

Barbara Walensa

**SZTUKA ZARZĄDZANIA  
BEZ RZĄDZENIA**

# MANA AGER 3.0

Przewodnik po samoorganizacji zespołów  
inspirowany talentami Gallupa®

**SZTUKA ZARZĄDZANIA  
BEZ RZĄDZENIA**

# **MANA AGER**

**3.0**

Barbara Walensa

**SZTUKA ZARZĄDZANIA  
BEZ RZĄDZENIA**

# **MANA AGER 3.0**

Przewodnik po samoorganizacji zespołów  
inspirowany talentami Gallupa®

Wydanie książki wspierał zespół Wydaj Inaczej. Dowiedz się, jak Ty możesz Wydać Inaczej swoją książkę na: [wydajinaczej.pl](http://wydajinaczej.pl) lub napisz na [kontakt@wydajinaczej.pl](mailto:kontakt@wydajinaczej.pl).

### **Zespół Wydaj Inaczej**

Redakcja: Marysia Bernaciak

Korekta: Anna Rosołowska, Marysia Bernaciak

Skład: Anna Teodorczyk-Twardowska

Okładka: Anna Teodorczyk-Twardowska

Zarządzanie projektem: Mateusz Kałamarz

### **Inni specjaliści**

Zdjęcie na okładce: Maciej Nawrocki

Copyright © Barbara Walensa 2022

Wszystkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej książki w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie metodą elektroniczną lub inną powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji. Wyjątkiem są recenzje i referaty, kiedy to osoba recenzująca lub referująca ma prawo przytaczać krótkie wyjątki z książki – z podaniem źródła.

Wszelkie znaki towarowe znajdujące się w niniejszej publikacji użyte zostały jedynie w celach informacyjnych. Autorka oświadcza, że nie ma żadnych szczególnych związków gospodarczych z właścicielami praw do tych znaków towarowych. Zaznacza również, że nie jest ich oficjalnym przedstawicielem ani dystrybutorem.

Jako autorka dołożyłam wszelkich starań, aby informacje zawarte w tej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorę jednak żadnej odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce. Wszystkie decyzje w obszarze tematyki tej książki podejmujesz na własną odpowiedzialność. Pamiętaj, że to Ty jesteś dla siebie najlepszym doradcą. Traktuj to, co piszę, jako wskazówki, które powinienes odnieść do własnej sytuacji i własnych preferencji.

### **Wydawnictwo**

Water Bears Barbara Walensa

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

ISBN: 978-83-965832-0-8

ISBN e-book PDF: 978-83-965832-1-5

Wydanie I

Tyniec Mały, 2022

Mężowi Maciejowi za nieustającą wiarę  
we mnie i w siłę moich talentów

W książkach szukam wyjaśnienia, dlaczego dane podejście jest wartościowe. Szukam opisu procesów, danych popartych doświadczeniami oraz jasno opisanych kroków, które mogę wykonywać, aby wdrożyć to podejście w życie. W tej publikacji znalazłem wszystkie te elementy!

Bardzo polecam *Managera 3.0* zespołom zwinnym, osobom, które takie zespoły budują, ale też tym, które znają podejście talentowe i chcą nauczyć się stosować je w nowych obszarach.

**Dominik Juszczyk**

autor książki „Czas na Twoje mocne strony”,  
twórca podcastu „Z pasją o mocnych stronach”

*Manager 3.0* to książka dla każdego menadżera, którego ambicją jest efektywne zarządzanie celami i osobami w zespole, w dynamicznie zmieniającym się środowisku biznesu. W czasach wprowadzania ciągle nowych metod i teorii zarządczych, ta książka to rzadki przykład twórczej i metodycznej ich kompilacji.

