

Wpływ przywództwa na system komunikacji wewnętrznej w placówkach ochrony zdrowia

dr Rafał Mrówka

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

rafal.mrowka@sgh.waw.pl



Pewna historia na początek

amazon.com



Jeff Bezos



Jeff Bezos

- Urodzony w 1964 r.
- Absolwent Princeton
- Pierwsza praca po studiach: D.E.Shaw & Co.
 - badacz rynków przygotowujących transakcje przejęcia
- Mentor: David Shaw





Powstanie Amazon.com

- Start: listopad 1994
- Początkowo firma mieściła się w zaadaptowanym garażu i zatrudniała tylko kilku pracowników
- Sprzedaż książek przez e-mail i www
- Strategia: agresywne inwestowanie w nowe produkty i sektory



Amazon i finanse

- Konieczność dużych nakładów finansowych – planowane straty do 2002 roku



„Jest tak dużo możliwości do zrobienia pieniędzy w Internecie, że teraz jest czas na inwestycje. Staramy się podejmować nasze decyzje w kontekście długoterminowym.”

- **Wizja:**
 - Do roku 2000 zbudować firmę wartą miliard dolarów.
 - Stworzenie interdyscyplinarnego portalu handlowego, umożliwiającego zakupy wszelkich powiązanych ze sobą dóbr oraz szeroką wymianę informacji.



Wizja i charyzma



Jeff Bezos, założyciel i dyrektor generalny Amazon.com



Kultura Amazon.com (1)

- Zasady działania już od pierwszych dni (3 pracowników, w tym żona)
- Ludzie i technologia

„Uważam, że Microsoft dokonał rekrutacji nowych pracowników lepiej niż jakakolwiek inna firma, którą znam.”



„Konkurenci nigdy nie skopiują kultury firmy”

„To, co zrobiło na mnie wrażenie to fakt, że pod nim (Gates’em) znajduje się stu ludzi, którzy sami są nieprawdopodobnie dobrymi pracownikami szczebla kierowniczego.”

- Wzór – Microsoft i Bill Gates



Kultura Amazon.com (2)

- Amazon miejscem „potężnym i przyjaznym”
- Bezos wierzył, że przedsiębiorca rozpoczyna tworzenie swej firmy z wyobrażeniem, jak powinna wyglądać jej kultura, a pałeczkę przejmują pierwsi pracownicy, którzy decydują o tym, co stanowi tę kulturę.
- Znaczenie rekrutacji nowych pracowników
 - tylko najlepsi,
 - osobiste zaangażowanie.

„Ostateczny kształt kultury firmy jest mieszanką składającą się w 30 procentach z tego, jaką chciałeś ją uczynić, 30 procentach z tego, kim byli twoi pierwsi pracownicy, a w 40 procentach była to kwestia przypadku. Złą rzeczą, jeśli chodzi o przypadkowe ukształtowanie kultury firmy jest to, że jak już się to stanie, nie sposób się tego pozbyć.”





Rola błędów



Jeff Bezos, założyciel i dyrektor generalny Amazon.com



Tolerancja na błędy



„Jeśli ludzie prowadzący Amazon.com nie będą popełniać znaczących błędów w kolejnych inwestycjach ... to będzie to oznaczać, iż nie działają w najlepszym interesie akcjonariuszy, ponieważ nie starają się szukać nowych potencjalnych możliwości. Dlatego też powinni spodziewać się błędów.”



Delegowanie funkcji i władzy

- W momencie wprowadzania firmy na giełdę:

CFO -> CEO

- W szczycie zamówień sam pakował książki do wysyłki





Klient



Cel Bezosa:
Amazon.com „najbardziej skoncentrowaną na kliencie” firmą w historii.

Zadanie: „pomoc ludziom w podejmowaniu decyzji o zakupie.”

„Naszym celem jest być pierwszym adresem w handlu przez Internet. Gdy ktoś myśli o kupnie czegoś za pośrednictwem Internetu, nawet jeśli jest to coś, czego my nie sprzedajemy, chcemy, żeby przyszedł do nas. Chcielibyśmy ułatwić ludziom znajdowanie i odkrywanie w Sieci rzeczy, które chcieliby kupić, nawet jeśli to nie my je sprzedajemy”.

