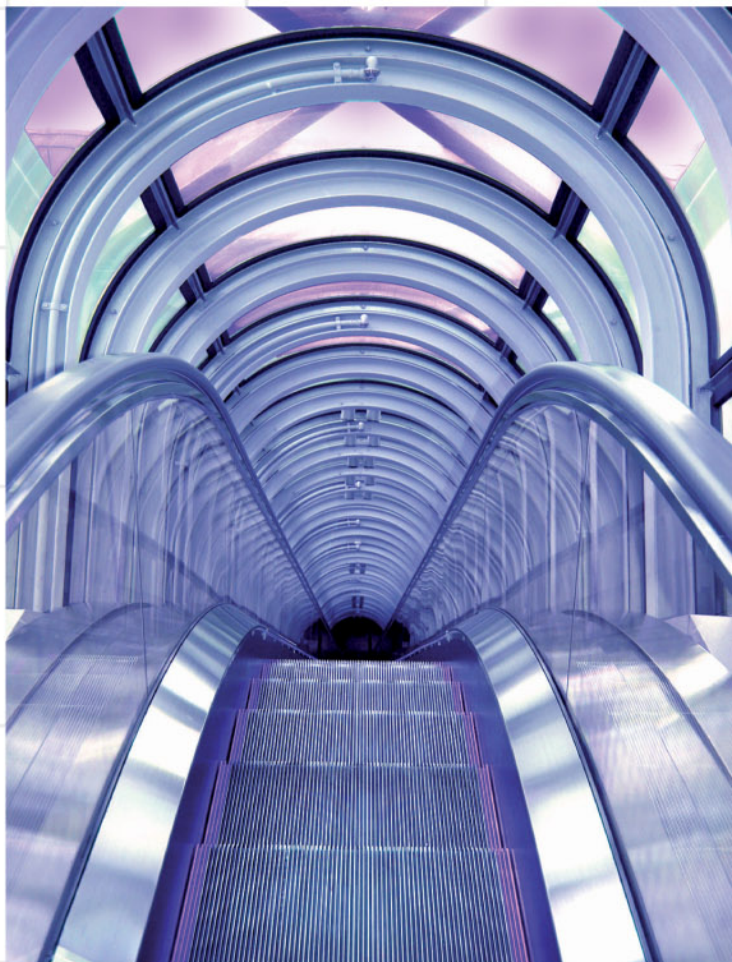


otwarte przywództwo w czasach mediów społecznościowych

strategie wprowadzania otwartości w relacjach organizacji



otwarte przywództwo w czasach mediów społecznych

strategie wprowadzania otwartości
w relacjach organizacji

Charlene Li

przełożyła Katarzyna Siemieńska

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Warszawa 2013

 **Oficyna**
a Wolters Kluwer business

Tytuł oryginału
Open Leadership. How social technology can transform the way you lead

Wydawca
Kamila Dołęgowska-Narloch

Redakcja językowa
Anna Adamiak

Korekta, skład i łamanie
Doradztwo Wydawnicze GAB

Projekt okładki
Barbara Widlak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Fotolia.pl

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.



Szanujmy prawo i cudzą własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright 2010 by Charlene Li
Original edition published by Jossey-Bass A Wiley Imprint.
All rights reserved. This translation published under license.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2011
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN: 978-83-264-4597-2

Wydane przez
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

*Moim rodzicom, Danielowi i Janet Li,
za wartości i miłość, które prowadzą mnie przez życie*

Spis treści

Wstęp	9
Część I. Zalety wyrzeczenia się kontroli	17
Rozdział 1. Dlaczego wyrzeczenie się kontroli jest nieuniknione	19
Rozdział 2. 10 elementów otwartości	31
Część II. Kształtowanie twojej otwartej strategii	59
Rozdział 3. Cele określają, jak bardzo będziesz otwarty	61
Rozdział 4. Zrozumienie i pomiar korzyści płynących z bycia otwartym	80
Rozdział 5. Budowanie otwartości z zasadami piaskownicy	104
Rozdział 6. Organizowanie otwartej strategii	127
Część III. Otwarte przywództwo: przedefiniowanie relacji	149
Rozdział 7. Otwarte przywództwo: sposób myślenia i cechy	151
Rozdział 8. Kształtowanie i pielęgnowanie otwartego przywództwa	170
Rozdział 9. Imperatyw porażki	193
Rozdział 10. Jak otwartość zmienia organizacje	213
Podziękowania	234
O Autorce	236
Praca Autorki z klientami	238

