

## Dokąd zmierzamy

*Możliwości, jakimi zaszczyca nas Niebo, nie równają się możliwościom, na jakie pozwala nam Ziemia, a możliwości, jakie mamy na Ziemi, nie dorównają zjednoczeniu wynikającemu z porozumienia ludzi.*

– MENCJUSZ

Ostatecznie to, czego doświadczamy dzisiaj, to kolejny krok na ścieżce, którą kroczyliśmy od tysięcy lat. Przez pierwsze 500 tysięcy lat ludzkiej egzystencji zorganizowaliśmy się w małe plemiona. Podróżowaliśmy w mobilnych grupach, aby polować i zbierać jedzenie.

Okolo 7000 lat p.n.e. zaczęliśmy nagle sadzić nasiona i uprawiać ogrody. Przekształciliśmy się z małych grup myśliwych w rolników zamieszkujących wsie i miasta. Stworzyliśmy rządy, które utrzymywały jedność za pomocą ustalonych *hierarchii*. W końcu odkryliśmy siłę specjalizacji. Ludzie opanowali bardziej szczegółowe umiejętności – szewca, kamieniarza, zarządcy – i zaczęli myśleć o sobie jak o członkach *organizacji*, składającej się z różnych elementów, z których każdy odgrywa swoją rolę.

Następnie, pod koniec XVIII wieku, odkryliśmy, jak budować maszyny i wykorzystywać energię, i rozpoczęliśmy koordynację prac przy *liniach produkcyjnych*. Nasi szewcy mogli specjalizować się jeszcze bardziej – jeden wykonywał podeszwę, kolejny łączył ją szwami z warstwą zewnętrzną, a jeszcze inny umieszczał w sklepie w celu sprzedaży. Dzisiaj w naszej koncepcji biznesu nadal dominuje metafora linii produkcyjnej. Patrzymy na branżę jak na łańcuchy (dostawcy przekazują towary producentom, którzy dystrybuują je kanałami). Jednak wraz ze wzrostem tempa zmian, a także spadkiem kosztów transakcji i koordynacji, tradycyjne formy organizacji stają się przestarzałe. Scentralizowany system ustępuje miejsca nowym formom organizacji. Widzimy, jak wszędzie wokół nas wyłaniają się ich kontury o różnych charakterach i pod różnymi nazwami.

## Zespół nad zespołami

Generał armii amerykańskiej Stanley McChrystal stwierdził, że przeorganizowanie ścisłej, hierarchicznej struktury Wspólnego Dowództwa Operacji Specjalnych (ang. *Joint Special Operations Task Force*) do postaci zespołu nad zespołami sprawiło, że jednostka ta stała się bardziej skuteczna w walce ze zwinnymi, asymetrycznymi

przeciwnikami. Pomimo przewagi armii amerykańskiej pod względem wielkości, wyposażenia i przeszkolenia, jej działania okazały się nieskuteczne w walce z Al-Ka'ida w Iraku. Al-Ka'ida nie była podobna do niczego, na co przygotowywały tradycyjne doświadczenia wojskowe. Składała się ze zdecentralizowanych jednostek, które atakowały, a następnie rozpyływały się w tłumie. Pozbawione formalnej hierarchii władzy, oddziały te nie miały żadnego jasnego centrum zarządzania, w które mogliby uderzyć.

McChrystal zaczął więc eksperymentować z nową filozofią organizacyjną, którą nazwał zespołem nad zespołami. Rozbił swoją organizację na małe niezależne zespoły, a następnie rozpiął nad nimi jednostkę „parasolową”, zespół nad zespołami, która miała pomagać jednostkom w koordynowaniu swoich działań. Jego oddziały zaczęły wygrywać.

## Otwarta organizacja

Red Hat, wiodąca firma tworząca oprogramowanie typu open source, uświadomiła sobie, że jej długa historia budowania społeczności niezależnych programistów pracujących wspólnie nad tworzeniem oprogramowania może znaleźć zastosowanie także do sposobu organizacji struktury we własnej firmie. Zaczęli wdrażać model nazywany otwartą organizacją, w ramach którego nie funkcjonuje odgórnie narzucona hierarchia, a zgromadzonych ludzi łączy wspólny cel. Podejmowanie decyzji ma charakter inkluzyjny, zaś zadaniem prezesa nie jest narzucanie rozwiązań, lecz inicjowanie rozmów i zachęcanie do debaty.

## Holokracja

Firmy takie jak Zappos eksperymentują z nową koncepcją organizacyjną zwaną holokracją, którą prezes Tony Hsieh opisuje jako „przekształcenie wszystkich w miniprezesów”. Zamiast przydzielać pracownikom stałe role i stanowiska, pozwala im się zgłaszać do realizacji zadań, które należy wykonać, aby pomóc organizacji odnieść sukces w danym momencie. Ich role mogą się zmieniać z tygodnia na tydzień. Role są podzielone na mniejsze części niż praca w pełnym wymiarze godzin, więc w danym momencie pracownik może mieć do wykonania nawet 20 ról.

## Platformy

Sukces takich firm jak Uber i Airbnb skłonił wiele przedsiębiorstw do przyjrzenia się koncepcji, zgodnie z którą zamiast produkować, posiadać i sprzedawać rzeczy,