Ta książka działa, ponieważ jest praktyczna. Inspiruje, gdyż – będąc osobistym pamiętnikiem pracy menadżerskiej – pokazuje drogę dochodzenia do sprawnej samoorganizacji opartej na najbardziej trwałym fundamencie – indywidualnym talencie menadżera i członków zespołu. Ale wyraźnie mówi czytelnikowi, w jakich elementach szukać własnej drogi.

I wreszcie przekonuje – bo pokazuje wyraźnie teoretyczne oparcie dla pracy menadżerskiej Autorki, a także jej ciągły proces refleksji i weryfikacji.

Autorka pokazuje, jak w świecie współczesnego biznesu budować zrównoważony i efektywny model zarządzania, nie popadając przy tym w żadną ze skrajności: ciągłego i bezrefleksyjnego eksperymentowania z nowymi podejściami lub opierania się na wyizolowanych rozwiązaniach, bez umiejętności scalenia ich w jeden system zarządczy.

**Hanna Ignaczewska**

wieloletni Country Manager  
The Gallup Organization Poland

*Manager 3.0* to przede wszystkim szczery i pełen przykładów zapis introspekcji autorki dotyczącej jej stylu zarządzania. Autorka łączy klasyczne wymiary zarządzania (znane każdemu liderowi z większych organizacji) z konkretnymi przykładami Talentów Gallupa i pracą w środowisku zwinnym. Książka może być ważnym źródłem inspiracji i praktycznych podpowiedzi dla wszystkich, którzy chcą zarządzać w nowoczesny sposób – nawet jeśli w ich zespole nie są stosowane konkretne zwinne metody.

**Kuba Szczepanik**

konsultant i trener zwinności,  
współtwórca podcastu „Porządny Agile”

W dobie Great Resignation i Świata VUCA+, gdy jeden globalny kryzys goni kolejny, liderzy pytają: jak utrzymać zespół? jak budować zaangażowanie? jak zatrzymać rotację? i jak pracować inaczej? (a nie więcej). Ta książka ukazuje się w idealnym momencie i niesie odpowiedzi na wszystkie te pytania. Autorka w praktyczny sposób, z doświadczeniem lidera zespołu technologicznego, przedstawia liczne case study i anegdoty z życia wzięte, a także wybrane badania i teorie – przepracowane metodą prób, testów, błędów i refleksji – a to wszystko łączy wspólny, unikatowy mianownik: pasja do pracy z ludźmi i budowania zespołów w oparciu o talenty Gallupa i Agile. Z tego ogromnego zasobu wiedzy każdy w roli lidera, przyszłego lidera lub HR-owca może wziąć dla siebie najlepsze elementy.

Jeśli chcesz się dowiedzieć, co jest Świętym Graalem zaangażowania zespołu oraz jak: budować zespół z ich pełną różnorodnością i całą wyjątkowością; tworzyć środowisko pracy, w którym każdy chce być lepszą wersją siebie; pracować w samoorganizującym się zespole; być skutecznym menadżerem kontekstowym; jak zarządzać z ludźmi, a nie ludźmi i uczyć się bardziej; a także wiedzieć, kim są „wodne misie” – to jest lektura dla Ciebie.

**Tina Sobocińska**

HR4Future Founder & HR Strategic Advisor  
Dyrektor HR (PwC, DHL, Schneider Electric)





# Spis treści

## **Wstęp 13**

### **Jak stałam się menadżerem zespołu, który zarządzał się sam. Moja droga do zwinnej samoorganizacji dzięki talentom 21**

Jak stałam się międzygwiazdowym menadżerem 21

Zespół oparty na silnych stronach,  
czyli „samograj” napędzany silnikiem talentów 29

### **Zarządzanie organiczne. Uwolnij swój czas do rzeczy ważniejszych i dzięki talentom rób mniej, ale lepiej 37**

Problem: menadżerowie nie mają czasu, by zarządzać lepiej 38

Zarządzanie organiczne, czyli rzecz o uprawie ziemniaków na Marsie.

