

Turkusowa firma XXI wieku

Andrzej Blikle

13 października 2016

Prezentacja i książka

„Doktryna jakości. Rzecz o turkusowym zarządzaniu”

www.moznainaczej.com.pl

Zakładka: Moja książka

Zakładka: Moje wykłady i warsztaty



Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej), a także umieszczanie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym w części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez w.w. ustawę.

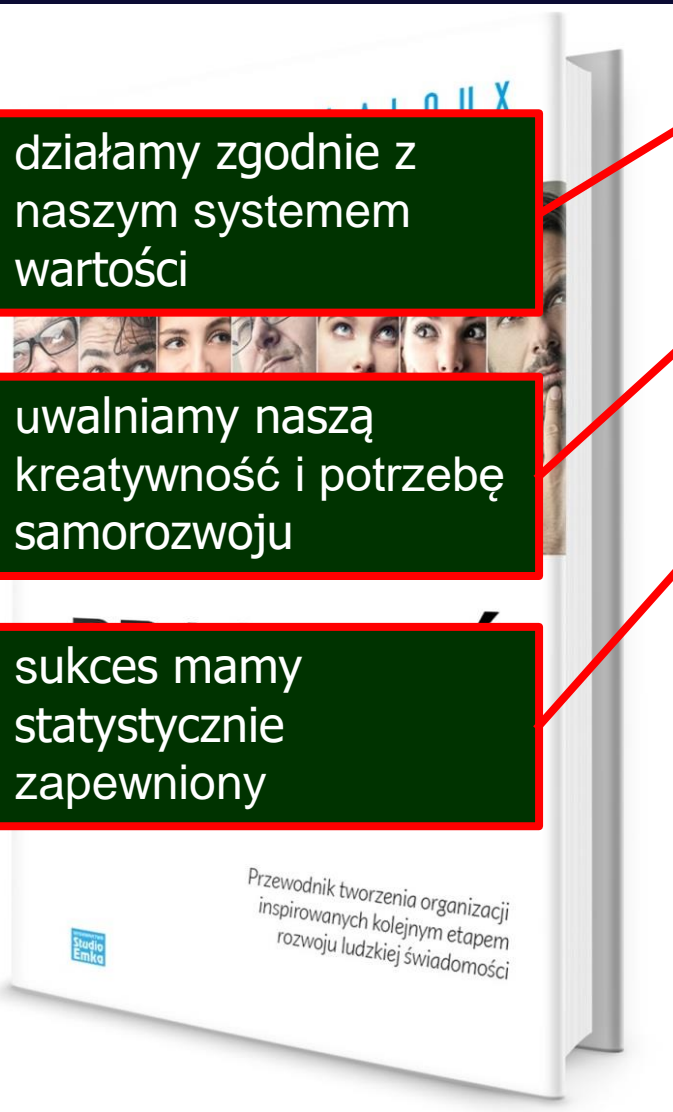
Idea organizacji turkusowej (Frederic Laloux)

Dwie smutne konstatacje

W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i móżdżkiem niż z pasją i misją.

Wstydliwie ukrywanym sekretem jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące .

Tak nie musi być!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

Czerwień

jednowładztwo
oparte na lęku

wykonywana
publicznie
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

sformalizowane
kodeksy

nieformalne
reguły i oni

kościół
armie

Pomarańcz

dynamiczna
hierarchia

przebiegłe
strategie
MBO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

nieformalnym
środkiem

demokratyczne
reguły
decyzyjne

równość
wolność
sprawiedliwość

spółdzielnie
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces & pieniądze = > dobre życie

wyberzmy:

dobre życie = > sukces & pieniądze

W pracy znajdujemy sens naszego życia, radość tworzenia i budowania poczucia godności własnej.



Skuteczność

Turkusowy zakres obowiązków

Tradycyjny zakres:

- zadanie 1
- zadanie 2
- zadanie 3
- zadanie 4
- ...
- zadanie 78

Turkusowe zasady:

1. robisz to co potrafisz
2. robisz to co potrzebne
3. jesteś za to odpowiedzialny
4. to co robisz możesz zmienić, ale z zachowaniem 1, 2 i 3

Tego nie ma w
moim zakresie!