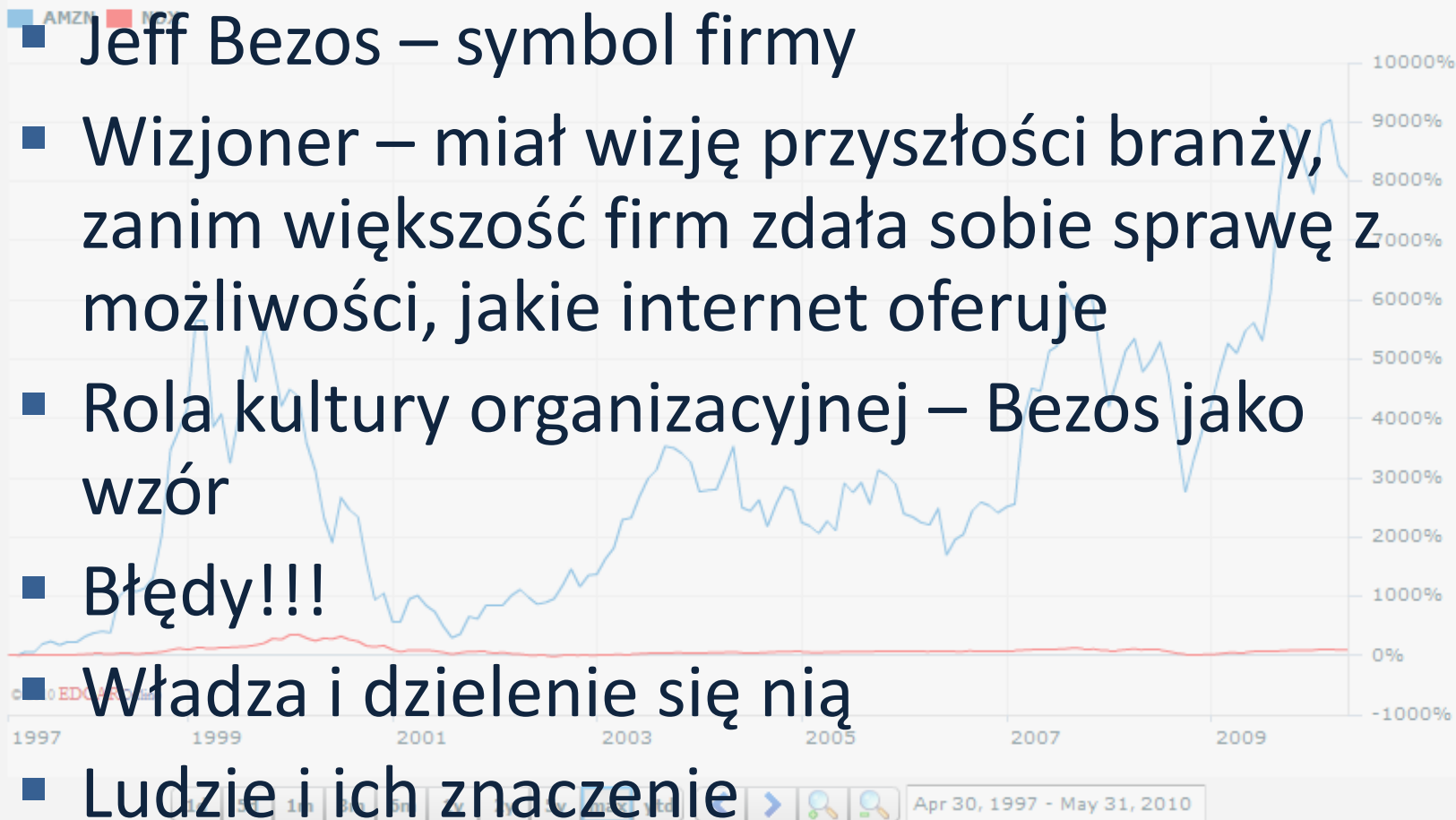
Obsługa klienta na pierwszym miejscu!!!



Amazon.com – historia sukcesu

Przywództwo w organizacjach

Analiza najlepszych praktyk





???

Ale co ta historia
ma wspólnego ze
mną???

(menedżerem służby zdrowia)



Moja branża jest specyficzna!!!

- Czy macie pracowników???
- Czy macie konkurentów???
- Czy świadczyć jakieś usługi???
- Czy macie klientów???
- Czy musicie się utrzymać na rynku???



Jesteście organizacją wymagającą zarządzania!!!



