętrzne.

### **Być w pełni sobą, bez masek**

Dostrzegalnym przełomem nowego paradygmatu jest „dążenie do pełni”. Frederic Laloux, ojciec chrestny optyki nowego poziomu świadomości w organizacjach, pisze o tym w ten sposób: „Historycznie patrząc, organizacje były miejscami, do których ludzie przychodzili, nosząc maski, dosłownie i w przenośni. W dosłownym sensie, widać to na przykładzie szat biskupich, dyrektorskich garniturów, lekarskich białych fartuchów i uniformów w sklepie czy restauracji. Uniform sygnalizuje tożsamość zawodową oraz rangę. To jest również rodzaj roszczenia, jaki organizacja wysuwa do pracownika: gdy nosisz ten uniform, nie należysz w pełni do siebie. Masz się zachowywać i pokazywać nie jako ty, lecz w pewien z góry ustalony, oczekiwany i akceptowany sposób. (...) [Przełom związany z nową filozofią organizowania współpracy polega na tym, aby] stworzyć przestrzeń, która nieustannie wspiera nas w podróży do pełni. Niezwykłe rzeczy zaczynają się wydarzać, kiedy naprawdę odważamy się wnieść do

pracy wszystko to, kim jesteśmy. Za każdym razem, gdy zostawiamy za sobą część siebie, redukujemy bowiem część naszego potencjału, kreatywności i energii. Nic dziwnego, że wiele miejsc pracy wydaje się bez duszy i bez życia. Dopiero w poczuciu pełni jesteśmy pełni życia, jakiego wcześniej nie znaliśmy. W naszych relacjach z kolegami znikają nagle sprawy, które czyniły miejsce pracy nieprzyjemnym i nieefektywnym. Współpraca staje się narzędziem, za pomocą którego pomagamy sobie nawzajem wyrazić naszą wewnętrzną wielkość i przejawiać powołanie” (Laloux, 2015).

W naturalny sposób zmienia się też poziom świadomości samych menedżerów, osób mających wpływ w organizacjach. Coraz bardziej jest widoczne, że mocne skupianie się na własnym ego i podkreślanie własnego statusu działa kontrskutecznie dla efektywności nowych organizacji. Często widać, w jaki sposób skuteczny lider potrafi poskramiać własne ego, nabrać dystansu do swoich lęków i ambicji, aby móc świadomie skupiać się na szukaniu bardziej autentycznego, harmonijnego i zdrowego sposobu życia.

### **Brać odpowiedzialność**

W świecie dobrobytu, niespotykanej dostępności zasobów przyjęcie tak praktycznej perspektywy nie wyklucza również rozważenia konsekwencji społecznych i środowiskowych. Wygląda na to, że dotychczasowy sposób prowadzenia



działalności gospodarczej przerasta możliwości naszej planety. Rozwój gospodarczy ma swój udział w drenowaniu zasobów naturalnych, niszczeniu ekosystemów, w zmianie klimatu, wyczerpywaniu zasobów wody i gleb uprawnych. Nie możemy zakładać, że rozwój technologii uleczy rany, jakie zadaliśmy naszej planecie przez nowoczesną cywilizację. Patrząc czysto ekonomicznie: model ciągłego wzrostu przy ograniczonych zasobach musi dojść do granicy. Może ostatnie kryzysy finansowe są tylko zapowiedzią tego, co przed nami. Może nie jest przesadą stwierdzenie, że przetrwanie wielu ekosystemów i rozwój ludzkości zależy od naszej zdolności przejścia do nowej perspektywy, z poziomu której zaczniemy współpracować w nowy sposób, aby uzdrowić nasze relacje ze światem.

## Widzieć życie w działaniu organizacji

Ktoś powie: „to naiwne”, „myślenie życzeniowe”, „perspektywa psychologa”, „u nas to się nie sprawdzi”, przecież „zysk się liczy, wystawianie faktur”. Przed organizacjami jest dziś ocean możliwości. Wybór należy do tych, którzy mają wpływ. To my decydujemy, w którą z tych niezliczonych opcji zainwestujemy naszą energię, czas i zasoby. Możemy wybrać to, co dobrze znamy, co zdaje się nam stabilne i sprawdzone. Możemy patrzeć na organizacje jak na MECHANIZMY, z jasną hierarchiczną strukturą, formalnymi spotkaniami na każdym poziomie, systemami motywacyjnymi, planami, budżetami i obfitością centralnych funkcji sztabowych. Możemy wybrać, aby nie ufać ludziom i wierzyć, że „nie chce im się pracować” i trzeba ich do tego jakoś zmusić. Jeśli człowiek jest dla nas „trybikiem” w tej inżynierskiej maszynie, to samo stawianie pytania o to, czy czuje on sens swojej pracy, zakrawa o szaleństwo – jakież to bowiem może mieć znaczenie. Jak długo ten sposób rozumowania będzie się jeszcze sprawdzać w globalnej wiosce wypełnionej niezwykle technologiami?

