Andrzej Jacek Blikle

DOKTRYNA JAKOŚCI

WYDANIE III TURKUSOWE

Rzecz o turkusowej samoorganizacji

onepress
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka
Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63
e-mail: *onepress@onepress.pl*
WWW: *http://onepress.pl* (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!
Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres
http://onepress.pl/user/opinie/dojat3
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8158-2

Copyright © Andrzej Jacek Blikle 2022

Printed in Poland.

• Kup książkę
• Poleć książkę
• Oceń książkę

• Księgarnia internetowa
• Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu 19
Podziękowania do pierwszego wydania 21
Podziękowania do drugiego wydania 23
Podziękowania do trzeciego wydania 24
Co nowego w drugim wydaniu 25
Co nowego w trzecim wydaniu 28

Prolog. Jak powstawała moja książka 29

Część I. Wprowadzenie

Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy 47
3.1. Cele organizacji gospodarczej 47
3.2. Społeczeństwo wiedzy 49
3.3. Obywatelska przedsiębiorczość 53
3.4. Żyj i pracuj z sensem 57
3.5. Uczciwa konkurencja 60

Rozdział 2. Turkusowa ewolucja 63
4.1. Perspektywa historyczna 63
4.2. Turkus — jak ja go widzę 64
4.2.1. Demokracja partnerska 64
4.2.2. Nowa filozofia życia i pracy 66
4.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja? 70
4.3. Droga do turkusu i jakości 71
4.3.1. Nowa perspektywa 71
4.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy 72
4.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna 74
4.3.4. Drużyny akcyjne 75
4.3.5. Rola byłego kierownictwa 77
4.3.6. Turkusowa kultura jakości 78

Kup książkę Poleć książkę

4.3.7. Krok po kroku ... 78
4.3.8. Czy to się może udać? ... 79
4.4. Studia przypadków ... 80
4.4.1. Morning Star ... 81
4.4.2. Buurtzorg ... 83
4.4.3. Egon Zehnder International ... 86
4.4.4. Mary Kay Cosmetics ... 89
4.4.5. W.L. Gore & Associates ... 90
4.4.6. Semco ... 91
4.4.7. Marco ... 92
4.4.8. Brewa ... 95

Część II. Budowanie relacji

Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz ... 101
5.1. Uważność ... 101
5.1.1. Aktywne słuchanie ... 101
5.1.2. Asertywność ... 103
5.1.3. Komunikowanie ... 104
5.2. Spór ... 109
5.2.1. Wygrał–przegrał czy wygrał–wygrał ... 109
5.2.2. Konsensus ... 111
5.3. Krytyka ... 114
5.3.1. Prokurator i coach ... 114
5.3.2. Skarga podwładnego na szefa ... 116
5.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem ... 117
5.4. Pułapki, błędy i problemy ... 117
5.4.1. Manipulacja ... 118
5.4.2. Raport na zamówienie ... 120
5.4.3. Arogancja i upokorzenie ... 120
5.4.4. Złość ... 122
5.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane ... 124
5.5. Trudne rozmowy ... 125
5.5.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna ... 126
5.5.2. Anatomia trudnej rozmowy ... 127
5.5.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna ... 127
5.5.4. Wojna czy pokój ... 129
5.5.5. Rozmowa O RZECZY ... 129
5.5.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn ... 131
5.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa ... 132
5.5.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent ... 133
5.5.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn ... 135
5.5.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa ... 137

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy 145
6.1. Analiza zjawiska 146
6.1.1. Rodzaje strachu 146
6.1.2. Koszty strachu 146
6.1.3. Przyczyny strachu 148
6.1.4. Okoliczności wywołujące strach 148
6.1.5. Zwolnienia z pracy 153
6.2. Drogi wyjścia 154
6.2.1. Od czego zacząć 154
6.2.2. Porozmawiajmy o strachu 155
6.2.3. Norma zachowania 156
6.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość 157
6.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie 158
6.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym 160
6.2.7. Podejmowanie decyzji 162
6.2.8. Czarnowidztwo 165

Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna 167
7.1. Dwie składowe inteligencji 167
7.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne 168
7.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu 173
7.4. Indywidualne traktowanie talentów 173
7.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie 174
7.6. Gdy jesteś przełożonym 175

Część III. Budowanie motywacji

Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? 179
8.1. Nowa wiedza 179
8.2. Zaufanie i odpowiedzialność 180
8.3. Koszty przemocy 183
8.4. Koszty partnerstwa 185
8.5. Czym są przemoc i partnerstwo 185
8.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie 187

Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji 189
9.1. Korzyści i wartości 189
9.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne 196
9.3. Turkusowe stanowisko pracy 197
9.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe 199
9.5. Organizacja zaangażowana 202
9.6. Dysonans godnościowy 204

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 8. Przemoc 207
10.1. Archetyp kija i marchewki 207
10.2. Postawa a zachowanie 215
10.3. Cel główny a zagrywka 218
10.4. Dwie pułapki 222
10.5. Słabi i silni — przeciwnicy 223
10.6. Premia za jakość i wydajność 227
10.7. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów 231
10.8. Akademia w oparach absurdu 238
10.8.1. Stargetowana nauka 239
10.8.2. Nie opłaca mi się publikować versus muszę to czynić 240
10.8.3. Mity na temat ewaluacji badań naukowych 241
10.8.4. Konferencje „naukawe" 242
10.8.5. Ustalmy kierunek naszej drogi 243
10.8.6. Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce 244
10.8.7. Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach 245
10.8.8. Gdy gwałt się gwałtem odciska 245
10.8.9. Z biznesu Akademia wzięła to, co najgorsze 246
10.9. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna 247
10.9.1. Stan wyjściowy 247
10.9.2. Motywacja — pierwsza próba 247
10.9.3. Potrzebny konsultant 248
10.9.4. MBO w Jutrzni SA 249
10.9.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego 250
10.9.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego 252
10.9.7. Ocena systemu po roku 254
10.9.8. Czy można było uniknąć tych problemów? 255
10.9.9. Premia dla rady nadzorczej 255
10.9.10. Nierówne szanse w grze 256
10.9.11. Opinia niezależnego eksperta 257
10.9.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga 259
10.10. Gra o sumie ujemnej 260
10.11. Wina czy przyczyna 260
10.12. Współzawodnictwo 262
10.13. Podsumowanie modelu przemocy 265
10.13.1. Samosprawdzająca się przepowiednia 265
10.13.2. Gry wojenne 266
10.13.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną 270
10.13.4. Trzy prawa o dualności 273

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 9. Partnerstwo ... 275
11.1. Jeżeli nie marchewkij, to co? ... 275
11.2. Zasada 4W ... 276
11.2.1. Współpraca ... 277
11.2.2. Wartość ... 278
11.2.3. Wybór ... 280
11.3. Z czego trzeba zrezygnować ... 281
11.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa ... 281
11.3.2. Młodsi i starsi — partnerzy ... 283
11.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych ... 284
11.3.4. W sprawie lenistwa ... 286
11.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki ... 287
11.5. Archetyp słońca i deszczu ... 288
11.6. Pochwały a wyrazy uznania ... 291
11.7. Upominek wraz z wyrazami uznania ... 293
11.8. Premia roczna — miseczka ... 294
11.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców ... 297
11.9.1. Sytuacja wyjściowa ... 298
11.9.2. Lepsi nie są lepsi ... 299
11.9.3. Lepsi są lepsi ... 299
11.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić ... 299
11.9.5. Sposób lepszych da się powielić ... 299
11.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania ... 302
11.10.1. Partnerstwo to nie kumplostwo ... 302
11.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia ... 302
11.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu ... 304
11.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska ... 304
11.11. Fundament strategiczny ... 306
11.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego ... 306
11.11.2. Realizacja strategii ... 308
11.12. Przemoc a etyka w biznesie ... 311

Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu ... 313
12.1. Jak to się zaczęło? ... 313
12.2. Budżet kontraktowy ... 316
12.3. Prognoza nawigacyjna ... 318
12.4. Porównanie modeli ... 321
12.5. Kilka wniosków ... 324

Rozdział 11. System wynagrodzeń ... 325
13.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń ... 325
13.2. Przykładowy system wynagrodzeń ... 327
13.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń ... 329

Kup książkę Poleć książkę

13.4. Trudny okres transformacji ... 329
13.5. Reakcje pracowników ... 331
13.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem ... 333

Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego ... 335
14.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna ... 335
14.2. Zarządzanie wiedzą ... 336
14.3. Procesowa struktura organizacyjna ... 338
14.4. Pojęcie procesu ... 342
14.5. Hybrydowy model przejściowy ... 343
14.6. Przepływy pomiędzy procesami ... 344
14.7. Interesariusze procesu ... 348
14.8. Obowiązki wykonawców procesu ... 349
14.9. Obowiązki właściciela procesu ... 351
14.10. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu ... 352
14.11. Uprawnienia właściciela procesu ... 353
14.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów ... 354
14.13. Kierownicy zespołów ... 354
14.14. Dyżurni zespołów ... 355
14.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne ... 356
14.16. Model kariery pracownika ... 359

Część IV. Droga do jakości

Rozdział 13. Zasady podstawowe ... 363
15.1. Filozofia jakości a filozofia turkusu ... 363
15.2. Dwa słowa wstępu ... 364
15.3. Edwards Deming w Japonii ... 364
15.4. Doktryna Jakości ... 367
15.5. Wady są jak zarazki ... 368
15.6. Zasada stałego doskonalenia ... 370
15.7. Zasada współpracy ... 371
15.8. Zasada racjonalności ... 371
15.9. Czym jest jakość ... 372
15.10. Jakość a wartość ... 374
15.11. Niska jakość kosztuje ... 375
15.12. Dobra praca to lekka praca ... 379
15.13. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu ... 379
15.14. Myślenie systemowe ... 380
15.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga ... 383
15.16. Sześć śmiertelnych chorób ... 386
15.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu ... 386
15.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie ... 387
15.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności ... 388

Kup książkę Poleć książkę

15.16.4. Mobilność członków kierownictwa 391
15.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb 391
15.16.6. Twarda kultura zarządzania 394
15.17. Cztery zasady Henry'ego Forda 395
15.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych 396

Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM 405
16.1. Sześć sigma 405
16.2. Szczupłe zarządzanie 407
16.3. Droga Toyoty 410
16.4. Tropem Jakości 411

Rozdział 15. Inkubatory jakości 413
17.1. Czym są inkubatory jakości 413
17.2. Trampoliny i bariery 417
17.2.1. Idea warsztatu 417
17.2.2. Aby się chciało chcieć 417
17.2.3. Trampoliny 419
17.2.4. Trampoliny godnościowe 421
17.2.5. Bariery 422
17.2.6. Ustalenie zakresu analizy 423
17.2.7. Ustalenie listy barier 424
17.2.8. Zgłaszanie barier 425
17.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa 426
17.2.10. Referendum z hierarchią 428
17.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier 433
17.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier 434
17.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier 434
17.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa 437
17.3. Metoda 5S — pierwszy krok 437
17.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości 438
17.5. Burza mózgów 439
17.6. Karuzela pomysłów 441
17.7. Rybia ość 441
17.8. Pięć razy dlaczego 443
17.9. Analiza Pareta 444
17.10. Tabelka jak jest — jak być powinno 447
17.10.1. Ustalanie problemu 447
17.10.2. Wypełnianie tabelki 448
17.11. Tabelka plus-delta 451
17.12. Cykl jakości Shewharta 452
17.13. Metoda siedmiu kroków 453
17.13.1. Zasady ogólne 453
17.13.2. Przykład zastosowania 456

Kup książkę Poleć książkę

17.14. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz zespołu ... 464
17.15. Pomóżmy innym — wspólnota zespołów ... 465

Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować ... 469
18.1. Od czego zacząć ... 469
18.2. Siedem procesów przemiany ... 472
18.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji ... 473
18.2.2. Budujemy zaangażowanie ... 474
18.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej ... 476
18.2.4. Budujemy fundament strategiczny ... 476
18.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności ... 477
18.2.6. Tworzymy strukturę procesową ... 478
18.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia ... 479
18.3. Co zrobić, by się udało ... 479
18.3.1. Potencjalne źródła oporu ... 479
18.3.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne ... 482
18.3.3. Interesariusze wdrożenia ... 482
18.3.4. Zmiana nawyków ... 483
18.3.5. Podsumowanie ... 485

Część V. Zrozumieć głos procesu losowego

Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie ... 489
19.1. Po co nam procesy losowe ... 489
19.2. Syndrom balonika ... 490
19.3. Procesy deterministyczne i losowe ... 491
19.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych ... 494

Rozdział 18. Głos procesu ... 497
20.1. Procesy normalne ... 497
20.2. Karty kontrolne Shewharta ... 501
20.3. Procesy uregulowane i rozregulowane ... 505
20.4. Statystyczne sterowanie procesami ... 506
20.5. Majsterkowanie ... 507
20.6. Pułapki oceny procesów „na oko” ... 509
20.6.1. Trzy zespoły sprzedawców ... 509
20.6.2. Wypadki w fabryce ... 511

Rozdział 19. Głos klienta ... 513
21.1. Reżim jakościowy procesu ... 513
21.2. Stawianie celów ... 516
21.3. Syndrom „traf w mój kamień” ... 519

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń 521
22.1. Sygnały zagłuszone 521
22.2. Gdy wyjątki stają się regułą 522
22.3. Gdy precedens tworzy nowy standard 525
22.4. Ile pomiarów 527

Część VI. Narzędzia procesowe

Rozdział 21. Zarządzanie procesami 531
23.1. Procesowy atlas firmy 531
23.2. Produkty i ich normy jakości 534
23.2.1. Dokumenty 534
23.2.2. Narzędzia 535
23.2.3. Dokumentacje produktów 536
23.2.4. Kompleksy produktowe 537
23.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe 538
23.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe 538
23.2.7. Bazy danych 539
23.2.8. Kartoteki 540
23.2.9. Decyzje operacyjne 540
23.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji 542
23.2.11. Drużyny 543
23.2.12. Stany rynku 544
23.2.13. Produkty umiejscowione 546
23.3. Typy czynności procesowych 546
23.3.1. Czynności wytwórcze 547
23.3.2. Czynności zmiany stanu 548
23.3.3. Czynności przemieszczania 549
23.3.4. Czynności bez dostawcy 549
23.4. Rodzaje czynności procesowych 550
23.4.1. Czynności sprzedażowe 550
23.4.2. Czynności logistyczne 550
23.4.3. Czynności marketingowe 550
23.4.4. Czynności biurowe 551
23.4.5. Czynności HR-owe 551
23.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej 552
23.6. Przepływy między procesami 553
23.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy 556
23.8. Różne opisy przedsiębiorstwa 558