Misja menadżera w samoorganizacji 43

Nie steruj ludźmi, lecz środowiskiem w zgodzie z talentami 47

Zwinność zarządzania organicznego,  
czyli jak zyskać czas dzięki talentom 64

### **Samozarządzalność wszechrzeczy. Uwolnij samozarządzalność dzięki talentom 75**

Problem: transformacje zawodzą przez naturę samoorganizacji,  
czyli o tym, dlaczego samoorganizacji i zwinności  
nie da się w pełni „wdrożyć” 75

Poznaj naturę samoorganizacji 78

Zastosuj warunki pracy ASTRA i uwzględnij naturę zjawiska  
samoorganizacji dzięki wykorzystaniu różnorodności talentów 94

## **Rozwój i antykruchłość menadżera. Ucz się na doświadczeniu, jak „nie być frajerem” w zarządzaniu 123**

Problem: menadżerowie koncentrują się na zwinności zespołów, zapominając o sobie 124

Rozwój maksymalizowany talentami – co to znaczy uczyć się bardziej? 127

W samoorganizacji zamiast zarządzać innymi, zarządzaj najpierw sobą 148

Zamiast doznawać więcej, ucz się bardziej i otwórz kolejną pętlę doskonalenia 158

Wzmacniaj antykruchłość i bądź bardziej odporny na to, co spekulatywne. Dzięki talentom ograniczaj potencjalne straty 165

Największym wrogiem w uczeniu się zwinności jesteś Ty sam 177

Praktyczne wskazówki 181

## **Empowerment talentów. Spraw, by odpowiedzialność była motorem bezpiecznej samoorganizacji 201**

Problem: decyzje i przywództwo to odpowiedzialność menadżera 201

Spraw, by empowerment, zamiast być prawem, stał się zobowiązaniem innych 206

Stosuj delegowanie kontekstowe i ustaw poziom autonomii w wymiarze indywidualnym 208

Uwolnij rządy talentów i ustaw bezpieczny poziom autonomii w wymiarze zespołowym 226

Zadbaj o warunki podtrzymujące rozwój liderów i uwolnij w zespołach siłę przywództwa odśrodkowego 243

Praktyczne wskazówki 265

## **Zwinna strategia organiczna. Ożyw transformację dzięki nawykom tkwiącym w talentach 279**

Problem: organizacje kultywują nieożywione strategie 280

W stawianiu ograniczeń myśl kontekstowo 284

Zdefiniuj i uzgodnij spontaniczną granicę samoorganizacji 290

Praktyczne wskazówki 322

## **Zakończenie 327**





# Wstęp

To nie jest kolejna książka o tym, jak być miłym dla ludzi w zarządzaniu. No, może odrobinę...

Zarządzanie jest praktyczne i tam – gdzie mając na uwadze cel, zamiast zasobów widzi ludzi – w efekcie stawia menadżera w pozycji ucznia ludzkich zachowań.

Publikacja ta powstała, gdy interakcje między ludźmi stały się mniej bezpieczne, a relacje zaczęły być filtrowane przez bezduszość ekranów komputerowych, kamer, komunikatorów, aplikacji do zdalnej komunikacji i innych mediów łączności na odległość, które stały się w tym czasie namiastką autentycznych, „organoleptycznych” doznań obcowania z inną formą życia niż COVID-19. Gdy na początku 2020 roku świat pograżył się w panice i przyhamował zdumiony tym, jak kruchy jest człowiek, uznałam, że to dobry moment na refleksję i podsumowanie. W ten sposób na liście osobistych celów enigmatyczne „napisać książkę” wraz z mglistym „kiedyś” nabrały precyzyjnego „teraz”, z namacalnym rezultatem, który właśnie, drogi Czytelniku, trzymasz w swoich rękach.