Wstęp

W następstwie huraganu Katrina zaczęto domagać się odpowiedzi na palące pytania. Dlaczego Stany Zjednoczone nie były lepiej przygotowane? Dlaczego, kiedy było już jasne, że wydarzyła się tragedia, obywatele najbogatszego państwa na świecie zostali na wiele dni pozostawieni samym sobie? W oku cyklonu znalazł się Czerwony Krzyż, krytykowany za sposób prowadzenia akcji ratunkowych. Zarząd chciał, by działania organizacji były bardziej przejrzyste, a zarazem istniały obawy, że krytykujący na blogach, forach dyskusyjnych i portalach społecznościowych internauci zaszkodzą reputacji jednej z najbardziej szanowanych organizacji w kraju. W 2006 roku na stanowisko pierwszej menedżerki ds. mediów społecznych została przyjęta Wendy Harman. „Zatrudniono mnie, ponieważ zarząd firmy zdawał sobie sprawę, że po Katrinae na temat akcji Czerwonego Krzyża krążyły bardzo złe opinie i szefowie organizacji chcieli, by ktoś położył temu kres”. Harman miała dużo do zrobienia. Kiedy objęła stanowisko, musiała walczyć z działem informatycznym, aby móc uzyskać dostęp do stron portali społecznościowych, którymi miała zarządzać, bowiem dla zachowania bezpieczeństwa Czerwony Krzyż zablokował pracownikom dostęp do stron, takich jak MySpace czy Facebook.

Chociaż Harman rzeczywiście znalazła na stronach portali społecznościowych kilka bardzo konkretnych skarg ściśle związanych z działalnością Czerwonego Krzyża, większość internautów była pozytywnie nastawiona do organizacji i chcieli oni uczestniczyć w akcjach niosących pomoc poszkodowanym. Harman szybko zmieniła więc strategię. „Powiedziałam mojemu szefowi: Stoimy przed wielką szansą. Istnieją ludzie, którzy codziennie są online i chcą nam pomóc”. Pragnąc dowieść słuszności swoich opinii, Harman zgromadziła informacje z około 400 wiadomości i komentarzy, które codziennie czytała i przysyłała członkom zarządu. Zebrała też artykuły i notatki dotyczące korzyści płynących z używania mediów społecznych, wpięła je do segregatora i udostępniła pracownikom organizacji.

Najważniejsze jednak, że Harman cierpliwie odpierała wszelkie obawy swoich przełożonych w związku z angażowaniem się w media społeczne – od tych związanych ze złośliwymi oprogramowaniami, do poufności danych klientów ukazanych na zdjęciach zamieszczonych na Flickrze. Upewniła się też, że odpowiednie procedury były gotowe do wdrożenia przed wejściem na nowy kanał mediowy. W ciągu dwóch lat Harman stopniowo otwierała organizację na media społeczne¹, zakładając bloga, Flickrza, strony na Facebooku i konta na Twitterze.

Potem Harman zaczęła odbierać telefony z lokalnych oddziałów Czerwonego Krzyża, których pracownicy także zainteresowani byli rozpoczęciem własnych działań w mediach społecznych. Amerykański Czerwony Krzyż składa się z ponad 700 lokalnych oddziałów i regionów, toteż Harman obawiała się, że ludzie mogą mieć rozmaite doświadczenia związane z dostępem do Czerwonego Krzyża online. „Wielu ludzi podszywało się pod «Clare Burton», założycielkę Czerwonego Krzyża, lub podawało inne przypadkowe, znane nazwiska”. Harman napisała więc podręcznik, który zawierał wskazówki, wytyczne i procedury dotyczące tego, jak oddziały Czerwonego Krzyża mogą i powinny korzystać z mediów społecznych, i udostępniła go na forum publicznym².

Wyposażone w podręcznik oddziały Czerwonego Krzyża szybko zaczęły tworzyć blogi i własne strony na Facebooku, a nawet zakładać konta na Twitterze³. Co jednak ważniejsze, ogromna grupa ludzi związanych z Czerwonym Krzyżem – pracowników, respondentów w razie nagłych wypadków lub tylko dawców krwi czy ofiarodawców – została objęta działalnością Czerwonego Krzyża. Kiedy organizacja zamieszcza na Facebooku post dotyczący ostrzeżenia o katastrofie, typowy wolontariusz odpowiada: „Jestem spakowany i gotowy do drogi”. Komentarz ten niesie się echem po Facebooku, widzą go znajomi wolontariusza, a to z kolei umacnia wizerunek Czerwonego Krzyża jako organizacji gotowej reagować i nieść pomoc.

Duża gratyfikacja dla Czerwonego Krzyża za wzmożoną otwartość na media społeczne nadeszła, gdy detalista Target przeprowadzał na Facebooku konkurs zbierania datków przez wybrane organizacje, m.in. Amerykański Czerwony Krzyż. W rezultacie organizacja zebrała 793 tysiące dolarów. Według Harman: „Gdybyśmy nie byli obecni w przestrzeni internetowej, nie zaproszono by nas do

¹ Oprócz głównej strony: redcross.org, Amerykański Czerwony Krzyż posiada następujące strony internetowe: blog.redcross.org, redcrossyouth.org, youtube.com/amredcross, twitterokucom/redcross, flickrokucom/groups/americanredcross, linkedin.com/static?key=groups_giving_arc i socialvibe.com/#/causes/38.

² *The American Red Cross Social Media Strategy Handbook* dostępny jest na <http://sites.google.com/sites/wharman/social-media-strategy-handbook>.