Rozdział 22. Księga standardów 561
24.1. Dokumenty księgi standardów 562
24.1.1. Rodzaje dokumentów 562
24.1.2. Strażnik księgi standardów 563

Kup książkę Poleć książkę

24.1.3. Indeksacja dokumentów 563
24.1.4. Indeksacja załączników 565
24.1.5. Numeracja wersji standardów 566
24.1.6. Nazwy plików 566
24.1.7. Przechowywanie dokumentów KS i dostęp do nich 566
24.1.8. Dziennik KS 568
24.1.9. Spis dokumentów KS 569
24.1.10. Słownik KS 569
24.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS 570
24.2.1. Procedura koordynatora 570
24.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS 573
24.2.3. Procedura strażnika KS 574
24.2.4. Dokument opisujący standard 575
24.3. Zakresy obowiązków 576
24.3.1. Strażnik KS 576
24.3.2. Pozostałe osoby 577

Część VII. Zarządzanie przepływem informacji

Rozdział 23. Zbiorowa wiedza 581
25.1. Mądrość stada 581
25.2. Mądrość tłumu 583
25.3. Mądrość tłumu witryn internetowych 586

Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne 587
26.1. Kanały a platformy 587
26.2. Warstwy społecznościowe w sieci 589
26.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform 590
26.4. Kodeks postępowania na SSPS 592
26.5. Jak zaprojektować SSPS 592
26.6. Jak wdrożyć SSPS 594
26.7. Jak ocenić SSPS 595
24.7. Jak ocenić SSPS 595

Wskazówki bibliograficzne 599

Spisy 603

Bibliografia 613

Skorowidz 619

Kup książkę Poleć książkę

Rozdział 2.

Turkusowa ewolucja

2.1. PERSPEKTYWA HISTORYCZNA

Frederic Laloux w swojej książce *Pracować inaczej* [56] przeanalizował i opisał ideę organizacji opartej na głęboko rozumianych zaufaniu i odpowiedzialności, co powoduje, że w miejsce menedżerów, którzy wyznaczają i przydzielają zadania, a następnie egzekwują ich wykonanie, pojawiają się liderzy wiedzy i umiejętności, których gównym zadaniem jest uczenie i wspieranie współpracowników. W takich organizacjach, które Laloux nazwał *turkusowymi*, wszyscy aktywnie uczestniczą w określaniu i podejmowaniu zadań, co powoduje, że paradygmat *zarządzania* ustępuje paradygmatowi *samoorganizacji*.

Opisana przez Laloux idea nie jest do końca nowa, gdyż wiele jej elementów pojawiało się już w drugiej połowie XX w., szczególnie w pracach Edwardsa Deminga i Petera Druckera, a także w organizacjach, które podążyły wskazywaną przez nich drogą[1]. Wiele też znalazło się w pierwszym wydaniu mojej książki, którego tekst powstawał w latach 1996 – 2013.

Jednakże choć poszczególne koncepcje zawarte w pojęciu organizacji turkusowej nie są nowe, to jednak przekonujące opisanie ich wspólnej filozofii i przedstawienie jej na tle historycznej ewolucji stylów zarządzania, a także nadanie im nośnej nazwy spowodowały wyraźny wzrost zainteresowania tym paradygmatem. Okazało się też, że organizacje turkusowe istnieją wokół nas, choć najczęściej dopiero teraz dowiadują się, że mówią prozą. Laloux opisał ich 12, w tym 5 typu non profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce do lipca 2016 r. kolejnych 6, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych (rozdział 2.4).

Idei, które dziś nazywamy turkusowymi, nauczam od roku 1997. Przez pierwszych 10 lat niektórzy z moich słuchaczy pukali się w czoło, dając do zrozumienia, że to, co mówię, jest bez sensu. Że świat tak nie wygląda. Później złagodzili nieco swoją krytykę, twierdząc, że to „piękna utopia", którą chciałoby się móc zrealizować. Niestety nie jest to możliwe. Jednakże od czasu ukazania się na polskim rynku książki Laloux, a więc od początku 2016 r., po każdym moim wykładzie lub

[1] Nie mówiąc o tym, że na gruncie filozoficznym i religijnym teza, iż „ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej", funkcjonuje już od kilku tysięcy lat.

Kup książkę Poleć książkę

kursie — a do wybuchu pandemii miałem ich rocznie ok. 80 — ktoś podchodził do mnie i mówił: pracuję w takiej właśnie organizacji, a te idee zawsze były mi bliskie. Biorąc pod uwagę liczność moich audytoriów (od kilkunastu do kilkuset osób), oceniam, że w Polsce mamy od jednego do dwóch tysięcy firm, które świadomie wkroczyły na drogę turkusowej cywilizacji.

2.2. TURKUS — JAK JA GO WIDZĘ

Dwa brylanty, dwa rubiny czy dwa szmaragdy mogą się różnić między sobą wielkością i kształtem, jednak poza tym będą jednakowe. Z turkusami jest inaczej. Każdy obejmuje niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych. Co więcej, jeżeli bryłę turkusu podzielimy na dwie części, to każda z nich będzie inna.

Nie wiem, czy Laloux pod tym właśnie kątem wybrał turkus na symbol opisywanego przez siebie paradygmatu, jednakże ten wybór bardzo dobrze odpowiada naturze turkusowych organizacji. Choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów. W tym rozdziale — i dalej w książce — przedstawiam turkus tak, jak ja go widzę.

2.2.1. Demokracja partnerska

Winston Churchill był autorem powiedzenia, że demokracja ma wiele wad, ale niczego lepszego jeszcze nie wymyślono. Miał oczywiście na myśli demokrację większościową, gdzie większość ma z definicji rację, choć na przedmiocie decyzji zna się najczęściej mniejszość.

Ten syndrom „strukturalnej niekompetencji" — na który uwagę zwrócił Friedrich August von Hayek w swojej znakomitej *Konstytucji wolności* [39] — występuje zarówno w gremiach parlamentarnych i samorządowych, jak i w różnego rodzaju instytucjach, a także w organizacjach gospodarczych, czyli firmach. Jest przy tym dość oczywiste, że nie jest to ułomność związana ze złym doborem gremiów decyzyjnych, ale fundamentalna wada zasady, że większość musi mieć zawsze rację.

Na drugim krańcu „skali demokracji" znajdują się organizacje wodzowskie, gdzie decyduje tak czy inaczej wskazany naczelnik. W ten sposób unikamy długiej procedury głosowania, ale i w tym przypadku nie pozbywamy się strukturalnej niekompetencji, choć tym razem nie dotyczy ona parlamentarnej większości, ale naczelnika. Świat jest dziś zbyt złożony, aby była go w stanie ogarnąć jedna osoba.

Czy istnieje więc jakieś rozwiązanie tego dylematu? Okazuje się, że tak, choć na razie jest to raczej domena przedsiębiorczości niż polityki. Tym rozwiązaniem jest „samoorganizacja" sprowadzająca się do bardzo prostej zasady:

Kup książkę Poleć książkę

Decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie.

