

Zarządzać po ludzku?



Katarzyna Korzeniecka, „Zeus”

Złożone systemy

- Całość to więcej niż suma części (Arystoteles).
- Świat społeczny to świat mniej lub bardziej złożonych systemów – całości składających się z elementów będących w różnych relacjach ze sobą, lecz niedających się sprowadzić tylko do swoich części.
- Systemy, zwłaszcza otwarte, wchodzące w interakcje z otoczeniem – potrzebują energii do przetrwania.

Entropia

- Entropia – w trakcie interakcji z otoczeniem system traci energię.
- Dynamika kreująca nieporządek, w którym energia jest zużywana i nieodwracalnie tracona. Powoduje ona utratę złożoności i różnorodności, a w końcu – śmierć systemu poprzez wyczerpanie, pozbawienie potencjału odnowy. Entropia jest procesem nieodwracalnym.

Pandemia nihilizmu

- Współcześnie nihilizm przestał być jedynie filozofią, ale stał się strukturalną przypadłością naszej cywilizacji ekonomicznej i technologicznej. Świat choruje na nihilizm. Wiele działań jako jedyną racjonalność ma opłacalność połączoną z zasadą „bo tak”. (Bernard Stiegler)
- Jednocześnie coraz częściej na szczytach struktur społecznych pojawiają się mniejsze i większe postaci – swego rodzaju liderzy chaosu, których nazywam **surferami entropii**. Te osoby czasami promowane są przez różne ośrodki władzy, ale są też nieraz wybierane w demokratyczny sposób. Charakteryzują się tym, że czynnie uczestniczą w procesie rozpadu.

Negentropia

- Właściwość organizmów żywych polegająca na odrywaniu się od dynamiki rozpadu i dezorganizacji. Kiedy organizmy się formują, budują potencjał – porządek, który obala i opiera się entropicznemu dryfowi w kierunku chaosu. (Erwin Schrödinger)
- Życie rozwija sposoby, aby powstrzymać śmierć i dezintegrację – to pomysły i idee, które dają nam energię i nadzieję, coś rzadkiego, innego, co aż dziw, że istnieje. (Hugo Letiche)

Praca generuje entropię

- We współczesnym świecie – także społecznym i gospodarczym – procesy entropijne nasilają się. Doświadczamy ich powszechnie i niemal całość pracy została przekształcona w procesy generujące entropię. Twórcza dynamika ludzkiej pracy zawiera w sobie dwa wymiary: *otium* (produktywny czas wolny) i *negotium* (sprawy światowe, interesy). Praca buduje nowe wartości o tyle, o ile zawiera w sobie wkład ludzkiej wiedzy i doświadczenia, rodzące się w *otium*. Współcześnie pierwszy wymiar został całkowicie poddany i włączony w ten drugi. Stało się to możliwe dlatego, że za organizację pracy coraz częściej odpowiadają algorytmy, wykorzystywane przez potężne i wydajne maszyny liczące. Algorytmy wszystko upodabniają do siebie, czynią masowym i powtarzalnym – poprzez parametryzację, przeliczanie na pozbawione treści jednostki numeryczne – a jednocześnie pozbawionym wewnętrznych więzi. To jest sama istota entropii. (Bernard Stiegler)

Kryzys za kryzysem

- Coraz większe zawężanie horyzontów, klaustrofobiczny świat coraz bardziej ograniczony w swym sensie – podczas gdy wiemy, że wokół mamy do czynienia z coraz większą złożonością, groźną w swej entropijnej dynamice, o planetarnie katastrofalnych skutkach. Globalny terroryzm, permanentne wojny, kryzys 2008, pandemia COVID-19...