³ Lista blogów amerykańskich oddziałów Czerwonego Krzyża dostępna jest na <http://redcrosschat.org/chapter-blogs>. Lista kont na Twitterze dostępna jest na <http://redcrosschat.org/twitteroku>.

udziału w konkursie. Dzięki temu byliśmy w stanie wpłynąć na naszą społeczność i prosić internautów, żeby na nas głosowali”.

Fascynujące w tej historii jest to, że Amerykański Czerwony Krzyż zaczął angażować się w media społeczne, ponieważ szukał sposobu, by je kontrolować, ale z biegiem czasu zdał sobie sprawę, że lepsze rezultaty przynosi bycie otwartym i nawiązanie relacji z tymi, którzy prowadzili kampanię przeciwko niemu. Tu pojawia się jednak sedno sprawy: Czerwony Krzyż nie dokonał tego wszystkiego w ciągu jednej nocy. Dopiero kiedy Harman wdrożyła odpowiednie procedury, działania i wytyczne oraz określiła normy zachowania pracowników, Czerwony Krzyż poczuł się pewnie, rezygnując z chęci sprawowania kontroli.

Harman cieszy się dziś pełnym poparciem całej organizacji, z przewodniczącym i prezesem Gailem McGovernem na czele. Wpływ tego poparcia widoczny był podczas trzęsienia ziemi na Haiti w styczniu 2010 roku, kiedy Czerwony Krzyż uruchomił ofiarowywanie datków przez telefon komórkowy, napędzane w dużej mierze przez użytkowników Facebooka i Twittera, i zebrał ponad 10 milionów dolarów w ciągu trzech dni⁴.

Czerwony Krzyż wykorzystał nowe kanały, aby na bieżąco informować o stanie przeprowadzanych akcji ratunkowych i odpowiadać na pytania o przeznaczenie datków. Dzięki rezygnacji z kontroli i wykorzystaniu technologii społecznych Czerwony Krzyż był lepiej przygotowany do wypełnienia swojej misji.

Cel tej książki

Książka *Otwarte przywództwo...* jest o tym, że aby móc odnieść sukces, liderzy muszą zrezygnować z chęci sprawowania kontroli. Przeznaczona jest dla takich przywódców, jak ci z Czerwonego Krzyża, którzy obserwują, jak uporządkowany, zrozumiały świat legnie w gruzach, ponieważ klienci, pracownicy i partnerzy posługują się nowymi narzędziami, które były prawie niemożliwe do wyobrażenia 15 lat temu. Książka jest dla tych, którzy zdają sobie sprawę, że większa przejrzystość i autentyczność może przynieść ich firmie znaczne korzyści, a jednak obawiają się, że otwartość pociąga też za sobą ogromne ryzyko.

Chciałam pokazać, jak firmy i ich liderzy mogą podejść do problemu bycia otwartym i zacząć posługiwać się technologiami społecznymi. Książka ta zaczyna się w miejscu, w którym kończy się moja poprzednia publikacja: *Marketing tech-*

⁴ Więcej informacji na temat tego, jak Czerwony Krzyż wykorzystał donację przy użyciu telefonii komórkowej, a także Facebooka i Twittera, dostępne na <http://www.techcrunch.com/2010/01/15/haiti-text-donations>.

*nologii społecznych. Groundswell – czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*⁵, pokazując czytelnikom, jak mogą wykorzystać nowe technologie – Facebook, Twitter, YouTube, Yammer, Jive, nowe usługi telefonii komórkowych i wiele innych, by zwiększyć wydajność, komunikację i podejmowanie decyzji dotyczących zarówno ich samych, jak i organizacji.

Od 2008 roku, kiedy to wspólnie z Joshem Bernhoffem napisaliśmy *Marketing technologii społecznych. Groundswell – czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, bez przerwy rozmawiam z setkami grup słuchaczy składających się z od pięciu do pięciu tysięcy zainteresowanych. Dowiedziałam się, że ludzie sięgali po książkę, ponieważ chcieli dowiedzieć się więcej na temat narzędzia Web 2.0 i technologii społecznych. Wkrótce jednak uświadamiali sobie, że dostęp do władzy, jaką dają technologie społeczne, nie polega na opanowaniu nowoczesnych technologii, ale na posiadaniu jasnego wyobrażenia na temat relacji, jakie pragną stworzyć.

Ludzie ci, naładowani nową energią, zaczęli wprowadzać technologie społeczne w swoich firmach. Tam jednak natknęli się na osoby, które niezależnie od tego, jak bardzo doceniały i rozumiały korzyści płynące z technologii społecznych, po prostu nie były w stanie przestawić się na nowy sposób myślenia. Niektórzy spotykali na swojej drodze dyrektora, który zwyczajnie obawiał się ryzyka. Przede wszystkim jednak zdali sobie sprawę, że ich firmy nie mają odpowiedniej kultury i nastawienia, a co ważniejsze – odpowiedniego przywództwa, aby wprowadzić narastającą falę zmian.