Turkusowe podejmowanie decyzji

Każdy ma prawo podjąć decyzję,
jeżeli weźmie za nią odpowiedzialność

Zasada słabego konsensusu:
1. kilka silnych TAK
2. brak veta

Będzie ją
(współ)realizował.

W przypadku porażki
potrafi wyjaśnić dlaczego
ją podjął.

Czy turkus to utopia?

Dwie definicje słowa „utopia”

~~nie liczący się z realnością i nie mający się zrealizować
pomysł lub projekt~~

wizja idealnego społeczeństwa, które rządzi się
rozumnymi i sprawiedliwymi prawami,
różniące się od krytycznie ocenianej rzeczywistości



turkus

Organizacje zbadane przez F. Laloux (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzorg	Pielegniarki	Holandia	700	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	100	Non-profit
FAVit	Metalowa	USA	100	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	500	Non-profit
Morning Star	Przemysłowy	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Przemysłowy	USA	1.350	Komercyjna
Recreation	Przemysłowy społ.	USA	4.000	Non-profit
Social Enterprise	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

Te organizacje nie wiedziały o turkusie i tworzyły się całkowicie spontanicznie!

Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 2000 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ❑ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



- ❖ Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.
- ❖ Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

Morning Star

WYNAGRODZENIA

Ustalane przez pracowników i przez komisje wynagrodzeń w zależności od kompetencji i zakresu zadań pracownika.

REKRUTACJA

Przyszli kooperanci kandydata. Wzajemna wymiana informacji i oczekiwań. Szkolenia w samozarządzaniu.

POLECENIA OPERACYJNE

Zlecenia i oczekiwania jakościowe od klienta. Kontrakty CLOU.

FINANSE

Brak budżetów. Finansowanie inwestycji metodą rynków prognostycznych.

ROLE I FUNKCJE

Zmieniają się dynamicznie w zależności od kompetencji i potrzeb. Brak „zakresu obowiązków”. Odkryj swój sposób realizowania **twojej roli** i określ liczbę godzin.

Źle zatrudniona osoba to taka, która mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczeltek

Lokalizacja: Gliwice + Toruń, Usti (Czechy), Sofia (Bułgaria)

Zatrudnienie: 80+

Zyskowność: 20%

Istnieje od 2000 r.

Misja Projektować i dostarczać unikatowe, wysokiej jakości produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

Wizja Stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu i rozwoju.

Wartości Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

Metody Niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Skoro już wiemy,
że turkus jest osiągalny,
to zastanówmy się,
jak go osiągnąć

To nie jest łatwe,
ale jest możliwe

Wymaga też czasu
i wiele trudu

Ale na pewno warto!

Droga do turkusu

uwagażność,
motywacja,
struktura

Cnoty turkusu

Narzędzia turkusu

Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

asertywna
komunikacja

motywowanie
godnościowe

struktura
procesowa

współpraca

brak zaufania i
odpowiedzialności

kij i
marchewka

wina i kara

Turkusowa cywilizacja (dekalog)

1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — 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
6. nie pytaj ludzi, co 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

Uważność

Jak słuchać i mówić

Aktywne słuchanie

mowa
ciała

+

szacunek

+

rozumienie

Ustawienie frontalne
Szanuj strefę osobistą
Kontakt wzrokowy

Słuchaj
Nie przerywaj
Acha..., mm..., oo...

Najważniejsze emocje
Pytania wyjaśniające
Parafraza
Klaryfikacja końcowa

Zasady asertywnego komunikowania

Postępuj tak, aby twój rozmówca nie musiał się bronić.

Zanim rozpoczniesz trudną rozmowę,
postaraj się zobaczyć w twoim rozmówcy człowieka.

Zamiast mówić komuś, jaki jest,
skup się na skutkach jego działania.

Zamiast mówić o tym, że coś jest źle,
porozmawiajmy o tym, co może być lepiej.

Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Motywacja

Jak nie demotywować

Kijowski Majdan 2014

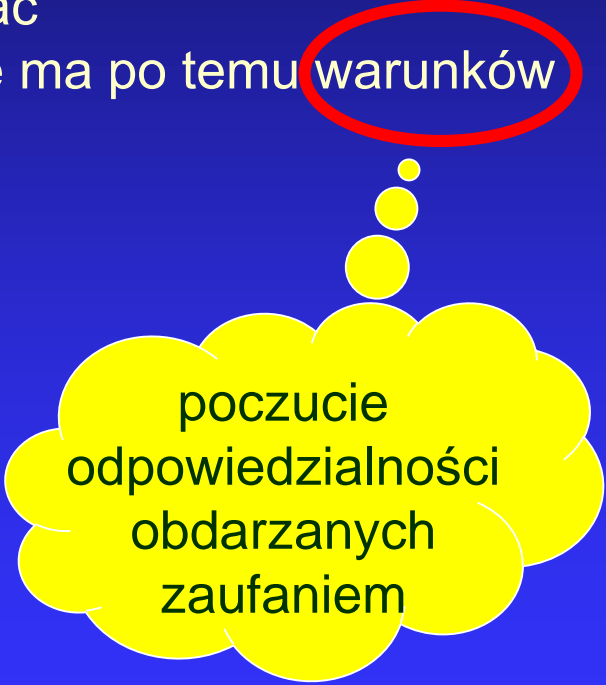


Potrzeba nam jedynie:

- bezpieczeństwa
- sprawiedliwości
- zaufania

Zaufanie (wyzwania i bariery)

- nie można do niego zmusić
- nie wystarczy go zadekretować
- nie można go okazać, gdy nie ma po temu warunków



poczucie
odpowiedzialności
obdarzanych
zaufaniem

Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność
represyjna

odpowiedzialność
godnościowa

zagrożenie
karą

zagrożenie
wstydem

tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

konieczność
odbycia
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia

Koszty braku zaufania

- ❖ Koszty nadzoru:
 - raportowanie (pisanie i czytanie),
 - budżety kontraktowe,
 - brak czasu na zadania strategiczne.
 - przerost zatrudnienia,
- ❖ Koszty braku odpowiedzialności
 - niska jakość pracy,
 - ukrywanie błędów,
 - gry wojenne.
 - oszukiwanie firmy i klienta.

Wszelkie działania
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
wartości

potrzeby
rzeczowe

ambicje

potrzeby
społeczne

potrzeba
godności

brak zaufania
przemoc

zaufanie
partnerstwo

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

honory,
stanowiska,
tytuły...

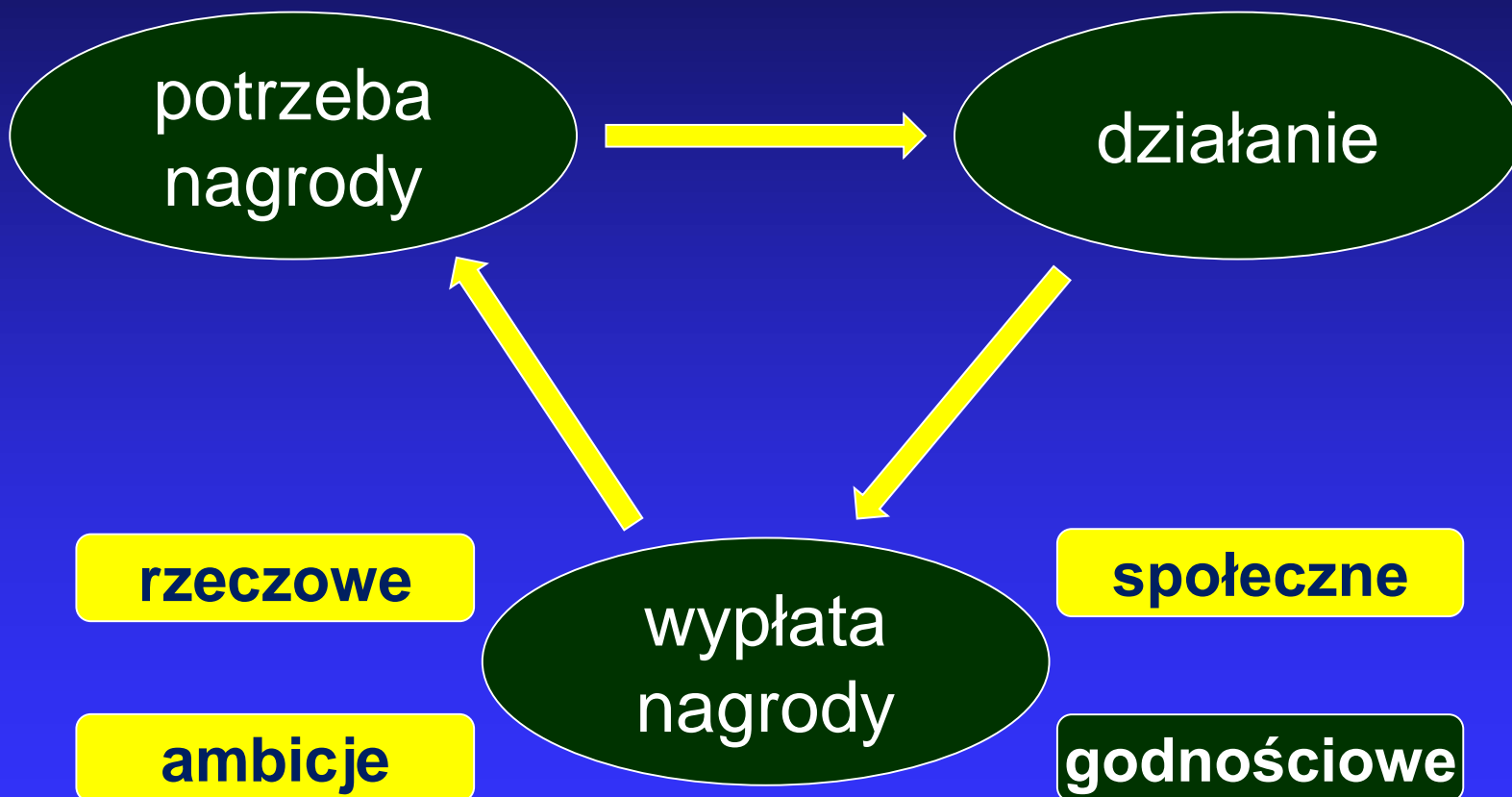
miłość,
przyjaźń,
akceptacja...