Kiedy już wyrównamy rachunki

- *Dla nas, którzy z powodu solidarności społecznej przebywamy obecnie w domu: #staysafe, aby zapobiec rozprzestrzenianiu się COVID_19. Kiedy to się skończy – wyjdźmy i odzyskajmy wszystko, opiekę zdrowotną, uniwersytet, fabryki... Nasze „przetrwanie” powinno oznaczać koniec wszystkich prywatnych, żądnych krwi spekulacji. Koniec tej pandemii powinien zasygnalizować początek rewolucji – przejmujemy kontrolę nad środkami produkcji i będziemy się samoorganizować dla nowej gospodarki, dla nowego sposobu na życie!*

[#AprèsOnVaReglerNosComptes](#)

Entropijna edukacja

- Do utrzymania klaustrofobijnej wizji świata przyczynia się edukacja, począwszy od szkolnej nauki tzw. przedsiębiorczości po programy studiów oferowanych przez szkoły biznesu i wydziały zarządzania. Prawie bez wyjątku, polskie i zagraniczne szkoły zarządzania tworzą i rozpowszechniają uproszczony, zafałszowany, niezdrowy i silnie retrotopijny obraz świata.

Szkoła biznesu

- *Szkoły biznesu uczą, że „przedsiębiorczość” i indywidualizm są cnotami. Że właściwie jest zarządzanie „just in time”, a stara dobra strategia zapasów strategicznych nie istnieje. Że są zasoby ludzkie, nie personel lub kadry. Że shareholder value to podstawa, firma ma przynosić zysk inwestorom. Że produktywność. Że zwinne zarządzanie projektami. Uczą rozwiązań, których w najlepszym razie nie potwierdzają rzetelne badania naukowe – ilościowe czy jakościowe – a na ogół po prostu dogmatów pozostających w jawnej sprzeczności z naukową prawdą.*
- <https://www.youtube.com/watch?v=m4IEPQ-JMms>
- <https://www.theguardian.com/news/2018/apr/27/bulldoze-the-business-school>

Realne efekty kształcenia i kompetencje edukacji biznesowej

- Edukacja ekonomiczno-zarządzaniowa obniża skutecznie standardy etyczne, osłabia empatię, upośledza wrażliwość. (Edward Skidelsky i Robert Skidelsky. (2012)

https://www.youtube.com/watch?v=YdCpl_c0Nwc

- Psychologiczne i społeczne konsekwencjom edukacji zarządzania polegają na wzmocnieniu postaw egoistycznych i zmniejszeniu zaufania (Anna Kuźmińska, 2019).

<http://www.wz.uw.edu.pl/portale/wydawnictwo-WZUW/wydawnictwo/produkt/32118/konsekwencje-posiadania-wladzy-i-czestego-myslenia-o-pieniadzach>

Sedno problemu

- Shareholder Value – Przyjęło się, że zarządzanie to realizacja wąsko rozumianego interesu akcjonariuszy, czyli maksymalizacja zysku, optymalizacja finansowa organizacji, traktowanie „zasobów ludzkich” jako równorzędnych budynkom, zapasom gotówki i trzymanym w magazynach produktom. Menedżeryzm na każdą okazję.

Shareholder Value

- Wartość dla akcjonariuszy, na ogół bezosobowych i anonimowych funduszy inwestycyjnych, która ma być dostarczana inwestorom-właścicielom kapitału

Patogen zarządzania

- SV to jest jeden z najgroźniejszych patogenów naszych czasów. (Henry Mintzberg, 2019; Prem Sikka, 2020). Posiada skutki w postaci oderwania własności od jądra działalności organizacji. Wiąże się z finansjeryzacją – czyli sektor finansowy, który sam nie wytwarza realnej wartości, został w ostatnich dekadach systemowo uczyniony głównym twórcą wartości gospodarczej.
Mariana Mazzucato
- Według modeli organizacja wytwarza wartość dla akcjonariuszy, na ogół bezosobowych i anonimowych funduszy inwestycyjnych, która ma być dostarczana inwestorom-właścicielom kapitału. Ceny akcji rosną, dokonuje się takich operacji, które to umożliwiają, pomnażają finansową wartość księgową, zaniedbując sferę realną, czyli to co firmy naprawdę produkują, w jakich warunkach ludzie pracują, co się dzieje ze środowiskiem naturalnym.
- Jest to model szkodliwy dla długo- a nawet średnio-okresowego dobrostanu przedsiębiorstw. Akcjonariusze współczesnych korporacji są właścicielami kapitału „fikcyjnego”, który różni się od kapitału „rzeczywistego”. Posiadacze takiego kapitału z powodu presji jaką system wywiera na swoje kluczowe instytucje (takie jak rynki) stale kupują i sprzedają akcje (lub obligacje) w pogoni za krótkoterminowymi zyskami. Okres posiadania udziałów stale się kurczy, a akcjonariusze są coraz bardziej rozproszeni, co sprawia, że nie mogą kontrolować korporacji ani wywierać wpływu, który mógłby być korzystny dla firm i ich otoczenia. Za to fundusze same w sobie powodują nieodpartą dynamikę gospodarki wręcz rabunkowej, mającej na celu nawet nie zysk ale jego marginalną maksymalizację, czyli imperatyw ciągłego przyrostu dochodów. (Prem Sikka, 2020)