W takich okolicznościach wielu menadżerów i liderów stanęło niemal z dnia na dzień przed wyzwaniem pracy zdalnej oraz testem „samego siebie”, kiedy to zostali pozbawieni butnej ułudy o ich zdolności do skutecznego sterowania ludźmi, błędnie uznając, że działa ona jedynie wówczas, gdy mają ich obok siebie i w zasięgu wzroku. Tymczasem, bez względu na lokalizację i obecność fizyczną, to nie oni zarządzają. S a m o o r g a n i z a c j a istniała i będzie istniała zawsze, choć – z uwagi na wartościujący wymiar zarządzania – może być różnej jakości.

Zatem, jeśli ludzie sami się zarządzają, to czy jest coś, co może zarządzać nimi? Czy w warunkach niepewności zachowań innych, istnieje jakaś niezmienna, której lider może się chwycić w swojej rozpaczliwej próbie kontrolowania samoorganizującej się rzeczywistości?

Odpowiedź przyszła do mnie wraz z refleksją, w której połączyłam doświadczenia menadżerskie z wiedzą o zarządzaniu zwinnym, opatrzonym przez jego twórcę i inspiratora, Jurgena Appelo, numerem generacji 3.0. Zgłębiając istotę *Management 3.0*, uznałam, że efekty spójnej samoorganizacji są możliwe dzięki różnym metodom, w tym sposobom, które sama testowałam jako menadżer. Jeśli bowiem istnieje względnie pewna stała, przydatna w uchwyceniu wzorców zachowań ludzi, to są nią nasze talenty.

Tak narodziła się koncepcja *Strengths-based Agile*, którą odniosłam do tego, co w zarządzaniu organiczne: do człowieka (i jego unikalności), do współpracy oraz do celu.

*Agile* i *Management 3.0* prowadzą do humanizacji zarządzania. Żeby zwinność działała, ludzie i zespoły muszą być zauważeni – z całą swoją wyjątkowością i różnorodnością. Liderzy uczą się, że ludzie to nie kod binarny, który da się zaprogramować, a inżynierowie przyznają, że choć talenty to te „straszne, miękkie rzeczy”, których nie da się zważyć, dotknąć czy polizać, to są równie wymierne w swoich rezultatach jak dobrze działające oprogramowanie (w końcu to nasze oprogramowanie osobiste).

*Strengths-based Agile* jest o tym, jak osiągnąć zwinność dzięki większej koncentracji na talentach. Używa wiedzy o talentach, by spontaniczną samoorganizację przekształcić w zwinne zespoły oparte na silnych stronach. Jest o stawianiu się *Agile* dzięki stawianiu na mocne strony.

Ujawniając moc talentów w zarządzaniu zwinnym, koncentruję się na podejściu Instytutu Gallupa. Mój wybór wynika z praktyki menadżerskiej sięgającej w tym względzie roku 2012, kiedy to po raz pierwszy zainspirowałam się pracami prof. Donalda O. Cliftona,

twórcy narzędzia CliftonStrengths<sup>®1</sup>. Do dzisiaj skorzystało z niego ponad 27 milionów ludzi na całym świecie<sup>2</sup>, a dodatkowo cieszy się dobrą opinią o potwierdzonej skuteczności i trafności badawczej. Rezultat badania ujawnia zindywidualizowaną diagnozę korelacji 34 cech, co na tle innych konkurencyjnych narzędzi – sparametryzowanych tylko na kilku lub kilkunastu czynnikach – daje wysoce precyzyjny wynik. Co więcej, Instytut Gallupa dostarcza wielu przekonujących danych na temat efektów skalowania tego typu podejścia w organizacjach: ocena CliftonStrengths Gallupa pomaga organizacjom zwiększyć efektywność w zakresie kluczowych wyników wydajności. Organizacje, które inwestują w rozwój oparty na mocnych stronach, osiągają aż 29% wzrostu zysku; cieszą się zwiększoną sprzedażą nawet o 19%, a samo zaangażowanie pracowników oraz ich wydajność wzrastają odpowiednio o 23% i 18%<sup>3</sup>. Osobiście rozpoznałam tę skuteczność dzięki niezależnym pomiarom swoich osiągnięć menadżerskich, kiedy to – od momentu mojego „przebranzowienia się” z poprawiacza czyichś słabości na rzecz pracy „po jasnej stronie mocy” – wskaźniki zaangażowania ludzi poszybowały w górę.