wzorce
postępowania

Wzorce postępowania

- uczciwość,
- rzetelność,
- sprawiedliwość,
- odwaga,
- lojalność,
- solidarność,
- dobroć,
- odpowiedzialność,
- prawdomówność,
- wielkoduszność,
- patriotyzm,
- tolerancja,
- bezstronność,
- profesjonalizm,
- niezależność
- wolność osobista

Sprzężenie zwrotne



Turkusowe stanowisko pracy

stanowisko pracy

potrzebne do
wykonania pracy

nie jest
eskalowane

konieczne do
zaangażowania

wyposażenie stanowiska pracy

warsztat pracy:
narzędzia materialne i
narzędzia niematerialne

wynagrodzenie oraz
ogólnodostępne korzyści
pozapłacowe

przyjazne środowisko społeczne:
partnerstwo, odpowiedzialność,
zaufanie, podmiotowość...

inspirujące
wyzwania

jest
eskalowane

nagroda
godnościowa

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplącenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

Wielkie twierdzenie o marchewce

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij

marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Komunikat marchewkowy:
„nie mogę dać ci z góry, bo
jesteś leniwy i nieuczciwy”.

Wyraz wyższości
i pogardy.

Na gruncie psychologii społecznej
udowodniono, że kij i marchewka są
jednakowo przeciwnskuteczne jako narzędzia
zmiany postawy