Spółeczna odpowiedzialność biznesu?

- „Spółeczna odpowiedzialność biznesu polega na zwiększaniu zysków”. (Milton Friedman)
- Te publicystyczne twierdzenia, wynikające z założeń czysto ideologicznych, zaczęto traktować jako coś, co ma naukowe podstawy.

Optymalizacja

- JIT, czyli „Just-in-Time” – nie trzymać zasobów; zamawiać w miarę potrzeb.
- „High Speed Management”, czyli szybkie zarządzanie – zapasy kosztują, więc należy się ich pozbyć. Oszczędności nawet minimalne w wielkiej skali opłacalne.

Realne skutki

- Służby publiczne są okrojone, opieka i ochrona zdrowia – zminimalizowane, wszelkie połączenia wewnątrz systemów społecznych wiszą, zoptymalizowane, na włosku. To świat zera luzu, który pozoruje tylko sprawne działanie, zakładając, że wszystko jest w absolutnym porządku, gdy wszystko jest na ostatnią chwilę, a ludzie jako jedyny element tego systemu są idealnie elastyczni i skłonni do najdalej idących ustępstw i poświęceń. Brak sieci asekurowanej te praktyki – zabezpieczenia społeczne i gospodarcze zostały skutecznie rozmontowane na całym świecie.

Gospodarka demontażu

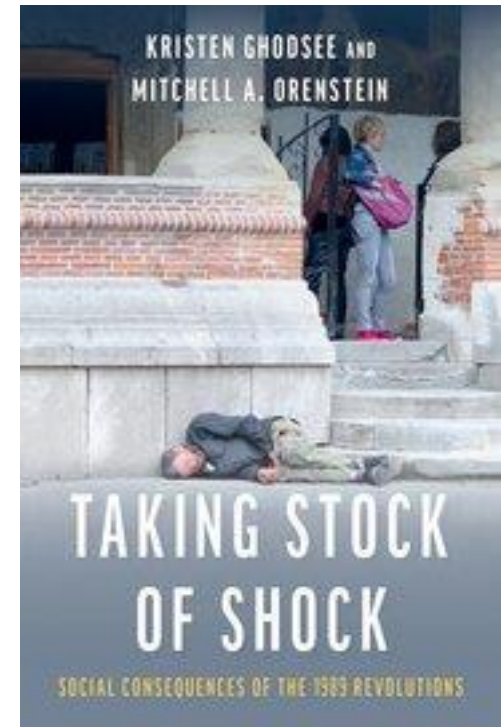
- Prawomocny model zarządzania - „wreckage economics”, czyli gospodarką demontażu – maksymalizowanie korzyści w krótkim okresie. „Asset stripping”, czyli wydobywanie z przejętych firm zasobów bez brania pod uwagę innych niż krótkookresowe ekonomiczne korzyści. (Peter Fleming, 2017)
- <https://www.youtube.com/watch?v=HeMI98sEAM0>

Projekoza

- Zarządzanie projektowe nie jest strukturogenne, nie tworzy trwałych struktur. Brak etatów ale także brak długookresowego zaangażowania środków i brak lojalności. (Kuba Szreder, 2016)

Europa Wschodnia

- <https://global.oup.com/academic/product/taking-stock-of-shock-9780197549247?cc=fr&lang=en&>



Co zamiast?