Tylko tyle i aż tyle. Brzmiałoby to jak utopia, gdyby nie fakt, że takie organizacje nie tylko istnieją, ale też swoją skutecznością przewyższają wszystko, co tradycyjne. Ustrój tych organizacji nazywam właśnie *demokracją partnerską*, a jest on jedną z centralnych cech cywilizacji turkusowej.

Jak więc przebiega proces podejmowania decyzji w organizacjach turkusowych? Jak wygląda sprawa odpowiedzialności za błędne lub nietrafione decyzje?

Pewnie w szczegółach wygląda to różnie w różnych organizacjach, jednak dostrzegam pewien ich wspólny mianownik. Gdy ktoś wychodzi z inicjatywą podjęcia jakiejś decyzji, to jeżeli decyzja jest oczywista (np. dotyczy naprawy niezbędnego do pracy urządzenia), to jest po prostu podejmowana. Jeżeli tak jednak nie jest, to inicjator konsultuje swój pomysł z kilkoma osobami, które uznaje za kompetentne w tej sprawie. Gdy żadna z nich nie zgłasza sprzeciwu, to najczęściej decyzję podejmuje i bierze za nią odpowiedzialność, ale może też ogłosić ją na forum publicznym i poczekać na ewentualne sprzeciwy. Jeżeli się nie pojawią, decyzja jest podejmowana, a jeżeli się pojawią, rozpoczyna się dyskusja. Takie postępowanie nazywam zasadą *słabego konsensusu* (por. rozdział 2.4.2).

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję, jeżeli:

- *weźmie za nią odpowiedzialność,*
- *nikt nie zgłosi sprzeciwu.*

Kluczowym słowem w tej zasadzie jest „odpowiedzialność", przy czym nie jest ono rozumiane jako dobrowolne poddanie się karze. Odpowiedzialność w sensie turkusowym oznacza dwa z góry zadeklarowane zobowiązania, w razie gdyby moja decyzja okazała się błędna:

1) usunę przyczyny porażki — w tym przypadku zobowiązanie jest bezwzględne;
2) usunę skutki porażki — oczywiście w takim stopniu, w jakim będzie to możliwe.

Te zobowiązania nie oznaczają jednak, że usunięcie skutków i przyczyn zawsze muszę zrealizować samodzielnie. Jeżeli jest to proste, to oczywiście robię to sam. Może jednak przekraczać możliwości jednego człowieka, a wtedy moje zadanie polega na zorganizowaniu zespołu, który wesprze mnie w realizacji mojego obowiązku.

Na podkreślenie zasługuje w tym miejscu fakt, że usunięcie skutków i przyczyn to nie kara za błąd, ale jego konsekwencja. Każdy ma prawo podjąć ryzyko, ale gdy się nie uda, musi posprzątać. Zrozumienie różnicy pomiędzy karą a konsekwencją ma fundamentalne znaczenie dla turkusowej

Kup książkę Poleć książkę

cywilizacji. Rolą kary jest dyscyplinowanie, a rolą konsekwencji — usunięcie lub złagodzenie skutków porażki[2]. Wiele na ten temat znajdzie się w części III: „Budowanie motywacji".

W niektórych organizacjach turkusowych „sprawca" porażki ma dodatkowo obowiązek wyjaśnić, dlaczego uważał, że jego decyzja była dobra. Uwaga — nie: dlaczego była dobra (bo przecież nie była!), ale: dlaczego za taką ją uważał. Ma więc wykazać, że działał w dobrej wierze. Ktoś powie: przecież to zachęta do nadużyć. Być może, ale jedynie w społecznościach, w których ludzie nie mają do siebie zaufania ani też poczucia odpowiedzialności za swoje działanie. Dlatego tak wiele wysiłku poświęca się w organizacjach turkusowych budowaniu odpowiedzialności i zaufania.

Są też sytuacje, w których decyzje podejmuje się w głosowaniu powszechnym. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy decyzja dotyczy nie tyle firmy, ile samych pracowników. Znany mi jest przypadek, gdy pracownicy decydowali, czy firma wybuduje dla nich basen, czy raczej zainwestuje w rozwój przedsiębiorstwa i będzie im zwracała koszty biletów za basen miejski. Wybrali to drugie rozwiązanie.

2.2.2. Nowa filozofia życia i pracy

Firma, szczególnie duża, kojarzy nam się zwykle ze zbudowaną na wzór armii strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich wykonanie. Każdy pracownik ma ściśle związany z jego stanowiskiem zakres czynności, a także indywidualnie wyznaczone cele, od osiągnięcia których są uzależnione premie, prowizje i nagrody.

Ten wprowadzony w XIX w. system miał sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobnicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej wiedzy i kreatywności. Niestety, nadal dość liczni jego zwolennicy zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie funkcjonowały powszechnie dziś krytykowane „gospodarki planowe" całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, że człowiek był traktowany głównie jako narzędzie do realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych radziecki wzorzec zarządzania jest nadal dość powszechnie uważany za niepodważalny, choć nigdy nie przyznaje się tego na głos. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux dokonał w swojej książce syntezy nowego paradygmatu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX w., ale który dopiero w ciągu ostatnich 20 lat zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy paradygmat, nazywany przez autora turkusowym, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości, zdawałoby się, nienaruszalnych zasad tzw. korporacyjnego ładu: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego mene-

[2] Inny przykład na wyjaśnienie różnicy pomiędzy tymi pojęciami może być następujący: jeżeli w pochmurną pogodę zaryzykuję wyjście z domu bez parasola, wskutek czego zmoknę na deszczu, to zmoknięcie nie będzie karą, ale konsekwencją.

Kup książkę Poleć książkę

dżera brzmią wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć: śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

> *Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.*

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może lec u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przenalizujmy każdą z nich z osobna.

- *Kiedy działamy w głębokiej uczciwości...* — gdy działamy zgodnie z naszym systemem wartości, w poczuciu, że robimy coś ważnego i potrzebnego, że naszą pracą nikogo nie oszukujemy ani nie krzywdzimy, że wykonujemy ją coraz lepiej, że możemy być dumni z tego, co robimy i jak robimy, a w konsekwencji możemy być dumni z siebie;
- *...i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie...* — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności, gdy mamy poczucie sprawczości i wpływu na otaczającą nas rzeczywistość, a więc i na naszą przyszłość;
- *...wszechświat robi wszystko, by nam pomóc* — mamy statystyczną pewność sukcesu[3], na co wskazują zarówno badania naukowe, jak i codzienna praktyka biznesowa.

Czyżby to było aż tak proste? W rzeczywistości jest, jednak prostota tych zasad w żadnej mierze nie przekłada się na prostotę ich wdrożenia. Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z pracowników. Wymaga determinacji, pracy i czasu. Zwykle zajmuje kilka lat, ale pierwsze efekty mogą się pojawić znacznie wcześniej. A że jest to możliwe, pokazują opisane przez Laloux przykłady firm takich jak np.: AES (40 tys. zatrudnionych) zajmująca się produkcją i przesyłaniem energii elektrycznej w wielu krajach świata, BSO/Origin (10 tys. zatrudnionych) z branży IT, holenderska organizacja pielęgniarek społecznych Buurtzorg (16 tys. zatrudnionych) czy też niemiecka szkoła Evangelische Schule Berlin Zentrum ESBZ obejmująca 1,5 tys. realizotorów procesu edukacyjnego, do których zalicza się uczniów, nauczycieli i rodziców.

