

GRZEGORZ KLIMARCZYK

Firma bez szefa

MODEL ZARZĄDZANIA,
KTÓRY PODWAJA WYNIKI
I PORZĄDKUJE CHAOS



mt biznes

GRZEGORZ KLIMARCZYK

Firma bez szefa

MODEL ZARZĄDZANIA,
KTÓRY PODWAJA WYNIKI
I PORZĄDKUJE CHAOS

Redaktor prowadzący: Urszula Gabryelska
Redakcja: Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska
Korekta: Ewa Turek
Projekt okładki: Tomasz Ortyl
Skład: Karolina Kaiser, mobisfera.pl

Copyright © 2026 by Grzegorz Klimarczyk
All rights reserved

This edition copyright © 2026 by MT Biznes Sp. z o.o.
All rights reserved

Wydanie I
Warszawa 2026

*Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty. Szanujmy cudzą własność i prawo!
Polska Izba Książki
więcej o prawie autorskim na www.legalnakultura.pl*

MT Biznes Sp. z o.o.
www.mtbiznes.pl
handlowy@mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-867-8
e-ISBN 978-83-8231-868-5 (epub)
e-ISBN 978-83-8231-869-2 (mobi)

Spis treści

Wprowadzenie.....	7
Część I	
Tożsamość organizacji – od wartości do sensu	47
Część II	
Strategia i decyzyjność – jak sterować bez kapitana?	95
Część III	
Efektywność i samoorganizacja kręgów.....	195
Część IV	
Pieniądze, wynagrodzenia i bodźce	257
Podsumowanie	301
Głos społeczności	325
Bibliografia.....	345

Wprowadzenie

Kultura to twarda waluta

Na rynku pełnym romantycznych wizji o „turkusowych organizacjach” brakuje twardych dowodów na to, że ten model po prostu się opłaca. Napisałem tę książkę, aby wypełnić ową lukę. Jako lider firmy OpenNexus, od lat testuję te mechanizmy w praktyce. Nie jest to zbiór abstrakcyjnych idei, lecz mapa drogowa naszej transformacji – od tradycyjnej hierarchii i kontroli do struktury opartej na autonomicznych kręgach i pełnej odpowiedzialności.

Dowód słuszności:
mały zespół, gigantyczny wpływ

Piszę to z perspektywy praktyka. Założony w 2009 roku OpenNexus stanowi dowód na to, że zwinny model zarządzania jest nie tylko rentowny, ale i niezwykle skalowalny. W 2025 roku, jako zespół liczący niespełna 40 osób, wygenerowaliśmy ponad 20 mln zł przychodu i 6 mln zł zysku netto. Jednak to, co najlepiej obrazuje siłę tego modelu, to nasz skok efektywności. Porównując rok 2020 z 2025, pracujemy w niemal identycznym składzie osobowym, a mimo to:

- podwoiliśmy przychody;
- zwiększyliśmy bazę klientów o prawie 50%;
- osiągnęliśmy dwa razy wyższy zysk;
- nasze średnie wynagrodzenia wzrosły o ok. 70%.

Jak to możliwe bez zwiększania zatrudnienia? Kluczem jest symbioza samozarządzania z technologią. Wierzę, że ludzie nie zastąpi sztuczna inteligencja (AI). Zastąpią ich inni ludzie, którzy potrafią ją stosować, by stać się nadzorcami procesów. W OpenNexus automatyzacja i AI uwolniły nas od żmudnych operacji, pozwalając zespołowi skupić się na kreacji i strategii. Dzięki temu mały zespół może dziś obsługiwać procesy o wartości stanowiącej 4,5% polskiego PKB (ponad 170 mld zł rocznie), a nasz nowy produkt ma potencjał sięgający nawet 15% PKB. To pokazuje skalę: mały, samozarządzający się zespół wsparty technologią może rzucać wyzwanie gigantom i realnie zmieniać rynek.

Dlaczego to się opłaca?

Często słyszę, że kultura organizacyjna to „miękki dodatek”. Dane pokazują jednak, że to właśnie ona zarabia pieniądze. John Kotter¹ wykazał miazdzącą różnicę między organizacjami świadomie budującymi kulturę a tymi, które puszcza ją na żywioł:

- Wzrost przychodów: 682% vs. 166%;
- Wzrost zysku netto: 756% vs. zaledwie 1%.

Praca nad wartościami i zasadami współpracy to nie „zabawa w integrację”. To jedna z najlepszych inwestycji finansowych, ja-

¹ J.P. Kotter, J.L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York 2011.

kich możesz dokonać jako lider. Fundamentem wolności w biznesie nie jest bowiem brak zasad, lecz ich precyzyjne zdefiniowanie.