- Szkoły biznesu to instytucje, które dekadę po krachu finansowym nadal działają jako tuby ideologiczne neoliberalnego kapitalizmu ze wszystkimi jego niesprawiedliwościami i planetarnymi konsekwencjami. Szkoły biznesu są dla współczesnego uniwersytetu "dojnymi krowami", które wyprodukowały pokolenie bezrefleksyjnych menedżerów, zainteresowanych przede wszystkim własnymi osobistymi korzyściami. Jeśli postrzegamy uniwersytety jako instytucje, które mają obowiązki wobec społeczeństw, które zamieszkują, to musimy zakwestionować powszechne przekonanie, że "rynek" powinien być głównym wyznacznikiem edukacji, którą zapewniają. Zamiast szkół biznesu należałoby rozwijać "Szkoły Organizowania". Instytucja ta rozwijałaby i uczyła o różnych formach organizowania się, zamiast powielać dominujący model korporacyjny, umożliwiając jednostkom odkrywanie alternatywnych odpowiedzi na palące problemy nierówności i zrównoważonego rozwoju, przed którymi wszyscy dziś stoimy. (Martin Parker, 2018)

Wspólna deliberacja

- „ Oprócz koniecznej redystrybucji bogactwa i zagwarantowania warunków życia, konieczne jest zarządzenie konfiskacie głosu i mocy decyzyjnej, nieodłącznie związanej z reprezentacją, która nie reprezentuje ludzi w ich różnorodności i pozbawia ich zdolności do określania wspólnego dobra i rozwijania zbiorowej inteligencji. Tak zwana demokracja przedstawicielska jest dziś tylko zamaskowaną arystokracją, formą samowoli elit i notabli. Należy zatem oddać władzę ludowi i pozwolić mu ją sprawować w sposób właściwy, wyostrzając jego umysł poprzez praktykę wspólnej deliberacji.” (Chantal Jaquet, 2021)

Strefy prawdy?

- Brak strukturalnych stref prawdy, miejsc dla prawomocnego kwestionowania wartości, polityk i praktyk, głosu zbiorowego sumienia. Kiedyś do tej roli aspirowały uniwersytety, dziś pozostała tylko wymiana obaw i niepokojów wiralnymi postami w mediach społecznościowych, wmieszana w obwinianie za obecne problemy różnych grup społecznych, np.: starych, młodych, wielkomiejskich elit i niewykształconych zaściankowców, imigrantów i ksenofobów.
- <https://www.youtube.com/watch?v=YDBYr5O66Jk>

„Woke capitalism”

Carl Rhodes (2021):

- „Od kryzysu klimatycznego po antyrasizm - coraz więcej korporacji zajmuje stanowisko w tej sprawie. Ale jeśli robi się to tylko dlatego, że jest to dobre dla biznesu, ogień będzie płonął dalej”
- Wrogie przejęcie demokracji
- Zawłaszczanie języka
- <https://www.theguardian.com/environment/2021/oct/28/progressive-gestures-big-business-useless-dangerous>

Bifurquer, il n'a a pas d'alternative !

SOUS LA DIRECTION DE **BERNARD STIEGLER**
AVEC LE COLLECTIF INTERNATION

BIFURQUER

PRÉCÉDÉ D'UNE LETTRE DE
J.M.G. LE CLÉZIO

SUIVI D'UNE POSTFACE DE
ALAIN SUPIOT

«IL N'Y A PAS
D'ALTERNATIVE»

LLL LES LIENS QUI LIBÈRENT

Cel dobrego zarządzania

- Stabilizacja - dążenie do przetrwania firmy.
- Zabezpieczanie organizacji przed niepewnością, czyli wydarzeniem nieprzewidywalnym, np. upadkiem głównego kooperanta, który dostarcza ważny element produktu, kryzysem gospodarczym, zmianami na rynku pracy, pandemią (Sven-Erik Sjöstrand, 1998)
- Zasób strategiczny – jeśli w otoczeniu pojawia się niepewność, to organizacja ma zasoby, żeby przetrwać. I temu podporządkowane były inne cele, w tym ekonomiczne. Firma musi zarobić na sobie i pomnożyć inwestycje, ale nie może tego robić kosztem odporności na zagrożenia. (Krzysztof Obłój, 1987)