Skłonni do poświęceń, lojalni czytelnicy wrócili więc do mnie, prosząc, abym napisała kolejną książkę i poparła ich starania. Nie chcieli jednak kolejnej rozprawy o technologiach społecznych. Pragnęli książki, która wyjaśniałaby ich położonym, jak zmienić firmy i uczynić je bardziej otwartymi. Bez względu na to, jak kuszące mogą wydawać się technologie lub potencjalne relacje, polegną one w walce z nieporuszoną tworem, jakim jest kultura firmy pozbawiona odpowiedniej organizacji i przywództwa.

Otwartość nie powinna być mantrą lub filozofią, ale przemyślanym sposobem podejścia do strategii i przywództwa, które przynosi wymierne rezultaty. Nie chodzi o przejrzystość i otwartość, które polegają na tym, że wszyscy – od klientów do konkurencji – mają dostęp do ogółu informacji i uczestniczą w podejmowaniu decyzji. Jeśli firma chce być konkurencyjna i utrzymać zdolność realizowania swoich celów, skrajna otwartość nie jest możliwa.

Na drugim, równie nierzeczywistym biegunie znajduje się organizacja całkowicie zamknięta, w której informacje i podejmowanie decyzji jest kontrolowane

⁵ C. Li, J. Bernhoff, *Marketing technologii społecznych. Groundswell – czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, MT Biznes, 2009, przeł. M. Mitkowska (przyp. tłum.).

przez zarząd, a wszyscy pracownicy wypełniają polecenia perfekcyjnie i z ochotą. Każda organizacja, od Greenpeace do CIA, ma swoje miejsce na skali otwartości.

Odłóżmy więc na bok postulatory bycia bardziej przejrzystym, autentycznym i – mój ulubiony – bycie „prawdziwym”. Nie chodzi o to, czy będziesz przejrzysty, autentyczny i prawdziwy, ale raczej o to, w jakim stopniu potrafisz zrezygnować z kontroli i otworzyć się na nowe technologie. Przejrzystość, autentyczność i poczucie, że jesteś prawdziwy, są pochodnymi decyzji o byciu otwartym.

Większa otwartość jest niezbędna

W miarę jak twoi klienci i pracownicy nabierają doświadczenia w posługiwaniu się nowymi technologiami, będą się także starali zmobilizować cię do stawania się bardziej otwartym oraz namawiać do zrezygnowania ze sprawowania kontroli, co może wydać się uciążliwe. Twoim naturalnym odruchem może być chęć przeciwstawienia się nowemu trendowi, postrzeganie go jako chwilowej fanaberii, która szybko przeminie. Tak się nie stanie. Trend ten jest nie tylko nieunikniony, ale nieuchronnie zmusi ciebie i twoją firmę do stania się bardziej otwartymi.

Dawniej liderzy w firmie mogli czuć się bezpiecznie na swoich dyrektorskich stołkach, otwierając się tylko wtedy, gdy czuli taką potrzebę. W dzisiejszych czasach przecieki informacji, dotyczące niepowodzeń firm i błędów przez nie popełnianych, są na porządku dziennym i rozprzestrzeniają się w sieci w ciągu kilku sekund. Wszyscy zainteresowani – od pracowników i klientów do partnerów – czują się upoważnieni do wygłaszania opinii i wyrażania niezadowolenia, gdy ich pomysły zostają pominięte. O co tak naprawdę chodzi? W wyniku łatwego i darmowego przepływu informacji na nowo tworzą się zasady dotyczące relacji.

Wyzwanie polega więc na ponownym określeniu ich sposobu funkcjonowania. Podobnie jak Czerwony Krzyż musiał wprowadzić nowe zasady dotyczące działalności firmy na forum społecznym, tak i wszyscy liderzy muszą określić, czego od tych nowych relacji oczekują.

Najważniejsze jest, aby twoja firma nie przystępowała do nawiązywania nowych otwartych relacji bez jasnych wytycznych. Samo otwarcie się i popadnięcie w chaos, lub co gorsza „pozwolenie, by sprawy toczyły się ich własnym torem”, doprowadzi do katastrofy. Bycie otwartym wymaga większego – nie mniejszego – rygoru i wysiłku niż sprawowanie kontroli. Opierając się na konkretnych przykładach z wielu różnych krajów i dziedzin przemysłu, pokażę krok po kroku, jak zastosować otwartość w relacjach zarówno wewnątrz firmy, jak i poza nią.

O czym jest ta książka

W części I książki badam, co to znaczy być otwartym. W rozdziale pierwszym pokazuję, dlaczego większa otwartość jest niezbędna w obliczu rosnącej popularności technologii społecznych. Wyjaśniam, jaki wpływ mieli klienci na firmy takie jak United Airlines, i szczegółowo omawiam, jak Barack Obama zdołał pokierować milionami wolontariuszy podczas swojej kampanii prezydenckiej. W rozdziale drugim precyzuję pojęcie bycia otwartym na przykładach firm tak od siebie różnych, jak Mullen Communications i Facebook oraz Yum! Brands i Cisco. Na końcu rozdziału drugiego zapraszam cię do przeprowadzenia testu dotyczącego otwartości. Dzięki niemu przekonasz się, na jakim etapie obecnie się znajdujesz (w jakich obszarach jesteś lub nie jesteś otwarty) – będzie to punkt wyjścia do zrozumienia, jak otwarty powinieneś się stać.