Są też przykłady polskie, choć do tych Laloux nie dotarł. Jest administrująca budynkami firma Sodexo, są dwie firmy krakowskie: LeaNCe (przedszkola) i Notjustshop. W tej drugiej dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją. Jest firma informatyczna Kamsoft Podlasie z Zambrowa, firma Marco z Gliwic, firma Brewa z Kalisza i wiele innych. Jak już pisałem, od czasu, gdy o firmach turkusowych zacząłem opowiadać w trakcie prowadzonych szkoleń i wystąpień, odkrywam ich coraz więcej. Ich krótką listę wraz z opisami można znaleźć na mojej witrynie pod adresem *https://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce*.

[3] Rozumiem przez to, że sukces jest w zasadzie pewny, chyba że nastąpią jakieś szczególne sytuacje w rodzaju: powodzi, pożaru, upadku meteorytu lub głębokiego kryzysu gospodarczego. Wyrażając tę myśl bardziej naukowo — w grupie organizacji turkusowych prawdopodobieństwo sukcesu jest bliskie jedności.

Kup książkę Poleć książkę

Laloux zwraca uwagę, że wszystkie firmy, które opisał w swojej książce, wykształciły bardzo podobne zasady organizacyjne, nie wiedząc o sobie nawzajem, a także bez odwoływania się do wspólnego wzorca. Doszły do nich, wychodząc z racjonalnego założenia, że człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. To przecież nic nowego. Wiemy to od stuleci, jeżeli nie dłużej, ale najczęściej myślimy o tym w kontekście państw i narodów, a nie mniejszych społeczności, takich jak firmy czy organizacje nienastawione na zysk. A przecież w nich wszystkich pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni, gdy tylko stworzy im się warunki do takiego działania.

Aby zrozumieć, jak styl turkusowy wygląda na tle aktualnie spotykanych stylów zarządczych, przyjrzyjmy się, jak te ostatnie opisuje Laloux, nadając każdemu z nich symboliczny kolor i ustawiając je od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych.

- Pierwszy styl, *czerwony*, to krwawe wodzostwo oparte na strachu: jeden wódz i jedna kara — wykonywana publicznie kara śmierci. Najważniejszą wartością jest bezwzględne posłuszeństwo. Typowa czerwień to gangi uliczne. Niestety, czerwone bywają też firmy, instytucje, organizacje i partie polityczne.
- Kolejny styl to *bursztyn*, gdzie wodzów jest wielu i są oni rozmieszczeni na szczeblach sformalizowanej hierarchii. Główną wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu (armia) lub etycznemu (organizacje). Armie i kościoły są właśnie typowymi przykładami organizacji bursztynowych.
- Następny styl, *oranż*, to również organizacja hierarchiczna, jednakże jej najważniejszą wartością jest skuteczność, nierzadko uświęcająca środki. Organizacja działa jak maszyna, w której ludzie są „zasobami ludzkimi", a miarą ich wartości jest użyteczność dla organizacji. Wiele korporacji ma taką właśnie strukturę.
- Ostatnim stylem hierarchicznym jest *zieleń*, w którym obowiązują demokratyczne reguły decyzyjne, a najważniejszymi wartościami są: równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też tym, jaki jest. Spółdzielnie i ruchy spółdzielcze to takie właśnie organizacje, choć zdarzają się też podobnie myślące firmy.

Mimo że dalece od siebie różne, wszystkie cztery typy organizacji — a szczególnie pierwsze trzy — charakteryzują pewne wspólne cechy:

- hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji;
- wydawanie poleceń i kontrolowanie ich wykonania;
- centralnie ustalane plany i budżety (jak w gospodarkach realnego socjalizmu);
- „systemy motywacyjne" w stylu kija i marchewki.

Kup książkę Poleć książkę

Działający w tych organizacjach ludzie często podlegają syndromowi, o którym Laloux pisze tak:

> *W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii* [...] *praca częściej kojarzy im się z lękiem i mozołem niż z pasją i misją*. I dalej: *Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące*.

Ten stan rzeczy określa się też mianem *syndromu poniedziałku,* bo dla obarczonych nim ludzi najgorsza część tygodnia to niedziela wieczór: „O Boże, jutro poniedziałek! Znowu do tej cholernej roboty".

Osoby żyjące z syndromem poniedziałku nie są ludźmi leniwymi ani nielubiącymi swojego zawodu. Są ludźmi, którzy nie lubią swojego miejsca pracy. A nie lubią go, bo czują się w nim lekceważeni, traktowani arogancko, bo nigdy nie wiedzą, co ich może spotkać, bo nie mają wpływu na to, co robią i jak robią. I dotyczy to nie tylko osób pracujących na dole piramidy, ale nierzadko również tych na górze.

Działający w takich organizacjach ludzie z utęsknieniem czekają na emeryturę, a jeżeli charakter pracy im na to pozwala, starają się osiągnąć materialny sukces, by za zarobione pieniądze kupić sobie na starość „dobre życie". Dobre, tj. takie, w którym syndrom poniedziałku jest nieobecny. W którym to, co robią na co dzień, sprawia mi radość i daje satysfakcję. Dla takiego życia warto jest przez wiele lat ponosić trudy i uciążliwości, warto nieco ustąpić w sprawach swojej godności.

Organizacje turkusowe burzą ten sposób myślenia i odwracają porządek rzeczy. Wychodzą z założenia, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie w pierwszej kolejności, zaczynając od przemodelowania naszego życia i naszej pracy. Zorganizujmy pracę tak, aby dawała nam poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Byśmy mogli być dumni z tego, co robimy i jacy jesteśmy. Zadbajmy też o dobre życie w obszarze społecznym: bądźmy dla siebie partnerami, a nie konkurentami, współpracujmy i wspierajmy się wzajemnie zamiast współzawodniczyć, budujmy pomiędzy sobą dobre relacje oparte na zaufaniu.

Dobre życie to poczucie, że to, co robimy, jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać, pozwala wykorzystywać i doskonalić nasze talenty. Dobre życie toczy się wśród ludzi, do których mamy zaufanie, a oni je odwzajemniają. Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest dla pracowników radością, a dzięki temu jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obarczona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje takim firmom i organizacjom przewagę nad innymi.

W warstwie operacyjno-zarządczej porzucamy centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy do podejmowania optymalnych decyzji, a nie do rozliczania z wykonania zadań. Porzucamy też zasadę, że decyzyjność musi być na stałe przypisana do stanowisk, na rzecz zasady, że decyzje podejmują ci, którzy na ich przedmiocie najlepiej się znają, choć nierzadko po zasięgnięciu opinii innych.

W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować, ani zaganiać, to

Kup książkę Poleć książkę

kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech następujących zasadach:

1. Robisz to, co potrafisz.
2. Robisz to, co jest potrzebne.
3. Jesteś za to odpowiedzialny.
4. To, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad pierwszej, drugiej i trzeciej.