Moja misja: od firmy do społeczeństwa

Dlaczego w ogóle podjąłem ten wysiłek? Bo trudno mi patrzeć obojętnie na stan dzisiejszej edukacji. Widzę system, który zamiast szlifować unikalne diamenty, próbuje wtłoczyć wszystkich w sztywny szablon. Jacek Santorski celnie diagnozuje to jako „kulturę błędu” – szkoła od najmłodszych lat wskazuje nam głównie to, czego nie umiemy, ignorując nasze talenty.

Moim marzeniem jest Polska wielka szczęściem swojego społeczeństwa. Aby to osiągnąć, musimy odejść od pruskiego modelu nauczania, który produkuje posłusznych wykonawców. Współczesna gospodarka potrzebuje ludzi wolnych, kreatywnych i odpowiedzialnych – dokładnie takich, jakich kształtuje model samorządzenia.

Chcę być z Wami szczerzy: w tej drodze towarzyszy mi głębokie poczucie celu, które nazywam bożym prowadzeniem (inni mogą określić to intuicją lub wewnętrznym kompasem). To ono pchnęło mnie do decyzji, by do końca 2028 roku oddać ster w OpenNexus. Moim celem jest pozostawienie firmy jako w pełni autonomicznej – tak, aby władza nie przeszła w ręce wybranych „menedżerów”, lecz spoczywała w rękach wszystkich współpracowników.

Dla kogo jest ta droga?

Niezależnie od tego, czy zarządzasz start-upem, czy wielką instytucją, zasady opisane w tej książce mają swoje zastosowanie. Wyobraź sobie tę drogę jako budynek:

- **Szeroki hol (dla wszystkich):** tu wchodzimy w świat uniwersalnych wartości i odpowiedzialności jednostki. To fundament każdej efektywnej firmy.
- **Konkretne pokoje (dla odważnych):** to zaawansowane modele samzarządzania, które możesz wdrażać w takim stopniu, na jaki pozwala twoja branża.

Nawet kapitan atomowej łodzi podwodnej (opisany w książce *Zmień kurs!*²) zdołał stworzyć strukturę samoorganizującą się w środowisku ekstremalnych rygorów. Jeśli tam było to możliwe, jest możliwe również w twoim miejscu pracy. Ta książka ma pomóc uporządkować ten proces – zarówno wewnątrz OpenNexus, jak i w twojej organizacji.

Samoorganizacja jest w twojej głowie.
Jeśli uznasz, że się da lub że się nie da – w obu przypadkach masz rację.

Kluczowe pojęcia: słownik operacyjny

W tej książce odrzucam etykiety. Tutaj słowa mają znaczenie techniczne. Kiedy ich używam, mam na myśli konkretne mechanizmy, a nie ogólne idee czy wymówki dla bałaganu. Zanim przejdziemy dalej, warto więc skalibrować język.

Wokół firm „bez szefa” – czy szerzej: „turkusowych organizacji”, często malowanych jako krainy mlekiem i miodem płyną-

² L.D. Marquet, *Zmień kurs! Prawdziwa historia przemiany przywództwa*, OSMPower, Warszawa 2019.

ce – narosło mnóstwo nieporozumień. Powszechnie uważa się, że brak hierarchii oznacza brak struktury, a samozarządzanie to anarchia, w której każdy robi, co chce, lub o wszystkim decyduje się poprzez niekończące się głosowania.

Po co słownik? Nie po to, by uprawiać teorię, ale by uniknąć kosztownych pomyłek w praktyce:

- **Wspólny język.** Żeby dyskusja o autonomii nie kończyła się sporem semantycznym o to, „co autor miał na myśli”.
- **Precyzja dojrzałości.** Samoorganizacja i samozarządzanie to nie synonimy. To dwa różne „systemy operacyjne” o różnych wymaganiach. Nierozróżnianie ich to prosty przepis na porażkę.
- **Odczarowanie błędnych przekonań.** Wiele firm upada, bo mylą hasło „bez szefa” z hasłem „bez zasad”. Definicje stawiają granice.
- **Szybkość decyzji.** Jasne pojęcia pozwalają szybciej ustalić: kto decyduje, w jakim trybie i gdzie kończy się jego mandat.
- **Stop ideologii.** Interesuje mnie logika działania systemu (jak to działa?), a nie „religia turkus” (w co wierzymy?).