Alternatywą jest zaufać człowiekowi i głęboko uwierzyć, że przy wszystkich jego słabościach i wadach więcej rzeczy zasługuje w nim na podziw niż na pogardę (parafrazując Alberta Camusa). Historia uczy nas, że jeśli człowiek dostanie odpowiednie warunki, nie zawaha się pokazać, czym jest wielki entuzjazm i wielkie poświęcenie. Może warto podjąć ryzyko i spojrzeć na organizację nie jak na mechanizm, moją czy twoją „własność”, ale jak na **ORGANIZM, pole energii, formę życia**, która w organiczny, naturalny sposób dostosowuje się

do warunków niczym roślina lub cały ekosystem. Może opłaci się nam widzieć organizację jako miejsce, w którym pracownik czuje sens swojej pracy, gdzie struktury są płynne i zadaniowe, możliwe są szybkie reakcje na zmiany, a domeną jest nieszablonowość i kreatywność. Może uda się dostrzec, jak wiele można zyskać, tworząc warunki, w których pracownik może w swoim zespole zaspokajać najważniejsze potrzeby – i to niekoniecznie tylko te najbardziej pierwotne, jak potrzeby materialne czy te związane z zaznaczaniem swojego statusu. Przede wszystkim chodzi o zaspokajanie potrzeb związanych z budowaniem owocnych relacji i więzi z osobami, z którymi często od poniedziałku do piątku przychodzi nam spędzać więcej czasu niż z najbliższą rodziną. Chodzi też o potrzebę sensu, której zaspokojenie – jak podkreślał filozof Viktor Frankl – „pojawia się jako niezamierzony skutek uboczny, osobistego oddania się celowi większemu niż ja sam” (Frankl, 2017).

Może czas odrzucić złudzenie, że jedna osoba lub kilka – bez względu na kompetencje – mogłaby panować nad wszystkimi informacjami tak złożonego systemu, jakim jest organizacja i z góry, heroicznie podejmować zawsze słuszne decyzje dla setek wyborów, jakie czekają firmę w każdym tygodniu. Może pora na zaufanie do przestrzeni, do zbiorowej inteligencji systemu. Wydaje się ryzykowne? Idea, że dla gospodarki kraju najlepsze jest zarządzanie twardą ręką komitetów centralnego planowania w peerelowskim stylu, została całkowicie zdyskredytowana. Dziś jest dla nas oczywiste i naturalne, że system wolnego rynku, gdzie miliardy graczy odczytują sygnały, podejmują decyzje i uzgadniają działania między sobą, działa o wiele lepiej. Jednak z jakiegoś dziwnego powodu wewnątrz organizacji nadal ufamy ekwiwalentowi centralnych komitetów planowania.

A co z zyskiem? Czy nie on jest najważniejszy? Mam w sobie przekonanie, że zysk dla firmy jest konieczny i inwestorzy zasługują na godziwą stopę zwrotu, jednak głównym sensem pracy ludzi jest cel istnienia firmy, a nie zysk. **Zysk dla firmy jest jak powietrze. Potrzebujemy powietrza, aby żyć, ale nie żyjemy po to, aby oddychać.** Dla wielu skutecznych firm działających dzisiaj zyski są produktem ubocznym dobrze wykonanej pracy. Laloux widzi w tym paradoks: „skupiając się na celu bardziej niż na zyskach, zyski zwykle napływają jeszcze bardziej obficie” (Laloux, 2015).