Ciężka praca zaczyna się w części II, w której zastanawiamy się nad twoją otwartą strategią, ważymy korzyści względem ryzyka, a także staramy się zrozumieć konsekwencje płynące z bycia otwartym. Jedną z firm, z którymi rozmawiałam, złapała bakcyli mediów społecznych w 2009 roku i poświęciła jedną czwartą swego marketingowego budżetu na rozwój stron na Facebooku, tworzenie blogów, prywatnych portali społecznościowych i zarządzanie kontami na Twitterze. Pod koniec roku odnotowała dużą aktywność i odzew internautów, ale wciąż miała małe pojęcie o tym, co uczyniłoby ją bardziej interesującą i atrakcyjną dla klientów i dlaczego nie może przyciągnąć więcej klientów. Na domiar złego czuła się zobowiązana podtrzymać nowe relacje, ponosząc znaczne koszty. Problem polegał na tym, że firma ta nie miała spójnej strategii. Nie popełnij tego samego błędu!

W rozdziale trzecim wyjaśniam, jak stworzyć swoją własną otwartą strategię. Określam, kiedy wskazana będzie większa otwartość i zaangażowanie, a kiedy nie. Organizacje takie jak Kohl's, Ritz-Carlton i Toronto General Hospital używają technologii społecznych, aby stać się bardziej otwartymi zarówno dla swoich klientów, jak i pracowników. W rozdziale czwartym zmagam się z zagadnieniem szacowania korzyści płynących z bycia otwartym i pokazuję, jak organizacje, takie jak SunTrust i Dell, zauważają pozytywny wpływ otwartości na swoją działalność. Rozdział ten zawiera szczegóły dotyczące szacowania korzyści, jakie niosą ze sobą technologie społeczne i bycie otwartym, ale też mówię w nim o tym, jak używać systemów metrycznych do badania stopnia zaangażowania i wartości klienta.

Jedną z obaw dotyczących bycia otwartym jest towarzyszące temu ogromne ryzyko, zwłaszcza gdy pracownicy mogą mówić, co uważają za stosowne, na otwartym forum. W rozdziale piątym szczegółowo przedstawię wytyczne, strategie i procedury, których użyły firmy, takie jak Microsoft i Keiser Permanente,

aby móc z większą pewnością siebie nawiązywać relacje z pracownikami i klientami. Wyjaśnię zwłaszcza, jak firmie farmaceutycznej Johnson&Johnson udało się tak pokierować swoim działem prawnym i obowiązującymi przepisami, aby firma mogła zacząć korzystać z technologii społecznych, takich jak blogi.

Część II zamyka rozdział szósty, w którym wyjaśniam podstawowe zasady zarządzania otwartą strategią, poczynając od tworzenia solidnych zestawień dotyczących tego, jak twoi klienci i pracownicy angażują się w bycie otwartymi. Pracownicy firm, takich jak Ford, Humana, HP i Wells Fargo, zdradzili mi, jak udało im się osiągnąć otwartość w obrębie swoich organizacji.

Posiadanie spójnej strategii nie wystarcza – aby móc ją egzekwować, potrzeba otwartych liderów. W dzisiejszych czasach liderzy firm odczuwają dyskomfort, ponieważ tradycyjne sposoby przywództwa poprzez dowodzenie i kontrolowanie zostają podważone. Od przywódców wymaga się więcej niż tylko wyrzeczenia się kontroli. Liderzy pytają: „Jestem odpowiedzialny, więc muszę sprawować kontrolę. Ale skoro każesz mi być otwartym i wyrzec się kontroli – na czym polega moja rola?”. Tu tkwi sedno problemu: nowe relacje zmuszają liderów do ponownego przemyślenia sposobu, w jaki nakłaniają ludzi, aby za nimi podążali.

Otwarte przywództwo wymaga nowego podejścia do problemu, nowego stylu myślenia i nowych umiejętności. Nie wystarczy być komunikatywnym. Aby nawiązać bliższe relacje, musisz umieć swobodnie dzielić się osobistymi opiniami i uczuciami. Nie da się uniknąć ani ignorować negatywnych komentarzy pojawiających się w sieci. Musisz zatem umieć korzystać z każdego kontaktu umożliwiającego otwartość i traktować go jako okazję do nauki. Nie wystarczy też tylko bycie pokornym. Musisz codziennie pozwolić sprowadzić się na ziemię – mieć zarówno kontakt z ludźmi, którzy narzekają, jak i z tymi, którzy mówią „dziękuję”.

W części III badam, co to znaczy być przywódcą w kontekście zawierania nowych rodzajów relacji. W rozdziale siódmym wyjaśniam, co to znaczy być dobrym liderem, i wyliczam cechy, umiejętności i sposoby postępowania skutecznych otwartych liderów, takich jak John Chambers z Cisco i Jeffrey Hazlett z Kodaka. W rozdziale ósmym mówię, jak rozpoznać i troszczyć się o otwartych liderów w firmie, i zmagam się z pojęciami autentyczności i przejrzystości. Przyglądam się, jak firmy, takie jak United Business Media i Best Buy, tworzą „fanatyków” wśród swoich pracowników.