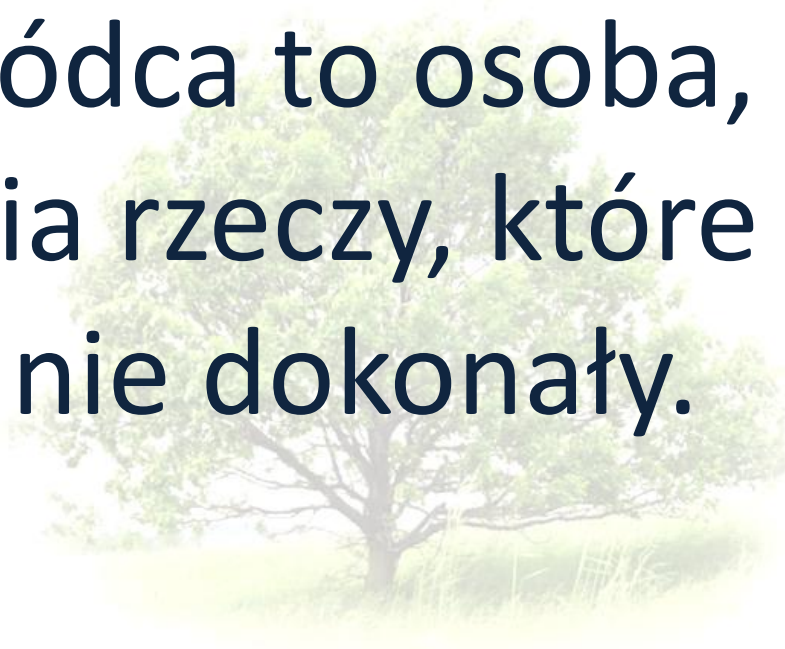
Czy każda organizacja potrzebuje przywództwa?

A czy każda
organizacja
potrzebuje kierunku?



Co to jest przywództwo?

- Przywódca to osoba, która sprawia rzeczy, które bez niej by się nie dokonały.





Co to jest przywództwo?

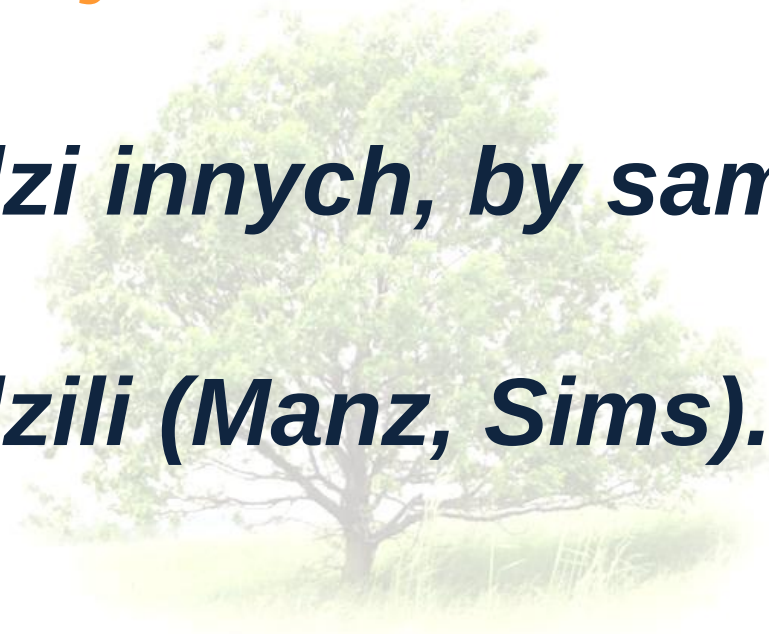
Atraktor

- **Przywództwo to zdolność do podejmowania pewnych działań lub tworzenia idei w określonej grupie (organizacji, społeczeństwie), które przyciągają i koncentrują członków owej grupy w długim czasie.**



Co to jest przywództwo?

- ***Superprzywódca*** to osoba, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili (Manz, Sims).