Zarządzanie strategiczne

- Rolą zarządzania strategicznego było stworzenie buforu między organizacją a niepewnym otoczeniem. W tym przypadku to zadanie bierze na swoje barki wyłącznie pracownik w postaci takiego bieda-przedsiębiorcy, który ponosi wszystkie koszty zarządzania optymalizacyjnego, a zyski przejmuje organizacja. One są zresztą znikome, pozorne.
- Strategia polega na tym, by mieć zapas strategiczny, umożliwiający zmianę kursu lub dostosowanie się do sytuacji w razie zmian w otoczeniu. Że struktura podąża za strategią i stabilizuje działania organizacji, ludzie muszą czuć się bezpieczni, związani z większą całością.

Firma to ludzie

- Firma to ludzie i zawsze warto jest inwestować w pracowników oraz dbać o to, by zostali. Że nie ma nic ważniejszego w organizacji niż dobro wspólne i człowiek nigdy nie może być środkiem do innych celów, zawsze jest celem samym w sobie. Że zarządzanie to branie odpowiedzialności za siebie, za ludzi, za przyszłość organizacji. Ba, za przeznaczenie. Że ludzie nie są po prostu kolejnym zasobem w portfolio przedsiębiorstwa. Że podstawową strategią firmy jest jej strategia przetrwania – zapewnienie organizacji warunków dalszego istnienia, a ludziom bezpieczeństwa zatrudnienia i uczestnictwa. Zarządzajmy wrażliwie, po ludzku, szanujmy dobro wspólne, organizujmy się solidarnie, dla nowej gospodarki, dla nowego sposobu na życie!

Ucieczka od Antropocenu

- „Antropocen” to epoka rozpadu żywego ekosystemu wywołaną przez działalność człowieka. Określenie „antropocen”, „epoka człowieka” jest kontrowersyjne, ale jego istota jest aż nazbyt widoczna: przyczyną zmian klimatycznych i pandemii jest szalejąca grabież planety. Jednak fakt, że jest to w jakiś sposób jednak „epoka człowieka” daje cię nadziei. Nie jesteśmy pozbawieni rozwiązań w obliczu antropocenu. Musimy zacząć rozwiązywać problemy naprawdę „po ludzku” – dbać o dobro wspólne, bronić go. Powinniśmy zacząć od wielkiego globalnego dobra naturalnego: lasów, biegunów, mórz itp., ale nie poprzestać na tym, lecz budować i troskliwie zarządzać organizacjami dobra wspólnego. Inny sposób życia na świecie umożliwi zarówno opanowanie katastrofy klimatycznej, jak zapobieganie epidemiom, jak przywrócenie pracy ludzkiej sensu a ludziom – dobrego życia jako części ich imaginarium i świata doświadczanego. (Benjamin Coriat, 2020)

Wyzarządzać się z Antropocenu?

- Nowatorskie podejście do zarządzania, choć wsparte tradycyjnymi ideałami, jest w tej chwili bardzo potrzebne: musimy zarządzać po ludzku, dla ludzi. (Mintzberg, 2015)
- Zarządzanie dla dobra planety, dla wszystkich istot żywych (Morin, 2020)

Negentropia

- Negentropia jest szansą także dla wielkich systemów społecznych – wszakże również są to systemy żywe, choć wybitnie złożone. Jak to możliwe w praktyce? Negentropii nie muszą wprowadzać – i na ogół nie wprowadzają – trendy i zjawiska centralne, najbardziej widoczne, lecz **to, co dzieje się na marginesie**. W naszych czasach marginesy te są odcinane i niszczone, lecz jednak mimo to zdarzają się działające fenomeny, które aż zadziwiają swoją żywotnością. W świecie organizacji i zarządzania są to tak zwane organizacje alternatywne, które bada obecnie bardzo wiele osób, z niżej podpisaną włącznie – badamy je empirycznie, a więc one istnieją naprawdę.