Definicje

- **Turkus (*Teal*).** Pojęcie to nie oznacza w tej książce stanu duchowego oświecenia, lecz jest skrótem myślowym opisującym wyższy poziom integracji i świadomości w działaniu organizacji.
- **Mechanika.** To perspektywa systemowa, w której punkt ciężkości przesuwa się z egocentrycznego „Ja” (kariera, ego) na wspólnotowe „My” (wspólny cel i dobrostan grupy).
- **Praktyka.** Stanowczo odrzucam „turkus” rozumiany jako naiwną wiarę, że „wystarczy samo zaufanie”. Traktuję go jako etap dojrzałości biznesowej, który wymaga twardych

struktur (transparentnych procesów decyzyjnych, jawności danych finansowych i płac), aby utrzymać spójność zespołu bez uciekania się do metody kija i marchewki, o którym pisał A. Blikle w *Doktrynie jakości*³. Definiuje on archetyp kija i marchewki jako mechanizm przemocy służący do wymuszania zachowań przez silniejszego (przełożonego) na słabszym (podwładnym). Zwraca uwagę na „Prawo marchewki (i kija)”, które mówi, że „każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij” – ponieważ jej istotą jest to, że władza może ją dać, ale może też ją w każdej chwili odebrać. W turkusie odrzucamy tę tresurę na rzecz partnerstwa i motywacji godnościowej.

- **Granice.** Odpowiada na pytanie: „Jak się układamy, żeby działać?”. Zespół ma autonomię głównie w sferze operacyjnej, natomiast decyzje strategiczne zazwyczaj pozostają w rękach menedżera (można mieć samoorganizację bez samozarządzania).
- **W skrócie.** To wolność oparta na wspólnej odpowiedzialności. Zespół nie tylko urządza się w środku po swojemu, ale i wspólnie z liderem dba o to, by granice organizacji (płot) służyły realizacji wspólnego celu, a nie kontroli.

Samoorganizacja a samozarządzanie

Aby dobrze zrozumieć tę książkę, musimy na wstępie rozdzielić dwa pojęcia, które w literaturze biznesowej często zlewają się w jedno: **samoorganizację** i **samozarządzanie**. To nie są synonimy. To dwa różne etapy dojrzałości organizacji, a przejście między nimi to moment, w którym „miękkie” zaufanie spotyka się z „twardą” odpowiedzialnością.

³ A.J. Blikle, *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Onepress, Gliwice 2016.

Czym jest samoorganizacja? (Etap taktyczny)

Samoorganizacja to atrybut zespołu, który posiada autonomię w działaniu. W tym modelu kręgi (zespoły) same układają swoją pracę, biorą odpowiedzialność za wyniki oraz decyzje operacyjne – odpowiadają na pytanie: „Jak to robimy?”.

To model przypominający sekcję w orkiestrze jazzowej: muzycy wiedzą, jaki utwór grają (strategia), ale to, jak rozłożą akcenty w trakcie improwizacji (taktyka), zależy od ich wzajemnego zestrojenia. Ramy strategiczne – kierunek rozwoju, cele finansowe czy kluczowe inwestycje – są tu jednak nadal ustalane na poziomie właścicielskim, choć przy aktywnym udziale pracowników. To model dający sprawczość, ale zachowujący kontrolę nad kursem w rękach liderów.

Czym jest samozarządzanie? (Etap strategiczny)

Samozarządzanie idzie o krok dalej – to kompletny model organizacyjny, w którym funkcje zarządcze (decyzje, alokacja zasobów) są rozproszone na konkretne role, a nie przypisane do hierarchicznych menedżerów. Tutaj zespół nie tylko opiniuje strategię, ale też wykorzystuje formalne procesy (np. proces doradczy lub integracyjne podejmowanie decyzji), by ją budować.

To podejście wymaga radykalnego zaufania, które nieodłącznie wiąże się z radykalną odpowiedzialnością.

Ważna uwaga o odpowiedzialności. Największym wyzwaniem w samozarządzaniu nie jest „brak szefa”, ale zmierzenie się z konsekwencjami własnych decyzji. W tradycyjnych firmach odpowiedzialność jest często rozmyta lub przekazywana w górę. W modelu samozarządzającym wykonawca jest jednocześnie decydem. Oznacza to gotowość na przyjęcie zarówno sukcesu, jak i ciężaru błędnej decyzji inwestycyjnej czy strategicznej.

Samozarządzanie to operacjonalizacja tej odpowiedzialności – zastąpienie posłuszeństwa wobec przełożonego lojalnością wobec celu.