## Mieć odwagę

Trzeba podkreślić, że sposób myślenia, o którym piszę powyżej, pozostaje dzisiaj w naszym kraju w sferze działań bardzo kontrkulturowych. Często na własnej skórze poczuć można, że zaufanie człowiekowi w biznesie jest postawą kontrkulturową. W czasach uprawiania polityki i rozgrywek personalnych w firmach samo określenie „ufać ludziom w biznesie” bywa odbierane jak zabawny oksymoron. Jednak dla mnie zaufanie to podstawa sukcesu na rynku. Wydaje się, że idea brzmi prosto w swej istocie. Doświadczenie wskazuje, że prawdziwy wybór i utrzymanie się przy kursie w kierunku „ludzkiej” organizacji wymaga ogromnej odwagi i opartego na prawdziwym zaangażowaniu zobowiązania ze strony osób zarządzających firmą. Świadomy lider potrzebuje naprawdę sporo odwagi, by dostrzec i uwierzyć, że humanizm nie może przegrać z technologią, globalizacją czy zmieniającym się rynkiem, zwłaszcza dzisiaj. Jeszcze więcej odwagi potrzeba, aby wdrażać tę filozofię w swoim zespole każdego dnia, pomimo dziesiątków twardych sygnałów, że to myślenie jest naiwne, mało profesjonalne oraz pomimo setek argumentów i dowodów na to, że nie warto jest ufać ludziom. Nierzadko jest się w swoim poglądzie osamotnionym. Nietrudno o wątpliwości. Czasem potrzeba o to zawalczyć.

## Być człowiekiem

Człowiek w coraz mniejszym stopniu jest potrzebny w organizacji do wykonywania powtarzalnych i mechanicznych czynności, które mogą wykonać maszyny. Miejmy odwagę zauważyć i przyznać, że dla skutecznej organizacji w dzisiejszych warunkach rynkowych człowiek coraz bardziej potrzebny jest do tego, aby **być człowiekiem**, z całą swoją wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, z całą swoją niepokornością, różnorodnością, odwagą i niemożnością wpisywania się w schematy, w które tak bardzo chcielibyśmy go włożyć. Organizacjom potrzebny jest człowiek, bo człowiek wie, czym jest walka, wielki entuzjazm i wielkie poświęcenie; człowiek – ze swoją naturalną zdolnością do podejmowania kolejnych prób i kreatywnych starań, pomimo ponoszenia niezliczonych porażek (a może dzięki nim), z całą tą ludzką niezwykłą adaptacyjnością i zdolnością tworzenia nowych rozwiązań.

Być może właśnie dzisiaj stoimy w historycznym momencie tworzenia się nowych organizacji w tym globalnym świecie. Mamy szansę w najbliższym czasie obserwować lub współtworzyć organizacje, które będą z tym światem współgrać, zamiast próbować za nim nadążyć czy nawet z nim walczyć, które będą skuteczne i zestrojone z tym, co jest tu i teraz, które czerpiąc wzorce z natury, będą spontanicznie dostosowywać się do nieustannie zmieniających się warunków. W wielu filozofiach Wschodu mądrość to jasne widzenie nietrwałej, uwarunkowanej natury wszelkich zjawisk i świadomość, że wszystko, co się pojawia, jest z samej swojej natury skazane na zniknięcie.

Henry Ford widział w człowieku uzupełnienie, element maszyny. Być może dzisiejsza zmiana paradygmatu w organizacjach wydarza się dzięki możliwości (lub myśląc dalej: dzięki konieczności) dostrzeżenia człowieka w organizacji. Dzięki pozwoleniu człowiekowi na bycie tym, kim jest – człowiekiem. Może o to właśnie chodzi, żeby pozwolić maszynom być maszynami, a ludziom pozwolić być ludźmi.

## Post scriptum

*Za tych, co szaleni. Za odmieńców. Buntowników. Awanturników. Niedopasowanych. Za tych, co patrzą na świat inaczej. Oni nie lubią zasad. Nie szanują status quo. Można ich cytować, można się z nimi nie zgadzać; można ich wystawiać, można ich zniesławiać. Ale jednego nie można zrobić – nie można ich ignorować. Bo to oni zmieniają świat. Popychają ludzkość do przodu. I choć niektórzy mogą widzieć w nich szaleńców, my dostrzegamy w nich geniusz. Ponieważ to ludzie wystarczająco szaleni, by sądzić, że mogą zmienić świat... są tymi, którzy go zmieniają.*

Powyższy tekst użyty został w reklamie *Here's to the crazy ones...* firmy Apple Inc. z 1997 roku. W reklamie nie zaprezentowano żadnego produktu, nazwy firmy ani charakterystycznego logotypu. Przedstawiono natomiast zbiór kilkusekundowych nagrań z takimi osobami, jak: Albert Einstein, Bob Dylan, Martin Luther King, John Lennon, Alfred Hitchcock, Muhammad Ali, Pablo Picasso i inni. Hasło kampanii to „Think different.”