W tym sensie w książce tej odnajdziesz, Czytelniku, moją osobistą drogę do samodzielnego zarządzania i zwinności, która – jak wszystko w zarządzaniu – jest względna i nie jest jedyną słuszną. Mimo osobistego przekonania co do skuteczności łączenia talentów Gallupa z *Management 3.0* uznaję, że drogi mogą być różne, zależnie od tego, czy wybierzesz filozofię Gallupa, *Strengths Profile*, *StandOut*, *Enneagram*, *DISC*, *Insights Discovery*, *Myers-Briggs Type Indicator*, *VIA Character*, *Kolbe Index*, czy inne rynkowe narzędzie zgłębiające naturę ludzką;

---

<sup>1</sup> W tym czasie badanie nosiło nazwę StrengthsFinder 2.0. W 2019 roku zmieniono jego nazwę na CliftonStrengths, honorując w ten sposób autora i twórcę metody – prof. Donalda O. Cliftona.

<sup>2</sup> Stan danych na dzień: 17.06.2022 [źródło:] <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/252137/home.aspx> [dostęp: 17.06.2022].

<sup>3</sup> *Learn about the Science of CliftonStrengths*, [źródło:] <https://www.gallup.com/cliftonstrengths/en/253790/science-of-cliftonstrengths.aspx> [dostęp: 08.08.2022].

bądź przeciwnie – będziesz wolał oprzeć się na własnym, autorskim podejściu. Ważne jest, byś w poszukiwaniu i docenianiu silnych stron ludzi i zespołów działał w sposób autentyczny i konsekwentny. W zarządzaniu organicznym bowiem – podobnie jak w agile’u – nie chodzi o narzędzia, lecz o sposób myślenia i stan umysłu.

Moja ścieżka nie była naznaczona momentem nagłego olśnienia czy efektem „boskiej iluminacji”. To droga prób, błędów, testów, refleksji. To czas „przeobrażenia głowy”; zmiany sposobu myślenia. W menadżerskich lekcjach od życia raz „wygrywałam”, a kiedy indziej – uczyłam się. Jako eksnaukowiec z bałaganem liter przed nazwiskiem i były eksplorator środowiska akademickiego powiedziałabym, że zastosowałam w tej książce metody badawcze oparte na analizie empirycznej, studium przypadku i komparatyście modelowej z zarządzaniem zwinnym. Brzmi okropnie nudno. Jako praktyk biznesu powiem: to pakiet doświadczenia połączonego z odpowiednimi danymi pomiarowymi i dobrymi praktykami rynkowymi. Brzmi jak korpomowa. Zatem po prostu: to nauka dzięki refleksji nad doświadczeniem – coś, co agile’iści kochają najbardziej.

Książka ta zatem to intensywnie introspektywny, (nie)kontrolowany wybuch własnego zdania. Jeśli zatem czyjeś wynurzenia nudzą Cię, Czytelniku, niczym śmiertelnie długawe opisy przyrody w obowiązkowej lekturze szkolnej – przejdź od razu do „scen batalistycznych”, sięgając do praktycznych meldunków na temat oręża stosowanego w pracy menadżerskiej; narzędzi i metod użytych i sprawdzonych przeze mnie w niejednej bitwie o „serca i umysły” ludzi.