Jednym z podstawowych problemów, na których się skupiam, jest jak skutecznie radzić sobie z niepowodzeniami. Uważam, że tak samo ważne jak zaplanowanie drogi do sukcesu jest przemyślenie strategii dotyczącej tego, jak dobrze znieść porażkę, ponieważ taka jest rzeczywistość świata biznesu – czasami doznasz porażki. To, jakim okażesz się wtedy przywódcą i jak szybko się po niej podniesiesz, powie więcej o twojej zdolności do bycia liderem, niż to, jak radzisz sobie, gdy ci się powodzi. Zagadnienie to nabiera znaczenia w organiza-

cjach otwartych, ponieważ ich porażki są bardziej narażone na publiczny rozgłos. W rozdziale dziewiątym, na przykładzie organizacji takich jak Cisco, Facebook, Kodak i Microsoft, opisanych wcześniej, pokazuję, dlaczego umiejętność akceptowania porażek prowadzi do sukcesu. Jednym z takich przykładów jest Google – jedna z najbardziej innowacyjnych i skutecznych firm, która zachęca swoich pracowników do podejmowania ryzyka i ponoszenia porażek.

W ostatnim rozdziale książki przyglądam się temu, jak liderzy przekształcają swoje organizacje, aby stały się otwarte, kierując się potrzebami ekonomicznymi i rynkowymi, a nie wiarą w ideały. Organizacje, takie jak Procter&Gamble i State Bank of India, są obecne na rynku od pokoleń, a jednak zdołały umocnić swoje pozycje i wiernie przestrzegają creda organizacji. Mam nadzieję, że jeśli jesteś liderem, który staje wobec trudnego wyzwania dotyczącego firmy i problemów związanych z zarządzaniem, będziesz mógł czerpać inspirację z przedstawionych przeze mnie przykładów i skorzystać z rad, jak postawić firmę na nogi.

Wyruszamy w podróż

Bycie otwartym jest trudne, ale może stać się łatwiejsze, jeśli potrafisz zrozumieć nie tylko płynące z tego korzyści, ale też, na czym polega proces przemiany. Możliwe, że jesteś menedżerem lub dyrektorem firmy, która stara się wykorzystać technologie społeczne, aby wprowadzić nowy produkt lub przeciwdziałać gwałtownym reakcjom klientów. Jesteś być może dyrektorem działu personalnego lub strategiem firmy, pragnącym wprowadzić w życie pomysły pracowników, a może przewodniczącym komitetu kościelnego starającym się uaktywnić apatycznych wolontariuszy, lub dyrektorem szkoły pracującym z niezadowolonymi rodzicami, którzy domagają się zmian.

Zagadnienie odnalezienia równowagi pomiędzy byciem otwartym i sprawowaniem kontroli jest powszechne. Jako matka dorastających dzieci tęsknię niekiedy za czasami, kiedy mogłam po prostu wsadzić marudzącego brzdąca do samochodu, przypiąć pasami i pojechać w swoją stronę. Podobnie jak dzieci dojrzewają i zaczynają wyrażać swoje opinie, które muszą zostać wysłuchane, nasi klienci, pracownicy i partnerzy pragną mieć swój udział w działaniach firmy. Mam nadzieję, że książka dostarczy ci wskazówek oraz stanie się źródłem porad i wsparcia podczas podróży w nieznaną, a przede wszystkim pomoże ci stać się bardziej otwartym. *Bon voyage!*

Charlene Li
Maj 2010

CZĘŚĆ PIERWSZA

Zalety wyrzeczenia się kontroli

Rozdział 1

Dlaczego wyrzeczenie się kontroli jest nieuniknione

Nie każdy wie, kim jest Dave Carroll, ale firma United Airlines żałuje, że kiedykolwiek o nim usłyszała.

Kilka lat temu Carroll był pasażerem United Airlines. Pewnego marcowego dnia czekał na odlot samolotu. Kiedy wyrzwał przez okno kabiny, nie mógł uwierzyć własnym oczom. Na płycie lotniska O'Hare w Chicago zobaczył pracowników rzucających walizki; czasem upuszczali je na ziemię. Pośród bagaży znajdowały się pokrowce na gitare i to zaniepokoiło Carrolla – niezależnego muzyka i tekściarza z Kanady. Nagle zdał sobie sprawę, że to jego gitary są przerzucane w tę i z powrotem.

Carroll zawołał stewardesę i poprosił, by sprawdziła, co się dzieje. Później w wywiadzie opisał całą sytuację: „Uniosła rękę i powiedziała: «Niech pan nie mówi tego mnie, ale temu, kto stoi w bramce na zewnątrz». Każdy, z kim później rozmawiałem, twierdził, że nie jest uprawniony do żadnej interwencji, albo mówił, że go to nie obchodzi¹.