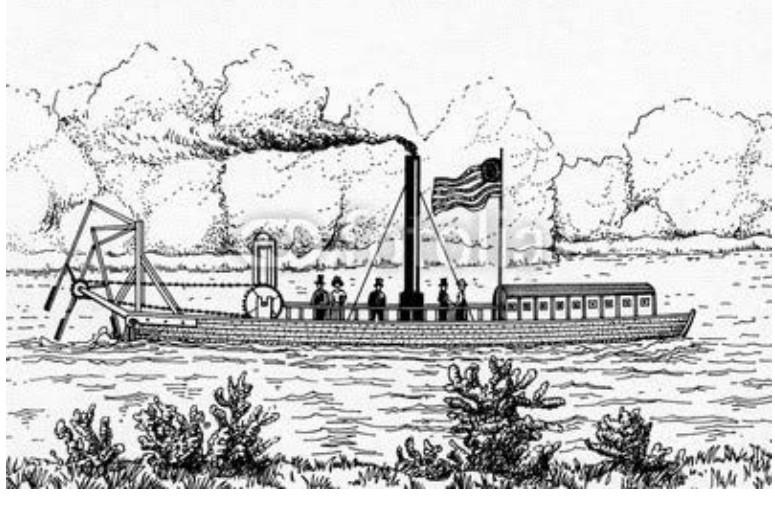
W konsekwencji w takiej organizacji nikt nie mówi: „To nie należy do moich obowiązków".

Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształcała organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.

2.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja?

Czytając książkę Laloux, doszedłem do wniosku, że stosowany niekiedy w odniesieniu do turkusowych organizacji termin „samozarządzanie" jest nie do końca adekwatny, gdyż zarządzanie — jakkolwiek samodzielne, podmiotowe i demokratyczne by ono było — kojarzy się jednak z wydawaniem poleceń przez zarządzającego i kontrolą ich wykonania.

Natomiast w przypadku organizacji turkusowych mamy do czynienia z zespołowym podejmowaniem decyzji w sprawie podziału zadań, a nie z zespołowym wydawaniem poleceń, jest to więc raczej „samoorganizacja" niż „samozarządzanie". To całkiem nowy paradygmat organizowania pracy zespołowej, a nie jedynie zmiana podmiotu zarządzającego. Nieadekwatność terminu „samozarządzanie" można by porównać do nieadekwatności słowa „samowiosłowanie" na określenie napędu śrubowego, który na współczesnych statkach zastępuje wiosła galerników (rysunek 2.2-1).



Rys. 2.2-1. Samowiosłujący parowiec

Kup książkę Poleć książkę

Przełomowe odkrycia nierzadko zaczynają się od ulepszenia czegoś, co dobrze znamy, by dopiero później zrozumieć, że nowe techniki pozwalają na całkowite przebudowanie jakiegoś historycznego modelu. Pierwszy parowiec rzeczywiście poruszał wiosłami, a pierwsza maszyna do szycia była mechaniczną wersją ręki szwaczki.

2.3. DROGA DO TURKUSU I JAKOŚCI

2.3.1. Nowa perspektywa

Pierwsze wydanie mojej książki napisałem z pozycji (i dla) lidera, który chce budować swoją organizację z uwzględnieniem zasad oraz już ponad 60-letnich doświadczeń idei zarządzania kompleksową jakością (TQM). Dla lidera, który chce podnieść jakość i wydajność pracy, a tym samym osiągnąć większą konkurencyjność swojej firmy na rynku. Podkreślałem też bardzo mocno, że najistotniejszym czynnikiem na drodze do tego celu jest stworzenie u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania. Starałem się wykazać — jak bym to dziś powiedział — że turkusowe podejście do organizacji pracy jest najskuteczniejszą drogą do sukcesu.

W drugim wydaniu wybrałem perspektywę odwrotną. Celem głównym, wyznaczającym kierunek drogi, jest organizacja ludzi spełnionych w swoim działaniu. Aby taką organizację zbudować, dążymy do zrealizowania trzech fundamentalnych warunków:

1. W działaniu kierujemy się wartościami, które budują nasze poczucie godności własnej — uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość itd. (więcej w rozdziale 7.1),
2. Budujemy życzliwe i wspierające nas środowisko pracy oparte na szacunku, zaufaniu i partnerstwie.
3. Dzięki skutecznemu działaniu całej organizacji zapewniamy dobre materialne warunki pracy, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Do budowy takiej organizacji potrzebne są narzędzia, którym poświęciłem moją książkę. Następstwo rozdziałów podporządkowałem kolejności, w jakiej — moim zdaniem — powinno się dążyć do zrealizowania celu głównego: od zasad dobrej komunikacji, przez partnerskie przywództwo i procesowe zarządzanie wiedzą, po konkretne narzędzia TQM. Ten porządek powinien pozwalać na sukcesywne doskonalenie organizacji w miarę lektury i wdrażania zawartych w książce idei. W każdym miejscu można przystanąć, spojrzeć wstecz na swoje dokonania, okrzepnąć w nowej roli, a później pójść dalej — lub nawet nie. Można zatrzymać się na dobrej komunikacji albo też na hierarchicznej strukturze typu zielonego. Wreszcie można pójść do samego końca, tworząc własną wizję turkusowej organizacji, tak różną od innych turkusowych, jak różne są od siebie dwa turkusy.

Starałem się też, aby książka nie była już pisana z pozycji menedżerskiego fotela, ale raczej z perspektywy przyszłego uczestnika turkusowej cywilizacji, który jest wykonawcą, liderem, mentorem i moderatorem w jednej osobie.

Kup książkę Poleć książkę

Docelowo starałem się pokazać, jak powinna wyglądać organizacja, która realizuje zasady turkusowej cywilizacji i na tym gruncie w systemowy sposób zarządza wiedzą i jakością. Wskazuję też możliwą drogę prowadzącą do takiej organizacji — czy to gdy budujemy ją od podstaw, czy też gdy przekształcamy już istniejącą, ale zarządzaną tradycyjnie.

Droga do turkusu i jakości nie jest jednak prosta, wymaga cierpliwości i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie daje się uniknąć. Wymaga nie tylko wdrożenia nowych zasad, zwyczajów i nawyków, ale też — co najtrudniejsze — porzucenia tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni. Najogólniej rzecz ujmując, zbudowanie turkusowej organizacji wymaga pracy nad trzema dopełniającymi się paradygmatami:

1) turkusową cywilizacją pracy;
2) turkusową strukturą organizacyjną;
3) turkusową kulturą jakości.

2.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy

Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka. Trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest.

W firmie, która raczej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej, nie możemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Różne są drogi do tego celu, tak różne, jak odmienne są firmy i rozmaici w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien ogólny kierunek — a może lepiej dekalog — budowania organizacji turkusowej[4]:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — stwarzaj warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej.

[4] Wszystkie wymienione tu zalecenia znajdą wyjaśnienia w dalszych częściach książki.

Kup książkę Poleć książkę

6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej — pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły — mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

Jak wynika z mojego doświadczenia, drogę do turkusowej cywilizacji należy rozpocząć od nauki dobrej, empatycznej komunikacji. Od umiejętności debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy. Temu w całości poświęcony jest rozdział 3., „Gdy słuchasz i mówisz".