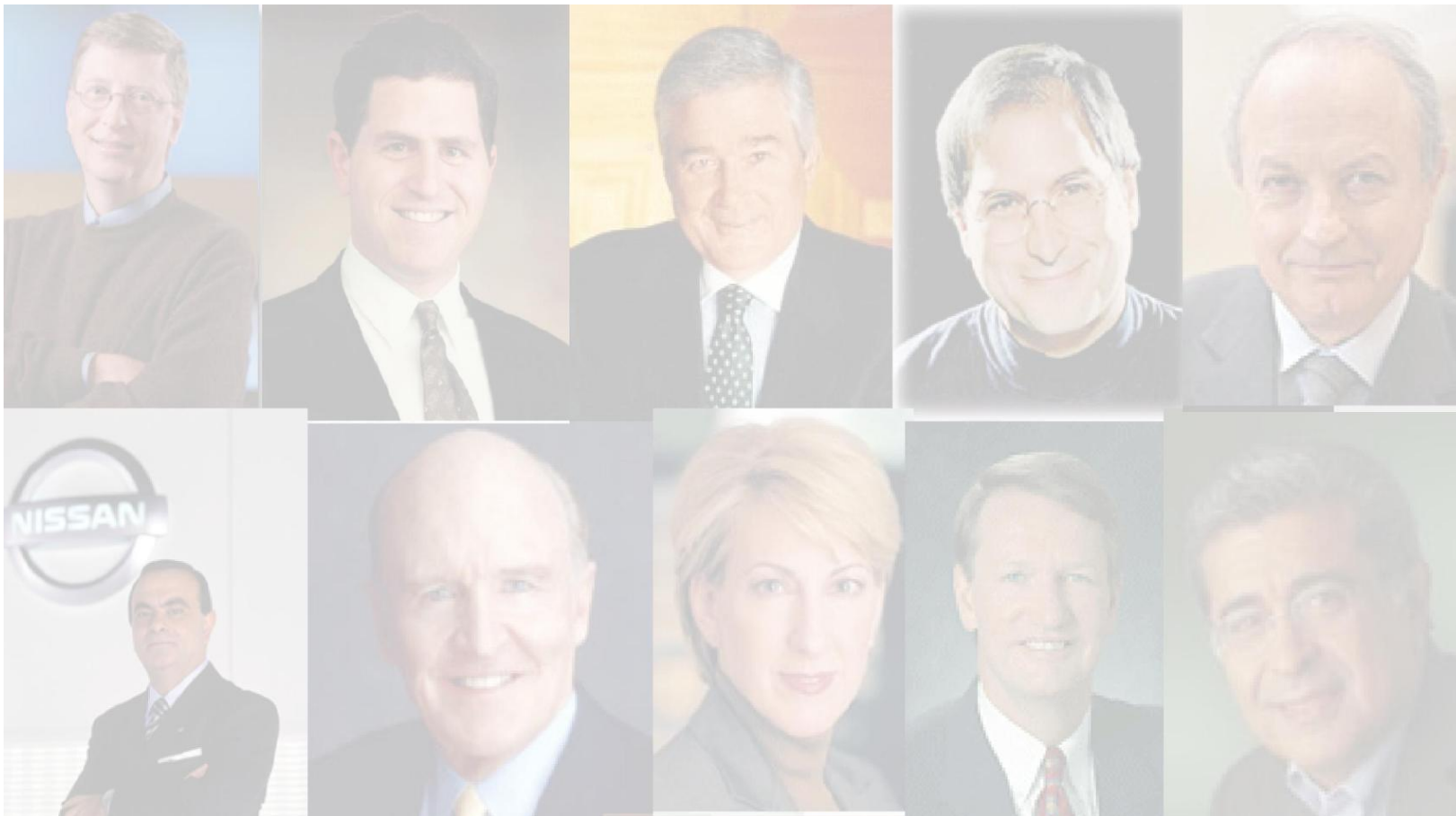


Wnioski z przypadku Bezosa (1)

- Przywódca potrzebuje wizji
- Przywództwo to coś innego niż zarządzanie



Przewodzenie a zarządzanie



Carly Fiorina, była prezes i dyrektor generalna HP,
republikańska kandydatka na senatora Kaliforni



Wnioski z przypadku Bezosa (2)

- Przywódca jest wzorem – każde zachowanie przywódcy jest obserwowane
 - Czy chcielibyście, aby każde wczorajsze Wasza zachowanie było naśladowane przez Waszych pracowników?
- To dotyczy także systemu komunikacji – organizacja komunikuje się tak, jak komunikuje się przywódca z pracownikami



Przywódca jako wzór



Lou Gerstner, były prezes i dyrektor generalny IBM



Wnioski z przypadku Bezosa (3)

- Rola kultury organizacyjnej
- Kultura jest niepowtarzalna – może budować przewagę
- Kulturę tworzą małe elementy



- Kulturę zmienić najtrudniej



Trudności ze zmianą kultury



Lou Gerstner, były prezes i dyrektor generalny IBM



Zmiana kultury IBM



Lou Gerstner, były prezes i dyrektor generalny IBM



Wnioski z przypadku Bezosa (4)