# Wybrane studia przypadków, które miały wpływ na kształt niniejszego artykułu:

## PATAGONIA INC.

**Branża:** sprzęt outdoorowy, odzież sportowa

**Zasięg:** globalny

**Zatrudnienie:** 1000 osób (2017)

**Status:** organizacja komercyjna

Amerykańska firma, z siedzibą w mieście Ventura w Kalifornii, założona w 1973 roku przez Yvona Chouinarda. Pierwotnie specjalizowała się w produkcji haków wspinaczkowych. Obecnie jest jednym z liderów produkcji odzieży turystycznej, wiernym idei pozytywnego wpływu na środowisko. W 1996 roku jako pionier w branży Patagonia zaczęła używać wyłącznie organicznej bawełny do produkcji swoich ubrań. Od 1985 roku firma przekazuje 1% swoich przychodów na rzecz ochrony przyrody. Od 1985 do 2007 roku przekazała na te cele ponad 29 mln dolarów. Patagonia uważa, że wielu z nas w rozwiniętym świecie ma wystarczająco ubrań w szafach, aby zapewnić nam ciepło przez całe życie. Jednak wciąż kupujemy nowe rzeczy, których

produkcja jest szkodliwa dla środowiska, bo mogą skończyć na składowisku odpadów lub w oceanie. Firma bardzo poważnie podejmuje próby obniżania produkcji (wytwarzanie ubrań, które wystarczają na dłużej), naprawiania (Patagonia reperuje odzież klientów), ponownego użycia (firma odsprzedaży używaną odzież na eBayu lub we własnych lumpeksach „Worn Wear”) i recyklingu (możesz oddać zużytą odzież do Patagonii, gdzie w całości zostanie poddana recyklingowi).

### Zobacz:

- <https://www.patagonia.com/the-activist-company.html>
- Chouinard, Y. (2005) Let My People Go Surfing: The education of a Reluctant Businessman. New York: Penguin Books.
- <https://www.wornwear.com>

## FAVI S.A.

**Branża:** produkcja elementów z metalu w szczególności dla branży automotive

**Zasięg:** Francja

**Zatrudnienie:** 400 osób

**Status:** organizacja komercyjna

FAVI, odlewnia mosiądzu jest firmą rodzinną założoną w 1957 roku we Francji. Firma słynie ze szczególnej filozofii zarządzania. Radykalna przemiana organizacji rozpoczęła się w 1983 roku, kiedy Jean-François Zobrist został prezesem zarządu. Fundamentem polityki personalnej FAVI są trzy założenia, które z czasem stały się mantrą każdego pracownika:

1. **Ludzie są dobrzy z natury.** Są solidni, wewnątrznie motywowani, godni zaufania, inteligentni.
2. **Bez szczęścia nie ma osiągnięć.** Aby być szczęśliwym, trzeba być zmotywowanym. Aby być zmotywowanym, trzeba być odpowiedzialnym. Aby być odpowiedzial-

nym, trzeba rozumieć, dlaczego i dla kogo pracuję oraz mieć swobodę decyzji, jak to będę robić.

3. **Wartość tworzy się na hali produkcyjnej.** Robotnicy wytwarzają produkty. Dyrektor generalny i kadra zarządzająca w najlepszym razie tylko służą im wsparciem, w najgorszym razie kosztownie rozpraszają ich uwagę.

### Zobacz:

- Zobrist J.F. (2014). La belle histoire de FAVI: l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 1 Nos belles histoires. Paris: Humanisme et Organisations.
- Zobrist J.F. (2014). La belle histoire de FAVI: l'entreprise qui croit que l'homme est bon Tome 2 Notre management et nos outils. Paris: Humanisme et Organisations.