W miarę doskonalenia komunikacji i budowania zaufania należy zacząć myśleć o przekazywaniu coraz większego zakresu decyzji tym, którzy będą je później wykonywali. To w naturalny sposób czyni kontrolowanie coraz mniej potrzebnym, zdejmując z kierowników zespołów, a później i z kierownictwa firmy, większość obowiązków decyzyjnych i nadzorczych. Rolę kierownika, który mówi pracownikowi, co i na kiedy ma zrobić, przejmuje klient tego pracownika, czy to wewnętrzny, czy też zewnętrzny. Dzięki temu liderzy przestają wydawać polecenia i mogą się zająć wspieraniem ludzi w ich pracy i rozwoju. Z zadaniowych nadzorców stają się liderami idei, wiedzy i umiejętności.

Brak konieczności kontrolowania eliminuje też w naturalny sposób styl kija i marchewki, a więc wszelkie tzw. systemy motywacyjne, o których już od ponad pół wieku wiadomo — choć nadal nie jest to wiedza powszechna — że zamiast motywować, głęboko demotywują do działania.

Uwolnienie organizacji od kija i marchewki pozwala na zajęcie się jednym z kluczowych wyzwań organizacji turkusowej, jaką jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej (rozdział 2.2.1). Nie jest to wyzwanie łatwe, bo większość z nas zna jedynie alternatywę pomiędzy demokracją większościową i autokracją. Demokracja partnerska jest mało znana, ale na szczęście są już pewne doświadczenia w tej mierze. Dobrym przykładem może być holenderska organizacja Buurtzorg (rozdział 2.4.2). Jest to stowarzyszenie 16 tys. pielęgniarek środowiskowych zorganizowanych w formule federacji 800 kilkunastoosobowych zespołów. Zaczynały bardzo skromnie, od jednej 10-osobowej grupy, ale dzięki swojej skuteczności i dobrej atmosferze pracy zaczęły przyciągać rzesze innych pielęgniarek. Dziś powstała już bliźniacza organizacja w USA. W podobny sposób działają też amerykańska firma Morning Star (rozdział 2.4.1), polska firma Marco (rozdział 2.4.7) i jeszcze wiele innych.

Bardzo ważnym elementem budowania turkusowej cywilizacji jest też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności, budowanie poczucia, że odpowiadamy nie tylko za siebie i naszą organizację, ale też za naszą małą i dużą ojczyznę, a także za planetę, na której przyszło nam żyć.

Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III — „Budowanie motywacji".

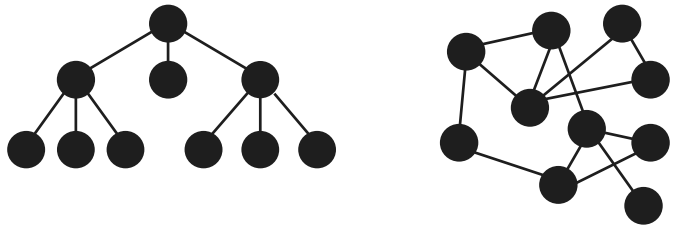
Kup książkę Poleć książkę

2.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna

Zespołem zadaniowym będę nazywał każdy zespół ludzi powołanych do wspólnego wykonywania określonych zadań. W każdej takiej sytuacji powierzane zespołowi zadania są rozbijane na zadania cząstkowe, z których każde realizuje inna osoba. Najczęściej te osoby nie wykonują zadań całkowicie od siebie niezależnych. Zwykle efekt wykonania jednego zadania staje się punktem wyjścia do wykonania innego. To powoduje, że w jakiś sposób trzeba synchronizować wykonywanie zadań, a także przydzielać niezbędne do tego zasoby — materiały, narzędzia, pieniądze, ludzi, a nawet czas — aby praca odbywała się płynnie. Między członkami zespołu zadaniowego trzeba więc ustalić zasady komunikowania się.

W tradycyjnych organizacjach zespoły zadaniowe mają swoich liderów, a jeżeli są duże, to dzieli się je na mniejsze, z których każdy ma swojego lidera lokalnego. Wtedy liderzy lokalni tworzą zespół zadaniowy wyższego poziomu. Oczywiście tak budowana hierarchia może mieć wiele pięter.

Po lewej stronie rysunku 2.3-1 widzimy tradycyjną strukturę zarządczą opartą na hierarchii wydawania poleceń i sprawowania kontroli, po prawej zaś turkusową strukturę sieciową. W obu przypadkach linie pomiędzy punktami — te ostatnie nazywamy *węzłami sieci* — reprezentują kanały komunikacyjne, a więc wskazują, kto z kim wymienia się komunikatami, a nierzadko też produktami.



Rys. 2.3-1. Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa

Zauważmy teraz, że struktura hierarchiczna to szczególny przypadek struktury sieciowej. W tej pierwszej polecenia płyną z góry na dół, a z dołu do góry płyną raporty o wykonaniu zadań. Struktura kierownicza, a więc wszystkie węzły, które znajdują się ponad najniższym poziomem, służy do synchronizowania pracy „końcowych wykonawców" zadania. W drugiej strukturze nie ma żadnej dominacji ani centralnego sterowania, a węzły składają sobie zamówienia na wykonanie pracy lub dostarczenie produktu. Dodatkowo — czego statyczny rysunek nie może wyrazić — struktura hierarchiczna jest raczej niezmienna w czasie, a jeżeli się zmienia, to stosunkowo rzadko, natomiast struktura sieciowa zmienia się dynamicznie w zależności od zadań wykonywanych przez jej węzły i ich grupy.

W obu przypadkach węzły sieci mogą reprezentować zarówno pojedynczych pracowników, jak i ich zespoły, a nawet znacznie większe jednostki organizacyjne, np. firmy współdziałające w ramach holdingu. W każdym jednak przypadku sieć obejmuje zespół ludzi, których jednoczy wykonywanie jakichś wspólnych zadań.

Kup książkę Poleć książkę

Jak już było powiedziane, w celu zespołowego wykonania pracy należy porozdzielać zadania oraz konieczne do ich wykonania zasoby pomiędzy członków zespołu. Należy więc określić zasadę, według której zadania i zasoby będą dzielone. Jedną z możliwości jest ustanawianie lidera i wyposażanie go w odpowiednie narzędzia decyzyjne. Jeszcze pół wieku temu wydawało się, że jest to wybór jedyny. Dziś już wiadomo, że nie jest ani jedyny, ani najlepszy.

W organizacjach tradycyjnych każdy ma swojego przełożonego, który mówi, co ma zrobić podwładny, i kontroluje wykonanie polecenia. W organizacjach turkusowych w sensie opisanym przez Frederica Laloux nie ma przełożonych, a więc nie ma też podwładnych. Są ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz podejmują decyzje, innym razem je realizują, a jeszcze kiedy indziej zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej wykonywać oba te zadania. Każdy coś otrzymuje od kogoś i komuś to przekazuje. Miejsce paradygmatu *przełożony – podwładny* zajmuje paradygmat *dostawca – odbiorca*. Tego drugiego nazywamy też klientem.

To już nie przełożony mówi mi, co mam zrobić, ale czyni to klient, składając swoje zamówienie. A ja, aby to zamówienie zrealizować, składam odpowiednie zamówienia moim dostawcom.

To już nie przełożony nas wspiera, ale wspieramy się wzajemnie, nie „jesteśmy uczeni" czegoś przez kogoś, ale „się uczymy" przy wsparciu tych, którzy na dany temat wiedzą więcej. A za chwilę możemy wspierać innych, którzy będą „się uczyć" przy naszej pomocy[5].