Tabela 1. Porównanie dwóch modeli odpowiedzialności

Obszar	Samoorganizacja	Samozarządzanie
Istota	Sytuacyjne komponowanie systemów pracy wokół celów.	Zastąpienie hierarchii transparentnym procesem decyzyjnym ról.
Charakter	Zjawisko / atrybut zespołu.	Formalny model organizacyjny.
Zakres	Taktyczny i operacyjny („Jak?”).	Strategiczny, taktyczny i operacyjny („Co i po co?”).
Decyzje	Mają charakter emergentny – powstają spontanicznie w odpowiedzi na konkretną sytuację. O ile zespół może posiadać ustalone procesy decyzyjne, o tyle istotą samoorganizacji, którą tu opisuję, jest zdolność do działania i adaptacji tam, gdzie gotowe procedury nie istnieją lub nie są wystarczające.	Są podejmowane w jasno określonych ramach i strukturach (np. poprzez proces doradczy). Opierają się na stałych zasadach oraz wspólnej ustalonej strategii, która służy jako filtr dla podejmowanych działań. Dzięki temu członkowie zespołu zyskują autonomię do podejmowania decyzji bez udziału tradycyjnej hierarchii, mając pewność, że ich wybory są spójne z kierunkiem rozwoju organizacji.
Struktura	Płynna i emergentna. Struktura ról i procesów wyłania się dynamicznie „w działaniu” jako bezpośrednia odpowiedź na bieżące	Zdefiniowana architektura ról i procesów. Opiera się na bardziej trwałych, formalnie ustalonych ramach (np. kręgi, stałe procesy decyzyjne). Tutaj role i procesy stanowią fundament, który pozwala na

	potrzeby. Jest czasowa i ewoluuje wraz z zadaniem – role są przyjmowane naturalnie przez osoby o odpowiednich kompetencjach w danym momencie.	autonomię bez nadzoru hierarchicznego, tworząc stabilny system operacyjny organizacji.
Zależność	Możliwa bez samodzielnego zarządzania.	Wymaga sprawnej samoorganizacji jako fundamentu.

Źródło: opracowanie własne.

Świadomy wybór. Cena wolności

W tej książce stawiam sprawę jasno: zatrzymanie się na etapie samoorganizacji jest w pełni uprawnionym wyborem biznesowym. Pełne samodzielnego zarządzania wymaga od ludzi dźwignia ciężaru strategicznego ryzyka, co wiąże się z ogromnym wydatkiem energetycznym i poznawczym. Wybierając „tylko” samoorganizację, możesz zachować wysoką sprawczość operacyjną, chroniąc jednocześnie zespół przed paraliżującą presją ostatecznej odpowiedzialności za losy całej firmy. Z kolei wybierając samodzielnego zarządzania, zyskujesz organizację znacznie stabilniejszą i odporniejszą na błędy jednostki w długim terminie (choć musisz pogodzić się z tym, że grupa rzadko podejmuje tak szalone i ryzykowne decyzje jak samotni wizjonerzy typu Elona Muska). To nie jest ranking „lepszy-gorszy”. To gra o balans między efektywnością a kosztem emocjonalnym twojego zespołu.

Holakracja (*holacracy*) – sformalizowany „system operacyjny”, który jest często najbezpieczniejszą drogą prowadzącą do

wdrożenia zaawansowanej samoorganizacji, ponieważ zastępuje nieformalne układy sił jasnym i przewidywalnym zestawem reguł (konstytucją), chroniąc organizację przed chaosem decyzyjnym. Oferuje gotowy zestaw zasad (konstytucja), które zastępują zarządcy mikromanagement jawnymi procesami.

- **Mechanika.** Zastępuje hierarchię ludzi hierarchią ról i kręgów. Co kluczowe – choć zespoły mają pełną autonomię w tym, jak realizują zadania, to kierunek i strategia są zazwyczaj kaskadowane z góry (poprzez rolę tzw. Lead Linka / Łącznika Wiodącego).
- **Dla kogo?** To wybór dla firm, które chcą uwolnić sprawczość zespołów, ale potrzebują do tego sprawdzonego, sztywnego frameworku (gotowych ram), a nie eksperymentów.
- **W skrócie.** Holakracja to nie anarchia, lecz rygorystyczna struktura procesowa.

Team of Teams (zespół zespołów) – model transformacji (spopularyzowany przez gen. Stanleya McChrystala), który przekształca tradycyjną hierarchię w elastyczną sieć połączonych ze sobą zespołów. Celem jest połączenie siły i zasobów dużej organizacji ze zwrotnością i szybkością małego start-upu.