- Najważniejsi są pracownicy
- Znaczenie rekrutacji
- Wzorce przenoszą się na niższy szczebel
- Rola mentora i coacha



Znaczenie pracowników

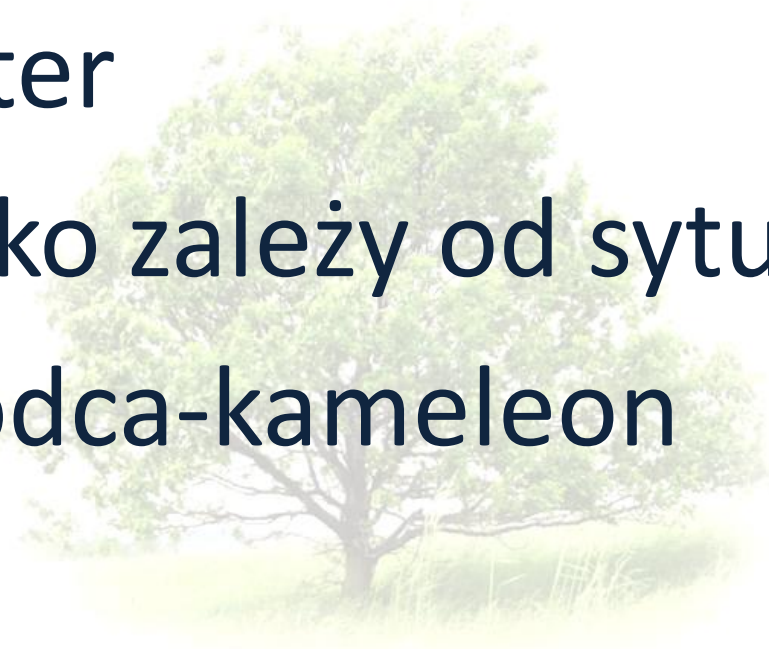


Jack Welch, były prezes i dyrektor generalny General Electric



Wnioski z przypadku Bezosa (5)

- Przywództwo może mieć różny charakter
- Wszystko zależy od sytuacji
- Przywódca-kameleon





Różne style przywództwa



Eric Schmidt, dyrektor generalny Google



Wnioski z przypadku Bezosa (6)

- To przywódca powinien inicjować zmiany



Przewodzenie zmian



Carly Fiorina, była prezes i dyrektor generalna HP,
republikańska kandydatka na senatora Kaliforni



Wnioski z przypadku Bezosa (7)

- Porażka nie jest problemem, dopóki wyciąga się z niej wnioski



Porażka w biznesie



Sir Richard Branson, założyciel imperium Virgin



Podsumowanie

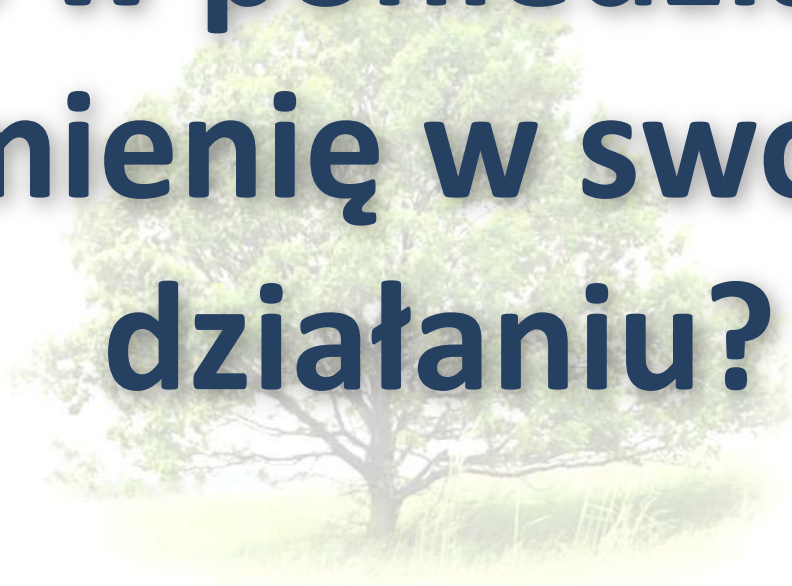
Ja jako przywódca

Wzór

Inicjator nowych stylów komunikacji



Co w poniedziałek zmienię w swoim działaniu?





Jakie wzorce komunikacji zainicjuję w poniedziałek?



Rada dla przywódców



Jeff Bezos, założyciel i dyrektor generalny Amazon.com



Przywództwo w organizacjach

Analiza najlepszych praktyk

