

VII Konferencja Nienieodpowiedzialni

Zarządzanie: afirmacja i bunt

Krzysztof Obłój

ALK i UW

Zarządzanie i instytucje

- Każda organizacja może mieć swoją specyfikę i swoje reguły przynależności i zachowania, ale generalnie jest zanurzona w szerszym otoczeniu, polu instytucjonalnym, które jest zbiorem ogólnych reguł gry.
- I dobre zarządzanie generalnie polega na działaniu zgodnie z tymi regułami gry, a nie na ich kontestacji

Zarządzanie i instytucje

- To pole instytucjonalne ma najczęściej trzy znane nam wymiary:
 - **formalny** (przepisy prawa i zasady postępowania wsparte sankcjami),
 - **normatywny** (normy, wartości wspierane kodeksem etycznym),
 - **poznawczy** (mapa założeń i przekonań wspierana historią, socjalizacją i poczuciem wspólnoty)
- Zarządzanie ‘normalnymi’ organizacjami zasysa to pole instytucjonalne i dostosowuje je do potrzeb konkretnej organizacji

Zarządzanie i afirmacja

- U podstaw dobrego zarządzania ‘normalnymi’ organizacjami (a nie np. Mafii, Armii lub Kościoła) leżą więc dwa procesy:
 - afirmacja ogólnych reguł gry przez większość uczestników tego procesu – klientów, dostawców, pracowników, właścicieli, innych interesariuszy
 - Zdyscyplinowane dostosowanie firmy poprzez dobór konkretnej strategii, struktury, kultury organizacyjnej, procedur do ogólnych reguł gry (przepisów prawa, wartości, map poznawczych)

Zarządzanie i afirmacja

- Afirmacja to nie tylko mądry oportunizm.
- Presje na afirmacyjne (pozbawione buntu) zachowania organizacji zgodne z regułami gry są ogromne:
 - Przymus przepisów prawa,
 - Presje silnych interesariuszy (np. właścicieli), odbiorców, dostawców,
 - Presje recept branżowych i środowiskowych (profesjonalnych),
 - Przymus historii i imprintu zaszyty w mapach poznawczych, normach i wartościach,
 - Przymus systemowego charakteru przyjętych rozwiązań (relacji),
 - A także tradycyjne rozdzielenie ról publicznych (zawodowych) i prywatnych (co możemy traktować jako alienację albo jako wolność)
- Nagrody za takie zachowanie są dwie:
 - **legitymizacja**: pragmatyczna (dostęp do zasobów), normatywna (autorytet) i poznawcza (akceptacja istnienia i wzmocnienia)
 - **rezultaty**

- Stosunkowo rzadko wszystkie trzy wymiary pola instytucjonalnego są idealnie zgodne: najczęściej występuje pomiędzy nimi pewne napięcie i niedostosowanie czasowe, bo mają różną systemową inercję
- Przykład:
 - relatywna inercja systemu szkolnictwa wyższego pomimo prób reform po 1989 roku wynikająca z ograniczonej adaptacji map poznawczych i systemów wartości kadry do nowych regulacji i wymogów otoczenia.
 - Efekt: malejąca legitymizacja 'nauki' i 'naukowców' w Polsce, która stworzyła wygodną trampolinę do systemowej zmiany wprowadzanej przez rząd PiS

Zarządzanie i afirmacja

- Reforma szkolnictwa wyższego nazwana Konstytucja dla Nauki i komunikowana jako zmiana regulacji, norm i wartości oraz map poznawczych, której “od lat domagało się środowisko akademickie” de facto jest radykalną zmianą całego pola instytucjonalnego:
 - nowy model skutecznego zarządzania uczelniami,
 - zmiana finansowania nauki i szkolnictwo wyższe,
 - zmiana modelu kształcenia doktorów,
 - nowe ścieżki kariery akademickiej,
 - łączenie potencjału dyscyplin naukowych („uwalniamy potencjał polskiej nauki”).
- Przykład dostosowań będziemy widzieli już na każdej uczelni z osobna, w zależności od tego jak ta reforma zostanie konkretnie wdrożona i dostosowana do : a) specyfiki politechnik, uniwersytetów, uczelni niepublicznych, b) ich poziomu naukowego i dydaktycznego, c) na ile władze uczelni afirmują zmianę pola instytucjonalnego, d) jak będą grały z systemem

Zarządzanie i afirmacja

Zarządzanie skuteczne i jego granice

- Zarządzający chcąc skutecznie zarządzać starają się przestrzegać ogólnych reguł gry bo inaczej organizacja traci legitymizację
 - Na razie wdrożono reformę uczelni wyższych bez strajku, bez większego oporu, wykorzystując tradycyjne mechanizmy zarządzania: nową strategię (nowy język), nowe struktury, nowe procedury, kooptację głównych decydentów, silne bodźce finansowe i obietnice awansów, presje innych interesariuszy – może nie ma pełnej afirmacji, ale o dziwo nie ma też buntu
- Bunt wymaga wyzwacza
 - Największy detalista świata Wal Mart przez dziesiątki lat sprzedawał nieskończoną liczbę sztuk broni i amunicji argumentując to: przepisami prawa, fundamentalnymi prawami wolności, oczekiwaniami konsumentów, oraz marzami dla właścicieli. I o dziwo nikt się specjalnie nie buntował (*poza Sheryl Crow*) aż zabito 22 klientów Wal Mart w samym sklepie (El Paso, sierpień 2019)