Czy jest to książka dla każdego? Jak zawsze w świecie złożoności odpowiedź zależy od kontekstu. Jej treść i esencja powstały w pierwszym założeniu z myślą o menadżerach, zredefiniowane potem przeze mnie na rzecz wszystkich tych, którzy pomagają w zarządzaniu lub sami zarządzają, ale menadżerami się nie zwa. Zgłębiając praktykę i opasłe biblie projektowych metod zwinnych, dostrzegłam, jak niewiele miejsca poświęca się kwestiom zarządczym poza ich aspektem projektowym. Gdyby nie ratunek konceptu *Management 3.0*, można by ulec złudzeniu, że nastał koniec ery zarządzania innego poza projektowym. Choć stosowane w tej publikacji słowo „Agile” coraz częściej w powszechnym odczuciu kojarzone jest głównie



z metodami projektowymi, to nie jest to kolejna książka o tym, jak zwinnie je realizować. To jest książka o tym, **jak zwinnie zarządzać, by dojść do samozarządzalności zespołów dzięki talentom**. Kierownik projektów koncentruje się na zadaniach, a ludzie są jednym z warunków powodzenia projektu. Menadżer zaś skupia się na ludziach, gdzie dobrze dopasowane zadania są jednym z czynników sukcesu zespołu. Obie role zarządzają, choć w innym kontekście.

Mimo iż model *Management 3.0* dostarcza właściwych odpowiedzi, to pozostawia przestrzeń, by dopełnić obraz – unikalnością i różnorodnością nie tylko zespołów, lecz również jednostek. To miejsce dla *Strengths-based Agile*, który dokłada swoją cegielkę talentów. Podejście to zakotwicza mocniej silne strony w zarządzaniu zwinnym. W tym sensie precyzyjniejszą nazwą byłoby *Strengths-based Management 3.0*, ale zrezygnowałam z niej bez wahania, bo brzmi jak suplement diety dla kulturystów i odżywka na masę ciała.

Publikację tę dedykuję każdemu, kto osiąga cele w zwinnym środowisku; każdemu, kto w takich warunkach współpracuje z innymi; każdemu, kto zarządza (włączając kierowników siłowni).

W pierwszym rzędzie to jesteś Ty. Twoje życie jest zwinnym projektem, empirycznym procesem, interakcyjnie doświadczalnym między jedną życiową lekcją a drugą; gdzieś na drodze realizacji „produktu”, jakim jest Twoja wymarzona wizja życia. Dobrze więc jest się dowiedzieć, w jaki sposób możesz korzystać ze swoich talentów, używając ich świadomie w adaptacji do zmienności.

Po drugie, być może jesteś menadżerem zespołu, liderem obszaru, kierownikiem projektu, właścicielem produktu, szefem tribe'a, squadra lub innego „szamańskiego” dziwołoga organizacyjnego; a może po prostu czujesz się członkiem zespołu? Wszędzie tam, gdzie we współpracy z innymi parasz się delegowaniem, motywowaniem, rozwijaniem czy organizowaniem, stajesz się zarządzającym.

Po trzecie, jeśli jesteś doradcą i jako agile coach, trener, specjalista do spraw zasobów ludzkich, ekspert zarządzania lub guru od kultury pracy pragniesz wspierać zarządzających – tu otrzymasz praktyczne wskazówki, jak pomóc zarówno menadżerom, jak i zespołom stać się najlepszą wersją siebie we współpracy.

Zatem *Strengths-based Agile* pomaga lepiej zrozumieć wpływ silnych stron na zwinność osobistą i zespołową w różnych aspektach zarządzania. Wymiary te oddaje struktura książki, którą podzieliłam na dwie główne części. W pierwszej, bardziej teoretycznej, zakreśliłam szerszy kontekst dla zjawiska samoorganizacji i zarządzania organicznego (rozdziały 1, 2, 3). Drugą, praktyczną, tworzą rozdziały wyróżnione według znanych mi, często pojawiających się problemów zarządczych, które w istocie dotyczą środowiska pracy, a nie samych ludzi. Tu też znajdziesz garść sugestii, metod i narzędzi, których zastosowanie w praktyce powiodło mnie do samodzielnego i zwinności zespołu (rozdziały 4, 5, 6).