- **Mechanika.** Nie usuwa hierarchii całkowicie, ale zmienia sposób jej działania. Opiera się na dwóch filarach: „wspólnej świadomości” (ekstremalna transparentność i przepływ informacji między silosami) oraz „uprawnionym działaniu” (decentralizacja decyzji do poziomu wykonawców, którzy mają najlepszy ogląd sytuacji). Kluczem jest tu budowanie zaufania i relacji pomiędzy różnymi zespołami, a nie tylko wewnątrz nich.

- **Dla kogo?** Dla dużych organizacji, które czują, że są zbyt wolne w stosunku do rynku. To idealne rozwiązanie dla firm, które chcą uzyskać zwinność (*agility*) na dużą skalę, niekoniecznie wdrażając tak rygorystyczne procedury jak w holakracji.
- **W skrócie.** To strategia „odkorkowania” firmy – zamiast sztywnej piramidy tworzymy żywy organizm, w którym każdy zespół widzi cały obraz gry i może samodzielnie reagować.

B-Corp (Benefit Corporation) – certyfikacja (oraz globalny ruch społeczny) dla firm, które formalnie zobowiązują się do spełniania rygorystycznych standardów w zakresie wpływu społecznego, środowiskowego, przejrzystości i odpowiedzialności prawnej. To odejście od doktryny prymatu akcjonariusza (zysk za wszelką cenę) na rzecz modelu interesariuszy (zysk służy realizacji celów społecznych).

- **Mechanika.** Podmiot poddaje się rygorystycznemu audytowi (B Impact Assessment) oceniającemu pięć obszarów: zarządzanie, pracownicy, społeczność, środowisko i klienci. Aby uzyskać certyfikat, musi zdobyć min. 80 na 200 punktów. Co kluczowe – spółka zmienia swój statut, wpisując do niego prawnie wiążące zobowiązanie do uwzględniania interesów otoczenia na równi z zyskiem właścicieli.
- **Dla kogo?** Dla firm, które chcą mieć twarde, zewnętrzny dowód (a nie tylko deklarację marketingową), że są „dobre dla świata”, a nie jedynie „najlepsze na świecie”. To wybór tożsamościowy, budujący wiarygodność w oczach inwestorów, klientów i talentów szukających sensu.
- **W skrócie.** To „certyfikat jakości etycznej” – tak jak ISO potwierdza jakość procesów, tak B-Corp potwierdza, że organizacja nie zaciąga długu społecznego i środowiskowego.

Perspektywy transformacji. Gdzie szukać zmiany?

Wybór podejścia zależy od tego, na którym poziomie organizacja potrzebuje impulsu do rozwoju. Poniższe zestawienie pokazuje, że zmiana może zacząć się od struktury, relacji lub samej tożsamości:

- **Holakracja (zmiana strukturalna).** Wprowadzenie nowego „systemu operacyjnego”. Koncentruje się na twardych regułach gry, precyzyjnym definiowaniu ról i procesów, zastępując tradycyjną hierarchię strukturą kręgową.
- **Team of Teams (zmiana operacyjna i relacyjna).** Skupia się na architekturze komunikacji. Dąży do rozbicia silosów i zbudowania „wspólnej świadomości” (*shared consciousness*), aby duża organizacja mogła działać ze zwinnością małego zespołu.
- **B-Corp (zmiana tożsamościowa i celowościowa).** To redefinicja sukcesu biznesowego. Nie narzuca konkretnej struktury wewnętrznej, ale poprzez weryfikację wpływu na otoczenie (społeczeństwo, środowisko) wymusza zmianę modelu biznesowego i prawnych fundamentów firmy.

Ponieważ modele te są gotowymi, kompletnymi i szeroko opisanymi mechanizmami, nie będę ich w tej książce szczegółowo omawiać, skupiając się na budowaniu autorskich rozwiązań wykraczających poza schematy.

Krąg – żywa komórka organizacji

Krąg to podstawowa jednostka operacyjna w strukturze sieciowej. W przeciwieństwie do tradycyjnych „zespołów” czy „działów” krąg nie jest statycznym elementem hierarchii, lecz dynamiczną grupą ludzi i ról skupionych wokół konkretnego celu, produktu lub wartości.