Jak można się było spodziewać, kiedy Carroll wylądował w Omaha, otworzył futerał i zobaczył, że jego ukochana gitara Taylora jest poważnie uszkodzona. Muzyk spieszył się na koncert, a że miał występy jeden po drugim, więc dopiero po trzech dniach udało mu się skontaktować z United Airlines, aby zgłosić szkodę. Firma odmówiła jednak wypłaty odszkodowania w wysokości 1200 dolarów za naprawę. Zgodnie z polityką firmy, skargi przyjmowane są najpóźniej 24 godziny po locie, bo w miarę upływu czasu coraz trudniej jest wskazać winnego². Ponieważ Carroll złożył skargę po upływie ponad trzech dni od zdarzenia, United Airlines nie chciały zapłacić za szkody, które mogły wydarzyć się gdzie indziej.

¹ *United Breaks Guitars, Dave Carroll keeps playing*, <http://www.petergreenberg.com/2009/08/11/united-breaks-guitars-dave-carroll-keeps-playing/>, sierpień 2009.

² United wyjaśniła, że taka polityka firmy umożliwia rzetelnie przypisanie odpowiedzialności za szkodę i pozwala zapobiegać wielu fałszywym skargom, jakie dostaje codziennie.

Carroll naciskał przez kilka miesięcy, ale bez powodzenia. W listopadzie 2008 roku, dziewięć miesięcy od zdarzenia, w końcu udało mu się porozmawiać z kimś, kto mógłby mu pomóc. Niestety nie przyniosło to żadnych rezultatów. Przedstawicielka United Airlines wyjaśniła, że ze względu na politykę firmy ma związane ręce, i grzecznie, acz stanowczo powiedziała, że linie nie mogą już nic więcej w tej sprawie zrobić.

Co byś zrobił, gdybyś był sfrustrowanym, pokrzywdzonym muzykiem jak Carroll? Napisałbyś piosenkę! Carroll posunął się jeszcze dalej – nakręcił teledysk pt. *United Breaks Guitars* i zamieścił go na YouTube³. Poczuł się lepiej, ale nie sądził, że teledysk obejrzy więcej niż kilkanaście osób.

To było 7 lipca 2009 roku. W ciągu trzech dni teledysk obejrzało ponad milion internautów, a hymn Carrolla stał się bezprecedensową sensacją. Do końca 2009 roku teledysk wyświetlano ponad siedem milionów razy, a historia muzyka doczekała się setek wzmianek w serwisach informacyjnych⁴.

Zrozumiałe więc, że United Airlines były przerażone. Firma natychmiast dotarła do Carrolla, który wyjaśnił, że jego największym życzeniem jest zmiana przepisów dotyczących uszkodzenia bagażu. Tony Cervone, wiceprezes ds. komunikacji, powiedział mi: „Zajęliśmy się tą sprawą od razu i zapytaliśmy Dave’a: «Co się stało i jak możemy to lepiej zrozumieć». Wysłuchaliśmy go i prawie natychmiast zmieniliśmy niektóre przepisy”. Chęć United Airlines do zaangażowania Dave’a Carrolla w działania mające na celu doprowadzenie do rozwiązania problemu pomogła poskromić narastającą falę gniewu. Carroll zamieścił w sieci serdeczne oświadczenie, że incydent został wyjaśniony, podziękował United Airlines za wysiłek włożony w rozwiązanie problemu, a nawet pochwalił profesjonalizm pracowników firmy⁵.

United Airlines znalazły się w trudnej sytuacji. Linie lotnicze zazwyczaj dostarczają ludzi i bagaż do miejsc przeznaczenia bez szwanku. Jeśli jednak coś pójdzie niezgodnie z planem, robią co w ich mocy, żeby naprawić sytuację. W dzisiejszych czasach jednak wystarczy jedna (utalentowana) osoba, żeby „Fly the friendly skies” (Lataj po przyjaznych niebach) – hasło reklamowe United Airlines – zmieniło się w „United breaks guitars”.

Nowa kultura dzielenia się informacjami

Co tak naprawdę się dzieje? Nastąpiło zasadnicze przeniesienie władzy – jednostka ma teraz możliwość głoszenia swoich poglądów światu. Jest to konsekwencją trzech trendów:

³ Pierwszy z serii trzech teledysków *United Breaks Guitars* (*United niszczy gitary*) dostępny jest na <http://www.youtube.com/watch?v=5YGcOqozo>.

⁴ Więcej informacji o Davie Carrollu dostępnych jest na davecarrollmusic.com.

⁵ Wideokomentarz Carrolla dostępny jest na http://www.youtube.com/watch?vT_X-Qoh_mw/.