„Negentropocen”

- Wyrwanie się z nihilizmu przy pomocy ludzkiej twórczości, pomysłowości i negentropijnej pracy (Bernard Stiegler, 2018)
- Organizacje (m.in. przedsiębiorstwa, organizacje pozarządowe, kościoły itp.) mogą zatem zarówno przyczyniać się do entropii, jak i mogą być nadzieją na ratunek. Rozwiązywanie problemów „po ludzku”, troskliwe zarządzanie dla dobra wspólnego (Benjamin Coriat, 2020).

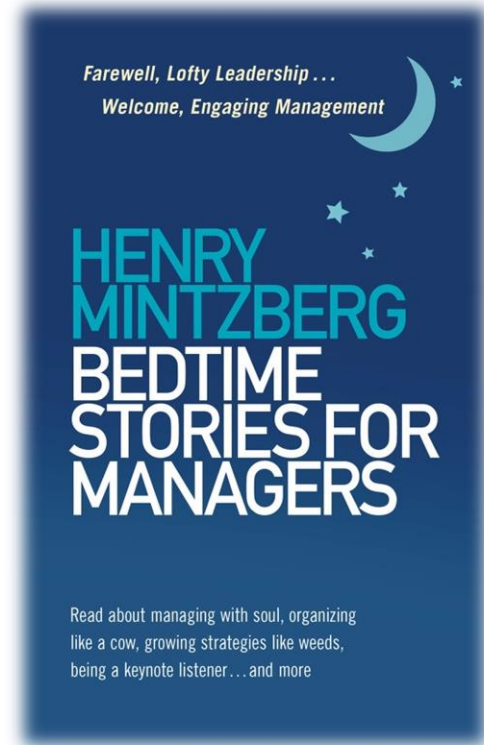
Edgar Morin

- Stoimy w obliczu złożonych problemów gospodarczych i środowiskowych, których nie da się rozwiązać w żaden prosty sposób.
- Musimy zmienić drogę, *changeons de voie* (Edgar Morin, 2020)



Henry Mintzberg

Zarządzanie zorientowane na zysk i wzrost jest zaangażowane w generowanie i wspieranie kryzysu: patologia zarządzania, która może być postrzegana jako jedno z jego źródeł (Mintzberg, 2019)



Zarządzać znaczy „mieć dobrą rękę”

- Zarządzanie ma różne znaczenia w różnych epokach: praca nad sobą, uprawianie roli, troszczenie się, pilotowanie, gospodarowanie...
- „To jest dobre pytanie i rzeczywiście niepokojące. Jeśli bowiem zarządzanie algorytmiczne, które wydaje się ekscytować najbardziej optymistycznych z nas, stanie się normą, to funkcje kontroli, podejmowania decyzji i prognozowania umkną tym, których jeszcze dziś nazywa się "menedżerami". Co im pozostanie? Moim zdaniem, najważniejszą rzeczą, a zarazem najbardziej skomplikowaną do zrobienia, jest to, co leży u podstaw pragnienia i motywacji. To już jest problem: dziś większość pracowników nie chce zarządzać (na początku książki przytaczam sondaż opublikowany w Les Echos, który to podkreśla). Jak odzwyskać to pragnienie? Ani figury, ani przedmioty, ani obrazy, ani przemówienia nie wydają się być do tego zdolne. Wciąż jednak mamy możliwość wzbogacenia stosunków międzyludzkich i zdolności do współdziałania. To właśnie po stronie jakości relacji międzyludzkich, jako miejsca ekspresji podmiotowości, pozostaje opór wobec formatowania uczuć, do którego zapraszają nas automatyzmy algorytmicznego zarządzania.” (Ghislain Deslandes, 2020)
- Jego etymologiczne pochodzenie wywodzi się z łacińskiego "manus", co oznacza "ręka" oraz z włoskiego « managere » które oznacza « pilotować». Dobry menedżer jest więc pierwotnie kimś, kto ma "dobrą rękę", kto ma takt, umiejętności, by nie powiedzieć pewną delikatność (Ghislain Deslandes, 2018)
- <https://www.youtube.com/watch?v=qSi7MG9313I>



Henry Mierzecki, The Working Hand