Dynamika i sprawczość

W świecie tradycyjnych struktur działy bywają „dane raz na zawsze”. W OpenNexus kręgi żyją tak długo, jak długo istnieje potrzeba, którą zaspokajają. Są powoływane do realizacji konkretnych celów strategicznych i rozwiązywane lub przekształcane w momencie, gdy ich misja dobiega końca. Każdy krąg definiują trzy filary:

- **Jasny mandat.** Pełna autonomia w podejmowaniu decyzji w obrębie swojej domeny.
- **Szczelne granice.** Precyzyjne określenie, gdzie kończy się jego odpowiedzialność, a gdzie zaczyna konieczność konsultacji.
- **Personalna odpowiedzialność.** Cel kręgu sprawia, że odpowiedzialność jest przypisana do konkretnego obszaru, eliminując ryzyko jej rozmycia w anonimowym „my”.

Serce i mózg – nowa hierarchia wartości

Wizualizacja struktury OpenNexus czerpie z koncepcji Złotego Kręgu Simona Sinka⁴, ale nadaje jej głęboko ludzki, biologiczny wymiar. Tradycyjne organizacje często stawiały się „bezduszne”, stawiając chłodną kalkulację (mózg) ponad sens istnienia (serce).

W naszym modelu odwracamy ten paradygmat, tworząc strukturę bliższą żywemu organizmowi:

Centrum (DLACZEGO?) – Krąg Transformacyjny (serce). Tu bije źródło naszej misji i wartości. Serce nadaje rytm całej organizacji. W biologii śmierć mózgu nie oznacza natychmiastowego

⁴ Model przywództwa i komunikacji oparty na trzech warstwach: DLACZEGO (cel/misja), JAK (procesy) i CO (wyniki). Kluczem jest komunikacja od środka – zaczynanie od „Dlaczego” (motywacji), co inspiruje ludzi i buduje lojalność, zamiast skupiania się jedynie na tym, co się sprzedaje – *przyp. red.*

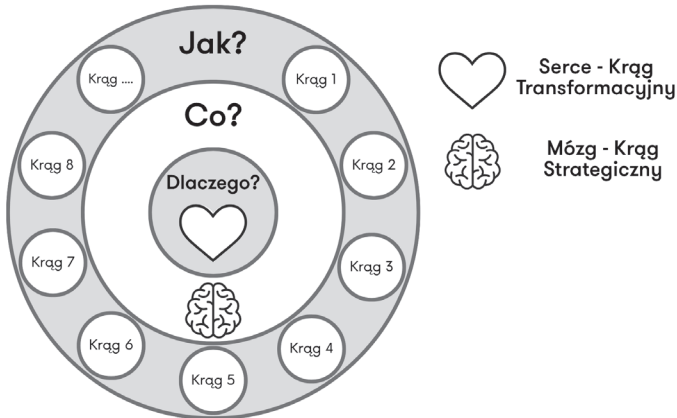
końca organizmu, ale bez serca życie ustaje w sekundę. Podobnie w firmie – bez silnego „Dlaczego” żadna strategia nie przetrwa próby czasu.

Warstwa strategiczna (CO?) – mózg. Sfera logiki, planowania i struktury. Mózg przetwarza wizję serca na konkretne cele strategiczne, dbając o kierunek i spójność działań.

Warstwa taktyczna i operacyjna (JAK?) – kręgi operacyjne. Zewnętrzny pierścień to miejsce, w którym wizja zamienia się w rzeczywistość. To tu poszczególne kręgi (1, 2, 3...) realizują konkretne procesy. Połączenie taktyki i operacji w rękach kręgów pozwala na błyskawiczną reakcję i najwyższą efektywność – to tutaj zapadają decyzje o tym, *jak* najskuteczniej dotrzeć do celu.

W ten sposób organizacja przestaje być sztywną piramidą władzy, a staje się dynamicznym organizmem, w którym energia i impulsy do działania płyną ze środka na zewnątrz.

Rysunek 1. Struktura organizacji w OpenNexus



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Sinek, *Zaczynaj od DLACZEGO. Jak wielcy liderzy inspirują innych do działania*, Onepress, Gliwice 2025.

Tradycyjne organizacje zbudowały systemy, w których rozum (zarząd) jest jedynym decydentem, a serce (HR, kultura, ludzie) tylko wykonawcą jego poleceń. To błąd biologiczny. W naturze organizm może trwać mimo śmierci pnia mózgu, ale bez serca gaśnie natychmiast. To serce tłoczy krew – nasze wartości – bez których żadna komórka organizacji nie ma prawa przetrwać.