## APPLE INC.

**Branża:** elektronika użytkowa i software  
**Zasięg:** globalny  
**Zatrudnienie:** 132 000 osób (2018)  
**Status:** organizacja komercyjna

Apple Inc. to amerykańska korporacja zajmująca się projektowaniem i produkcją elektroniki użytkowej i oprogramowania. Siedzibą Apple jest Cupertino w Kalifornii. Spółka założona 1 kwietnia 1976 r. przez Steve'a Wozniaka i Steve'a Jobsa jest światowym liderem innowacji i jedną z najbardziej wpływowych firm na świecie. Firma ma bezprecedensową zdolność tworzenia i wprowadzania nowych rozwiązań, które często wyprzedzały rynek (Macintosh, graficzny interfejs i myszka komputerowa w 1978 r., iPod w 2001 r., iPhone w 2007 r.). Część osób kojarzy tę zdolność z charyzmatycznym liderem Apple. Warto jednak przyjrzeć się bliżej unikalnemu podejściu do pracy zespołowej w Apple, w którym do rangi misji podnosi się ideę „Think different” i filozofię wyrażoną w treści reklamy z 1997 r.

### Zobacz:

- Isaacson W. (2015) Steve Jobs. Kraków: Insignis Media.

## GOOGLE

**Branża:** technologie internetowe  
**Zasięg:** globalny  
**Zatrudnienie:** 98 771 osób (grudzień 2018)  
**Status:** organizacja komercyjna

Google została założona w 1998 roku przez dwóch doktorantów Uniwersytetu Stanforda, Larry'ego Page'a i Siergieja Brina. Jej flagowymi produktami są: wyszukiwarka Google, Gmail, Google Maps, Tłumacz Google, Google Drive. Dziś jest jednym z globalnych gigantów technologicznych obok Apple, Facebooka, Amazona czy Netflixa. Od 2007 roku Google z wielkimi sukcesami wdraża nowatorski program dla swoich pracowników zatytułowany „Search inside yourself”. Celem programu jest realne wprowadzenie praktyki mindfulness i inteligencji emocjonalnej do codziennej pracy w korporacji. Program powstał w bliskiej współpracy z Danielem Golemanem (autorem słynnej Inteligencji emocjonalnej) i Jonem Kabatem Zinnem (autorem programu Mindfulness Based Stress Reduction).

### Zobacz:

- www.siyli.org
- Tan, C.M. (2015) Search Inside Yourself: The unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace). New York: Harper Collins Publishers.

## AES Corporation

**Branża:** produkcja i dystrybucja energii  
**Zasięg:** 15 krajów, w tym: USA, Argentyna, Brazylia, Wielka Brytania, Holandia, Jordania, Kazachstan, Filipiny, Indie  
**Zatrudnienie:** 10 500 osób (2017)  
**Status:** organizacja komercyjna

AES Corporation jest wiodącym na świecie producentem i dystrybutorem energii. Ma siedzibę w Arlington w stanie Wirginia, posiada zakłady produkcyjne w 15 krajach na całym świecie i zatrudnia 10 500 osób. Spółka została założona w 1982 przez Rogera Santa i Dennisa Bakke. Dzisiaj szczególnie tego drugiego uważa się za pioniera „nowego” podejścia do zarządzania, o którym traktuje niniejszy artykuł.

### Zobacz:

- Bakke D. (2005). Joy at work: A revolutionary Approach to Fun on the Job. Seattle: PVG.
- Bakke D. (2013). The Decision Maker: Unlock the Potential of Everyone in Your Organization, One Decision at a Time. Pear Press.

**Łukasz Łapiński** – psycholog z zawodu i z pasji, menedżer, coach, trener. Założyciel ENJOY THE WAY, ośrodka, którego celem jest budzić w ludziach odwagę do robienia tego, co ich inspiрует. Na co dzień zajmuje się wspieraniem osób w podążaniu własną drogą oraz w odkrywaniu swojego niepowtarzalnego sposobu na satysfakcjonującą pracę, owocne relacje i życie pełne pasji. Ma bogate doświadczenie biznesowe. Od 2012 roku jest menedżerem projektów w zakresie rozwoju innowacyjnych technologii środowiskowych i wprowadzania ich na rynek. Jego pasją jest natura i aktywne spędzanie czasu. Kocha góry, wspinaczkę i żeglarstwo. Ma charta imieniem Charlie, który dzielnie towarzyszy mu w życiowych pasjach. Od urodzenia mieszka w Gliwicach na Górnym Śląsku. Od 2008 roku prowadzi tam własną praktykę psychologiczną. Odwiedź: [www.facebook.com/enjoythewaypolska](http://www.facebook.com/enjoythewaypolska)

### Bibliografia:

- Frankl, V. E. (2017). Człowiek w poszukiwaniu sensu. Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.
- Laloux, F. (2015). Pracować inaczej. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.