2.3.4. Drużyny akcyjne

W wielu organizacjach mogą się zdarzać sytuacje, w których jakieś zadanie trzeba wykonać szczególnie sprawnie, a koszt popełnienia błędu jest bardzo wysoki. W takich sytuacjach zespół zadaniowy przekształca się w *drużynę akcyjną* z wyznaczonym na czas akcji dowódcą (lub dowódcami) i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń, jak i ich wykonywania. Oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej;
- drużyna strażaków podczas gaszenia pożaru;
- zespół lekarzy i pielęgniarek na sali operacyjnej;
- orkiestra symfoniczna grająca pod kierunkiem dyrygenta;
- załoga żaglowca w czasie wykonywania manewru.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich mamy do czynienia z zadaniem, które trzeba wykonać bardzo sprawnie, w ściśle określonym czasie i zgodnie z zasadą: „Lepsza zła decyzja niż żadna".

Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że dopuszczenie formuły drużyny akcyjnej nie stoi w sprzeczności z zasadami turkusu. W wymienionych powyżej przykładach nie sposób sobie

[5] Dychotomię pomiędzy „się uczę" *versus* „jestem uczony" wskazał mi Jacek Jakubowski.

Kup książkę Poleć książkę

wyobrazić działania w innym trybie niż akcyjny. To jednak nie oznacza, że po wykonaniu akcji drużyna nie może powrócić do formuły turkusowego zespołu zadaniowego, który w sposób empatyczny, asertywny, oparty na zaufaniu i odpowiedzialności debatuje nad najlepszymi metodami wykonywania zadań i akcji.

Armia po ogłoszeniu alarmu bojowego musi być bursztynowa do bólu, ale nie musi być taka zawsze. Bardzo pięknego przykładu turkusowej armii dostarczają nam wspomnienia kapitana Michaela Abrashoffa [1], który z najgorszej jednostki amerykańskiej marynarki wojennej — rakietowego niszczyciela USS Benfold — uczynił chlubę całej floty. W swojej niezwykle poruszającej historii Abrashoff nie wspomina o turkusie, o którym oczywiście nie mógł słyszeć, ale zaleca takie postępowanie wobec załogi, jakby czytał Laloux lub Deminga: rozmawiaj z marynarzami, pytaj ich o zdanie, staraj się rozwiązać ich problemy razem z nimi. Swoją książkę dedykuje nie tylko dowódcom wojskowym, ale też, a może przede wszystkim, menedżerom. Oto jakimi słowy zwraca się do nich we wstępie:

> *My ship's job was war; your company's purpose is profit. But we will achieve neither by ordering people to perform as we wish. Even if doing so produces short-term benefits, the consequences can prove devastating. My experience has shown that helping people realize their full potential can lead to attaining goals that would be impossible to reach under command-and-control.*

W moim wolnym tłumaczeniu:

> *Moim zadaniem była wojna; zadaniem waszych firm jest zysk. Jednakże nie zrealizujemy żadnego z tych zadań, rozkazując ludziom, aby działali tak, jak my sobie tego życzymy. Nawet jeżeli takie postępowanie przyniesie krótkotrwałe korzyści, konsekwencje mogą okazać się druzgocące. Moje doświadczenie wskazuje, że wspieranie ludzi w wykorzystaniu ich pełnego potencjału może prowadzić do osiągnięcia celów, które byłyby nie do pomyślenia przy zarządzaniu zgodnie z zasadą „polecenie i nadzór".*

I jeszcze jedno fundamentalne wyznanie kapitana:

> *We didn't fire or replace anyone. We tapped the potential that has never been recognized.*
>
> *Nigdy nikogo nie zwolniliśmy ani nie wymieniliśmy na innego. Myśmy po prostu uwolnili potencjał, który nigdy wcześniej nie był doceniony.*

To bardzo ważna nauka dla tych wszystkich „uzdrowicieli firm", którzy swoją kadencję rozpoczynają od zwolnienia połowy załogi[6].

Należy jednak pamiętać, że formuła akcji powinna być stosowana jedynie wtedy, gdy jest rzeczywiście konieczna. Nie powinna stać się pretekstem do wprowadzania bursztynu tam, gdzie nie jest on niezbędny. I jeszcze jedna istotna uwaga: akcyjność to bursztyn, w którym obowiązuje honorowy system wartości, a nie oranż, w którym podstawową wartością jest skuteczność bez względu na koszty otoczenia.

[6] Niestety, widziałem kogoś takiego — i to z bliska — oraz byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.

Kup książkę Poleć książkę

PROGRAM
PARTNERSKI
GRUPY HELION
1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ
Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!
Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!
http://program-partnerski.helion.pl
GRUPA
Helion

Doktryna jakości Andrzeja J. Bliklego to projekt rozpisany na lata. Autor, profesor matematyki i dyplomowany mistrz cukierniczy, przez dwie dekady kierował firmą, której nazwę zna chyba każdy Polak. Równocześnie pracował nad swoim *opus magnum*. Wciąż nad nim pracuje. Książka ta bowiem zmienia się zgodnie z tym, jaką ścieżką podąża myślenie o zarządzaniu jakością nie tylko w naszym kraju, ale przede wszystkim na świecie.

Andrzej J. Blikle wychodzi z założenia, że nie może być mowy o skutecznym zarządzaniu bez położenia nacisku na jakość produktu i usługi, jakie się proponuje klientowi. Co więcej, nie ma mowy o wysokiej jakości bez dobrych, równorzędnych relacji w pracy. Stąd w kolejnym wydaniu swojej książki tak silny nacisk kładzie na zarządzanie turkusowe, czyli swego rodzaju partnerską demokrację — wolność, zaufanie, partnerstwo i współpracę wewnątrz organizacji.

Połączenie doświadczeń praktycznych z wiedzą teoretyczną dało rezultat, który może satysfakcjonować zarówno praktyków, jak i teoretyków, a także wszystkich, którzy chcą poznać tajniki skutecznego, efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem czy też pogłębiać wiedzę na ten temat. Autor w atrakcyjnej, przystępnej formie narracyjnej kompleksowo przedstawia zawiłości zarządzania przedsiębiorstwem, wskazując na źródła sukcesu, ale i na przyczyny, podłoże porażek. Przedstawia przy tym te kwestie w ujęciu interdyscyplinarnym, co sprzyja wnikliwości wywodów i pogłębionym refleksjom.

Elżbieta Mączyńska,

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,
fragment recenzji *Gospodarka nadmiaru versus doktryna jakości*

Andrzej Jacek Blikle — profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, pracownik PAN i członek Academia Europaea. Honorowy członek Polskiego Towarzystwa Informatycznego, honorowy prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, a także członek ponad dwudziestu innych organizacji. Jest też dyplomowanym mistrzem cukierniczym; w latach 1990 – 2010 kierował firmą A.Blikle, którą rozwinął z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingu poza Warszawą.

onepress

Księgarnia internetowa:
http://onepress.pl

HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!
SZKOLENIA
AKADEMIA IT & BUSINESS
HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:
ebookpoint
ePUB PDF MOBI

ISBN 978-83-283-8158-2
9 788328 381582

Cena: 99,00 zł