Spirala dynamiczna (*Spiral Dynamics*) to model ewolucji systemów wartości, opracowany przez Clare'a W. Gravesa⁵, a rozwinięty przez Dona Becka i Christophera Cowana⁶. Opisuje on, jak ludzie, zespoły i całe społeczeństwa postrzegają rzeczywistość i podejmują decyzje. Model ten warto traktować jak mapę nawigacyjną, a nie ranking – bycie „wyżej” na spirali nie oznacza bycia lepszym człowiekiem, lecz posiadanie szerszej perspektywy i większej liczby narzędzi do radzenia sobie ze złożonością świata.

- **Dynamika poziomów i kultury.** W tym modelu każdy poziom oznaczony jest innym kolorem (od przetrwaniowego beżu, przez egocentryczną czerwień i hierarchiczny błękit, aż po strategiczny pomarańcz, relacyjny zielony i ewolucyjny turkus). To kluczowe, ponieważ **kultura organizacyjna firmy nie jest monolitem**. Jest ona wypadkową (tzw. środkiem ciężkości) systemów wartości wszystkich pracowników. W praktyce oznacza to, że w jednej firmie mogą współistnieć działy operujące w zupełnie różnych paradygmatach – np. dział prze-

⁵ C.W. Graves, *Levels of Existence: An Open System Theory of Values*, „Journal of Humanistic Psychology” 1970, vol. 10, iss. 2.

⁶ D.E. Beck, C.C. Cowan, *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership, and Change*, Wiley-Blackwell, New Jersey 2005.

daży może być silnie „pomarańczowy” (orientacja na wynik), podczas gdy zespół HR „zielony” (orientacja na relacje). Poszczególne kolory zostały omówione na końcu części III.

- **Pułapka niedopasowania.** Zastosowanie tego modelu wyjaśnienia, dlaczego te same narzędzia (np. pełna jawność wynagrodzeń czy praca w kręgach) w jednym zespole budują zaufanie, a w innym wywołują paraliż. Skuteczny system zarządzania musi pasować do dominującego poziomu dojrzałości grupy. Narzucanie paradygmatu turkusowego (opartego na pełnej współodpowiedzialności i braku zewnętrznej kontroli) osobom, które mentalnie operują na poziomie „czerwonym” (wymagającym silnego lidera i jasnych granic), jest ryzykowne i często kończy się chaosem oraz odejściami pracowników.
- **Strategia 10%.** Transformacja ma jednak szansę powodzenia, jeśli zbudujemy bazę osób, które rozumieją zmianę i są jej w pełni oddane. Nie musi to być większość załogi. Naukowcy z Rensselaer Polytechnic Institute (RPI) udowodnili, że punkt zwrotny następuje, gdy zaledwie 10% populacji przyjmuje „niewzruszone przekonanie”. Poniżej tego progu zmiana jest trudna i mozolna, ale po jego przekroczeniu następuje efekt kuli śnieżnej – nowy pogląd zostaje błyskawicznie zaadaptowany przez resztę grupy. Twoim celem jako lidera jest więc zbudowanie tej kluczowej, 10-procentowej mniejszości (zob. część III).

Hierarchia pionowa (piramida władzy) – model organizacji oparty na osobistej zależności i drabinie stanowisk (paradygmat pomarańczowy według spirali dynamicznej opartej na pracy Gravesa – zob. część III).

- **Mechanika.** Władza i prawo do decyzji są przypisane do osoby („szefa”) ze względu na jej miejsce w strukturze. Informacje płyną w górę, a polecenia w dół.

- **Istota problemu.** W tym systemie odpowiedzialność jest „pożyczana” od przełożonego. Pracownik wykonuje polecenia, aby zadowolić szefa lub uniknąć kary (mechanizm kija i marchewki), co prowadzi do paraliżu decyzyjnego na dole oraz przeciążenia na górze.
- **W skrócie.** To struktura oparta na **podległości osób**. Twoje bezpieczeństwo zależy od relacji z tym, kto jest „nad tobą”.

Struktura sieciowa (Hierarchia ról / Organizm) – nowoczesna architektura organizacyjna, w której porządek nie wynika z dominacji ludzi, lecz z jasności procesów i podziału pracy.