Najpierw dowiesz się, czym jest zespół oparty na silnych stronach. W rozdziale pierwszym podróżuję w przeszłość drogą utkaną z własnej historii menadżerskiej po to, by dostarczyć Ci osobistych dowodów na skuteczność tego podejścia.

Następnie, wychodząc od kwestii nowej roli menadżera w samoorganizacji, pragnę przekonać Cię, jak dzięki talentom – robiąc mniej, ale lepiej – możesz przestać w zarządzaniu sterować wszystkim i przeznaczyć swój czas na rzeczy ważniejsze. Rozdział drugi opisuje, czym jest dla mnie *Strengths-based Agile* i zarządzanie organiczne. Poznasz tu wreszcie odpowiedź, czemu określam je tym rolniczym przymiotnikiem i co wspólnego ze zwinnością mają... „wodne misie”.

Trzeci rozdział jest o zjawisku samoorganizacji w zespołach. Posiłkując się modelem CDE dr Glendy Holladay Eoyang, dokonuję rekonstrukcji tego zjawiska na gruncie teorii systemów złożonych i w odniesieniu do własnych doświadczeń menadżerskich. W tej części dowiesz się, czemu nie wdraża się samoorganizacji i dlaczego przez nią zawodzą transformacje zwinne. Pokażę Ci również, czemu w samoorganizacji stawianie płotów nie wystarczy oraz co wspólnego z ewolucją życia gwiazdy ma idealne środowisko pracy, które sprzyja spójnej samodzielnemu zespołu.

Kolejny rozdział opowiada o zwinności osobistej. Wychodzę tu od kwestii, według której menadżer jest zmienną zaburzającą w samoorganizacji. Zatem w pracy nad zwinnością zamiast koncentrować się na zespole, powinien najpierw zacząć od siebie. To poradnik,

w którym dowiesz się, jak: „nie być frajerem w zarządzaniu”<sup>4</sup>; być lepszym i bardziej antykruchym na to, co nieprzewidywalne; wykorzystywać możliwości nauki i ciągłego doskonalenia, zarządzając sprawnie talentami (w strefie nauki i dyskomfortu) oraz jak uczyć się na doświadczeniu. To także historia o tym, jak nauczyłam się, co cechy ludzi odpornych mają wspólnego ze... sztucznymi paznokciami.

Odpowiedzialność i współpraca są tymi przejawami zwinności, które mają istotne znaczenie w upełnomocnieniu do podejmowania decyzji. Jednak menadżerowie często boją się oddać władzę, a członkowie zespołów nie chcą brać jej w swoje ręce. W rozdziale piątym naświetlam więc *empowerment* w aspekcie tego problemu. Dowiesz się zatem, jak uwolnić decyzje w zespole przy pomocy talentów i sprawić, by odpowiedzialność była motorem bezpiecznej samozarządzalności.

W ostatnim rozdziale wychodzę od problemu, w którym transformacje zawodzą przez naturę samoorganizacji, a strategie są jedynie aktami wykonawczymi, nałożonymi na zespoły i w oderwaniu od ludzi. Ta część niczym rama zbiera w jednym miejscu to, co najważniejsze w zarządzaniu organicznym. Dlatego kontekst, w którym to robię, rozmyślnie dotyczy tego, co w zwinności (i w zarządzaniu) kluczowe – koncentracji na celu i wartości. W tym rozdziale przeczytasz, jak uzgadniać granicę spontanicznej samoorganizacji i ożywić każdą strategię dzięki właściwie zagospodarowanym talentom. To opowieść o tym, dlaczego wszyscy strategicy są wierzący, a każda strategia jest w pierwszej kolejności głębokim aktem wiary w ludzi.