Zarządzanie, bunt, przywództwo

- Bunt jest pasją, brakiem zgody, powiedzeniem NIE.
- Buntuje się ktoś kto nagle mówi – jak pisał Camus – *“to trwało zbyt długo”, “do tego miejsca tak, dalej nie”*.
- Bunt oznacza poczucie niepowodzenia, niezadowolenia, którego nie można zlikwidować korektą aspiracji.
- Bunt zakłada więc istnienie granicy, osądu i reakcji.
- Bunt oznacza przejście z poziomu zarządzania (dyscypliny) na poziom przywództwa (pasji)

Zarządzanie, bunt i przywództwo

- Model Hirschmana EVL (Exit, Voice, Loyalty) i jego rozszerzona wersja EVLN (Neglect) pokazuje, że jednostka lub organizacja w sytuacji rozczarowania lub braku afirmacji reguł gry może wybrać oprócz lojalności lub pasywności, dwie bazowe opcje buntu wobec systemu:
 - Exit (totalne rozdzielenie ról prywatnych i publicznych, emigracja, rezygnacja z pracy w danej organizacji sygnalizująca rozczarowanie, rezygnacja z wyrobów/usług danej firmy etc.)
 - Voice (konfrontacyjna lub kooperacyjna próba zmiany sytuacji sygnalizująca rozczarowanie, ale jednocześnie gotowość do współpracy przy zmianie sytuacji)

- Normalna organizacja ma ograniczone szanse na Exit – trudno jej wyemigrować... ale jest to możliwe. Oznacza to w praktyce emigrację do niszy rynkowej, w której liczą się inne wartości i obowiązują inne mapy poznawcze, nawet jeśli przepisy prawa generalnie pozostają te same
- Jak organizacje i ich liderzy to robią?
 - Szukają lokalnych nisz, które mają historię, tradycje i pamięć, którą można biznesowo wykorzystać jako odrębny rynek lub narrację (swetry szetlandzkie lub z wyspy Inis Meain, ołówki Faber-Castell, społeczności spółdzielni Mondragon, Illycaffè i fair trade, Sonnetor i zioła)
 - Tworzą nową narrację, nowe opowieści, nowe mity, w których ekonomiczne efekty nie są najważniejsze (społeczne przedsiębiorstwo Yanusa, zrównoważony rozwój Unilever, fair-trade Illycaffè, stakeholder value Mondragonu)
 - Tworzą model biznesowy 'idealny' oparty na długim horyzoncie czasowym, długoterminowych relacjach z odbiorcami, lokalnych korzeniach, silnym przywództwie które reprezentuje wartości i nadaje sens

Bunt i exit

Bunt i voice

- Trudniejszą wersją jest VOICE, a więc próba zmiany dominujących map poznawczych, norm/wartości i przepisów prawa w ramach pola instytucjonalnego



- Eksperymentując – przykładem na dużą skalę bardziej pro-społecznej, pro-ekologicznej, pro....innej postawy i sprawną maszyną komunikacyjną jak Unilever w ostatniej dekadzie
- Szukając aliantów przez porozumienia i umowy społeczne (Business Roundtable Statement on a Purpose of the Corporation)
- Niezbędne są po temu bodźce zewnętrzne: zmiany przepisów prawa i zachowania klientów. Badania na próbie 30 000 respondentów pokazały, że 64% matek i 66% młodych konsumentów (18-34) **“actively buy sustainable brands and recommend brands that behave responsibly.”** (United Nations Global Compact and Accenture,2014)

Afirmacja i bunt

- Afirmacja jest niezbędna dla dobrych, przeciętnych rezultatów firmy bo zapewnia legitymizację i dopasowanie. Taka jest logika zarządzania
- Exit jest formą ucieczki i kończy się najczęściej na peryferiach ograniczonych nisz
- Prawdziwy Bunt, który wymaga pasji przywództwa, jest metodą osiągnięcia strategicznych celów :
 - Zmiany i legitymizacji nowego modelu działania
 - Ponadprzeciętnych rezultatów

Przywódstwo jako bunt

- Istotą prawdziwego, autentycznego przywództwa jest niezgoda, bunt wobec stanu obecny. Przywódca mówi „dość” - potrzebujemy marzenia, wielkiej (heroicznej) zmiany, zaangażowania. I to jest jedyny sposób aby sięgnąć dalej i nadać większy sens zarządzaniu i organizacji
- Warunki brzegowe sukcesu – co najmniej grupa „followers” (nie ma samotnych liderów), pasja, zaangażowanie i motywacja, zgoda interesariuszy na zmiany w polu instytucjonalnym

Bunt, ponadprzeciętne rezultaty i ryzyko

- Bunt w zarządzaniu jest niezbędny dla osiągnięcia ponadprzeciętnych rezultatów. Nie da się osiągnąć ponadprzeciętnych rezultatów przez naśladownictwo dominujących zachowań w danym polu instytucjonalnym
- Bunt to marzenia, radość, brak zgody na bylejakość, przeciętność i zobowiązanie do stałego poprawiania świata.
- Bunt oznacza zmianę i innowację i podjęcie nadzwyczajnych ryzyk – powrót do koncepcji życia i zarządzania tak jak rozumieli je Arystoteles, Machiavelli, Nietzsche czy Kierkegaard - jako wielkiej przygody, drogi w nieznaną, heroicznego wyborów i zmagania się z przeszkodami



Zamiast podsumowania

- Jak pogodzić afirmację i bunt ?
 - Częściej marzyć
 - Częściej pytać o sens działania w kategoriach oczekiwanych rezultatów, ale także moralnych zobowiązań
 - Mówić nie, przerywając ciągłość Afirmacji okresowym Buntem