- **Mechanika.** Zamiast stanowisk (które określają „kim jesteś”), mamy role (które określają „co robisz i za co bierzesz odpowiedzialność”). Władza nie jest skoncentrowana w jednych rękach, lecz rozproszona w mandatach przypisanych do ról.
- **Metafora organizmu.** Ta struktura zbliżona jest do organizmu człowieka. W twoim ciele mózg nie instruuje każdej białej krwinki, który konkretnie patogen ma zwalczyć – on dostarcza system, energię i ogólny sygnał. Komórki (role/kęgi) działają autonomicznie, opierając się na „lokalnej inteligencji”, dążąc do wspólnego celu (przeżycia i dobrostanu całego ciała).
- **Pułapka „bezkrólewia”.** Częstym błędem jest mylenie braku szefa z brakiem zasad (klasyczny paradygmat zielony wg Gravesa⁷). W OpenNexus przeszliśmy przez ten etap – był to

⁷ Zielony paradygmat (poziom) w koncepcji Gravesa (*Spiral Dynamics*) to szósta faza rozwoju wartości, znana jako poziom społeczności, empatii i poszukiwania harmonii. Jest to system „poświęcający” (skupiony na grupie), który pojawia się po nastawionym na sukces pomarańczowym poziomie, w odpowiedzi na potrzebę głębszych relacji, ekologii i sprawiedliwości – *przyp. red.*

czas ogromnego zaangażowania, który jednak nie przynosił efektów, ponieważ myliliśmy **demokrację** i **szukanie konsensusu z prawdziwym samodzielnym zarządzaniem**. Prawda jest taka, że bez **twardych reguł decyzyjnych** samodzielnego zarządzanie degraduje się do wyczerpującej dyskusji o wszystkim, w której nikt nie bierze ostatecznej odpowiedzialności. **Organizm bez szkieletu to tylko bezwładna masa** – to właśnie struktura i jasne procesy (szkielet) pozwalają na swobodny ruch i działanie (mięśnie).

- **Różnica.** To nie jest brak struktury – to **struktura o dużej gęstości zasad**. Tutaj „szefem” jest proces i wspólnie ustalony cel. Jeśli masz mandat w swojej roli, nikt (nawet założyciel) nie może ci go arbitralnie odebrać bez zmiany systemowych reguł gry.
- **W skrócie.** To struktura oparta na **autonomii ról**. Twoje bezpieczeństwo wynika z jasnych ram i „DNA organizacji”, a nie z humorów przełożonego.

Dla kogo jest ta książka?

Rynek wydawniczy pełen jest manifestów ideologicznych, które próbują rewolucjonizować świat biznesu. Moim celem jest jednak coś innego – przekazanie ci praktycznego przewodnika po konkretnym systemie zarządzania. Zamiast teoretycznych rozważań o wyższości jednej struktury nad drugą skupiam się na opisie mechanizmu, który sprawdza się w określonych warunkach biznesowych i przy konkretnym poziomie gotowości zespołu. Ta książka to zaproszenie do zbadania narzędzi, które działają tam, gdzie tradycyjna hierarchia przestaje wystarczać, a dojrzałość organizacji pozwala na wejście na nowy etap efektywności. Na samodzielnego zarządzanie nie ma jednego, uniwersalnego przepisu. Wszystko, co tu przeczytasz, traktuj jako inspirację, ale oceniaj te propozycje krytycznie.

**Większość decyzji trafia na twoje biurko. Zespół czeka,
zamiast działać. Firma się rozwija, ale razem z nią
rośnie chaos. Znasz te realia?**

Firma bez szefa to praktyczny przewodnik dla właścicieli firm i liderów, którzy chcą zbudować organizację działającą skutecznie bez ciągłego nadzoru. Nie ma tu teorii ani modnych haseł. Jest za to mnóstwo konkretów i sposób na osiągnięcie realnych wyników.

Autor, współzałożyciel OpenNexus, wykorzystując ten model, osiągnął z zespołem liczącym niespełna 40 osób:

- podwojenie przychodów i zysku netto
- wzrost liczby klientów o blisko 50%
- wzrost wynagrodzeń o około 70%

W książce znajdziesz odpowiedzi na kluczowe pytania:

- jak przestać być wąskim gardłem decyzyjnym
- jak zbudować zespół, który bierze odpowiedzialność
- jak skalować firmę bez zwiększania zatrudnienia
- jak wykorzystać AI i wdrożyć automatyzację
- jak uporządkować chaos i odzyskać kontrolę nad biznesem.

Dzięki niej nauczysz się:

- przechodzić od stanowisk do ról i zwiększać sprawczość zespołu
- podejmować decyzje bez klasycznej hierarchii
- budować kulturę, która realnie zwiększa wyniki
- tworzyć system, który działa bez twojej ciągłej kontroli.

Samosterowalny biznes to nie teoria – to sposób budowania firmy, w której jest mniej zarządzania, a więcej wyników.

Patronat:



Książka dostępna również jako e-book. mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-867-8



9 788382 318678

MT26075

Cena 69,90 zł