Zwinność nie jest bowiem o modelach pracy, narzędziach czy procesach, lecz o ludziach w zmianie. *Strengths-based Agile* zaczyna się od ludzi i ich talentów po to, by na tym solidnym fundamencie oprzeć DNA zwinnej organizacji.

---

<sup>4</sup> Jest to parafraza słów Nassima Nicholasa Taleba: „W życiu antykruchłość zdobywa się dzięki nie-byciu frajerem”. Por. N.N. Taleb, *Antykruchłość. O rzeczach, którym służą wstrząsy*, Wydawnictwo Kurhaus Publishing 2013 [e-book] rozdz. *Księga VI, Via negativa*.



# Jak stałam się menadżerem zespołu, który zarządzał się sam. Moja droga do zwinnej samoorganizacji dzięki talentom

*Jeśli pomyślisz o pierwotnej naturze życia; o jego samych początkach – w rozwoju pierwszej komórki, podzielonej na dwie komórki, jedynym celem życia było przekazanie tego, czego się nauczyła.*

*If you think about the very nature of life – I mean, on the very beginning, the development of the first cell divided into two cells – the sole purpose of life has been to pass on what was learned.*

Profesor Norman

Lucy, 2014

## Jak stałam się międzygwiazdowym menadżerem

Gdy zostałam menadżerem po raz pierwszy, okoliczności dla rozwoju moich zarządczych mocy były nader niesprzyjające. Zatrudniono mnie w dużej korporacji z misją, by stworzyć od podstaw nowy zespół w ramach struktury pionu technologii informatycznych.

Zostałam przełożoną pracowników wcześniej starających się w rekrutacji wewnętrznej o stanowisko, które ostatecznie powierzono mnie. Dla nich byłam „obcą” spoza organizacji i bez doświadczenia menadżerskiego. W zespole byłam najmłodsza. Dzielily nas spore

## **IM MNIEJ „SZELOWANIA”, TYM LEPIEJ. TO CODZIENNOŚĆ MANAGERA 3.0.**

**Zarządzaj przez  
nie-działanie**

**Zwinność zespołu  
zaczynij od siebie**

**W zwinności nie działają  
szybko, lecz uważnie**

**Samoorganizacji nie  
wdrażaj projektami,  
lecz nawykami ludzi**

**Delegując, nie nakładaj  
obowiązku, lecz udzielaj  
praw do swobody**

**Zamiast motywować  
ludzi, zacznij sterować  
środowiskiem pracy**

**Przestań zatrudniać  
najlepszych, zacznij  
dopasowanych**

**W strategii  
rozwijaj wizję oddolnie**

W świecie, w którym niepewność i złożoność stały się wyzwaniem każdego szefa, potrzebne jest inne myślenie o zarządzaniu. Nową rolą menadżera jest zadbać o to, by ludzie zarządzali się sami.

Jednak jak w obliczu niepewności osiągnąć bezpieczną samoorganizację w zespołach?

Autorka książki przekonuje, aby postawić na to, co niezmiennie. Są to nasze naturalne talenty. Wprowadza czytelnika w świat *Strengths-based Agile*, zarządzania organicznie powiązanego z silnymi stronami i zwinnością. Odnosi się do własnego doświadczenia menadżerskiego, w którym połączyła koncepcję Management 3.0 z talentami Gallupa. Używa wiedzy o talentach, przytacza przykłady i własne studia przypadków, dostarcza narzędzi oraz praktycznych wskazówek. Wyjaśnia, jak w zarządzaniu przestać sterować ludźmi, a zacząć środowiskiem, aby spontaniczną samoorganizację przekształcić w zwinne zespoły oparte na silnych stronach. A wszystko po to, by dzięki talentom menadżerowie robili mniej – uwalniając swój czas do rzeczy ważniejszych.

**...i połącz to wszystko  
z talentami ludzi.**

ISBN 978-83-965832-0-8



9 788396 583208