1. **Więcej ludzi dostępnych online.** Nie tylko zwiększa się liczba internautów, ale czas, jaki spędzają w sieci, i ich działalność także ulega zmianom. Według internetworldstats.com, 1,7 miliarda ludzi na świecie aktywnie korzysta z internetu⁶. Penetracja sięga od 6,8% w Afryce i 19,4% w Azji do 74,2% w Ameryce Północnej.
2. **Wzrost popularności witryn społecznościowych.** W dzisiejszych czasach trudno jest znaleźć choćby jednego użytkownika internetu, który nigdy nie obejrzał żadnego filmu na YouTube. Proces ten dokonał się szybko: we wrześniu 2006 roku tylko 32% wszystkich aktywnych użytkowników internetu obejrzało teledysk online. Do marca 2009 roku liczba ta wzrosła do 83%⁷. Wzrosło też użytkowanie portali społecznościowych – korzysta z nich od 27% do 63% wszystkich użytkowników internetu w wieku 18–54 lat na świecie. Obecnie, kiedy ludzie rejestrują się online, spędzają nieporównywalnie więcej czasu na tworzenie własnych treści.
3. **Wzrost popularności dzielenia się informacjami.** W ciągu kilku ostatnich lat internet zdominowało dzielenie się informacjami. Instynkt dzielenia się jest głęboko zakorzenioną ludzką potrzebą i z każdą nową technologią – papierem drukowanym, telegrafem, telefonem i e-mailem – dzielenie się informacjami staje się szybsze, tańsze i łatwiejsze.

W obecnych czasach dzielenie się informacjami nabiera nowego wymiaru. Jeszcze pięć lat temu było ograniczone do liczby e-maili, które byłeś w stanie wysłać, chyba że umiałeś programować strony internetowe. Jeśli jednak wysyłałeś tę samą wiadomość do wielu odbiorców, zaczynałeś tracić wiarygodność.

Obecnie szeroka dystrybucja informacji online jest tak samo łatwa, jak aktualizowanie statusu na Facebooku i Twitterze, do których możesz mieć dostęp z niemal każdego urządzenia (wyszukiwarka internetowa, telefon komórkowy a nawet telewizor)⁸. Nowe usługi ułatwiają publikowanie nie tylko tekstu, ale różnych rodzajów zawartości: zdjęć na Flickrze czy wideo na YouTube bezpośrednio z twojego telefonu komórkowego lub tworzenie podkastu, korzystając z usługi telefonicznej⁹. Wszystkie te nowe narzędzia sprawiły, że dzielenie się informacjami stało się nie

⁶ Według Internet World Stats z dnia 30 września 2009 roku, 1,7 miliarda ludzi było online, co stanowi 25,6% penetracji. Więcej informacji na <http://www.internetworldstats.com/stats.htm>.

⁷ Universal McCann Social Media Tracker, Wave 4, lipiec 2009, dostępne na <http://universalmccann.bitecp.com/wave4/Wave4.pdf>.

⁸ Verizon umożliwił niedawno logowanie się na strony, takie jak Facebook czy Twitter, przez usługę Verizon FIOS. Więcej informacji w artykule na http://readwriteweb.com/archives/facebook_and_twitter_on_tv_hands-on_with_verizon_fios_widgets.php.

⁹ Usługi, takie jak Gcast.com, Gabcast.com i HipCast.com, umożliwiają nagranie podkastu, wybierając odpowiedni numer telefonu; plik jest potem dostępny do użytku.

„Bądź otwarty, bądź przejrzysty, bądź autentyczny” – to mantra współczesnego przywództwa, ale rzadko widać jej faktyczne zastosowanie w firmach. Tradycyjnie biznes opiera się na kontroli i trudno jest zmienić dotychczasowy sposób funkcjonowania wprowadzając otwartość, choć nowy porządek świata tego wymaga.

Autorka książki Charlene Li pokazuje, jak wykorzystać moc mediów społecznych, by stać się otwartym i nie stracić przy tym kontroli nad wewnętrznymi i zewnętrznymi relacjami organizacji. Dowodzi, że firma nie powinna przystępować do nawiązywania otwartych relacji bez wypracowania jasnych wytycznych dotyczących jej obecności na forum społecznym. Potrzebne jest bowiem precyzyjne określenie oczekiwań w stosunku do tych nowych relacji oraz wprowadzenie nowych zasad komunikacji. Samo otwarcie się i pozwolenie, by sprawy toczyły się własnym torem grozi pogrążeniem się w chaosie. Otwartość wymaga większego – nie mniejszego – rygoru i wysiłku niż sprawowanie kontroli w tradycyjny sposób.

Opierając się na konkretnych przykładach z wielu krajów i różnych gałęzi przemysłu, autorka wskazuje, jak właściwie wprowadzić otwartość w relacjach zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, oraz omawia strategie i procedury służące osiągnięciu tego celu, które zostały pomyślnie wdrożone przez szereg organizacji.

„Żyjesz w przyjaźni z Facebookiem i Twitterem czy trzęsiesz się na myśl o nich? Niezależnie od Twoich odczuć, potrzebujesz nowych strategii przywódczych, by zrozumieć dzisiejszy świat opanowany przez media społeczne. Mądra, praktyczna i wciągająca książka Charlene Li pokazuje, jak sobie z tym poradzić”.

Rosabeth Moss Kanter
profesor Harvard Business School
dyrektor Harvard Advanced Leadership Initiative

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01

zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa: www.proinfo.pl

ISBN 978-83-264-4597-2



9 788326 445972

cena 69 zł (w tym 5% VAT)