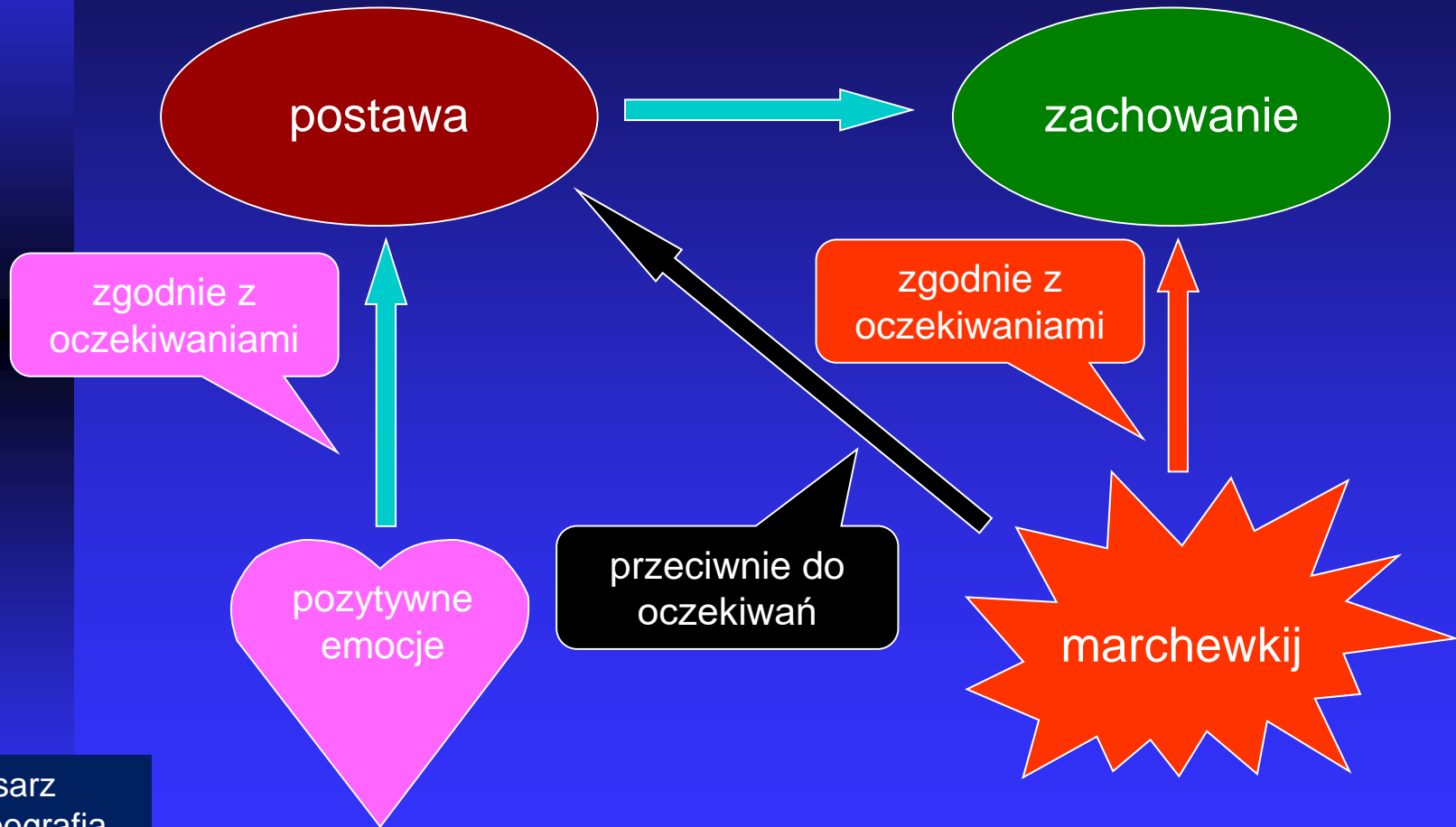
*„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im
większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że
nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „*

E.Aronson, G.Wieczorkowska, „Kontrola naszych myśli i uczuć”

Kary i nagrody są jednakowo demotywujące do działania

Alfi Kohn, „Punished by rewards”

Postawa a zachowanie



pisarz
geografia

Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w edukacji



Cel główny a zagrywka pułapka zarządcza w biznesie



Jedyne, co może zrobić firma, aby
nie przegrywać w grę wojenną,

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

Zakres zastosowań marchewkija

Przy pomocy marchewkija można łatwo i szybko (!)
zmusić prawie każdego, do prawie wszystkiego

z jednym wyjątkiem:

by coś polubił

np. by polubił swoją pracę

A to jest jedyna (!) gwarancja skutecznego działania

Skutki stosowania marchewkija

Skutki psychologiczne

- niszczy motywację wewnętrzną
- niszczy partnerstwo
- niszczy współpracę
- prowadzi do eskalacji marchewkija

Skutki operacyjne

- zagrywki
- gry wojenne
- minimalizacja celów
- ignorowanie przyczyn
- rozmowy oceniające

**Kary i nagrody mają zawsze i w każdych okolicznościach
destruktywny wpływ na człowieka,
gdyż odbierają mu naturalną motywację do pozytywnego działania.
Alfie Kohn**

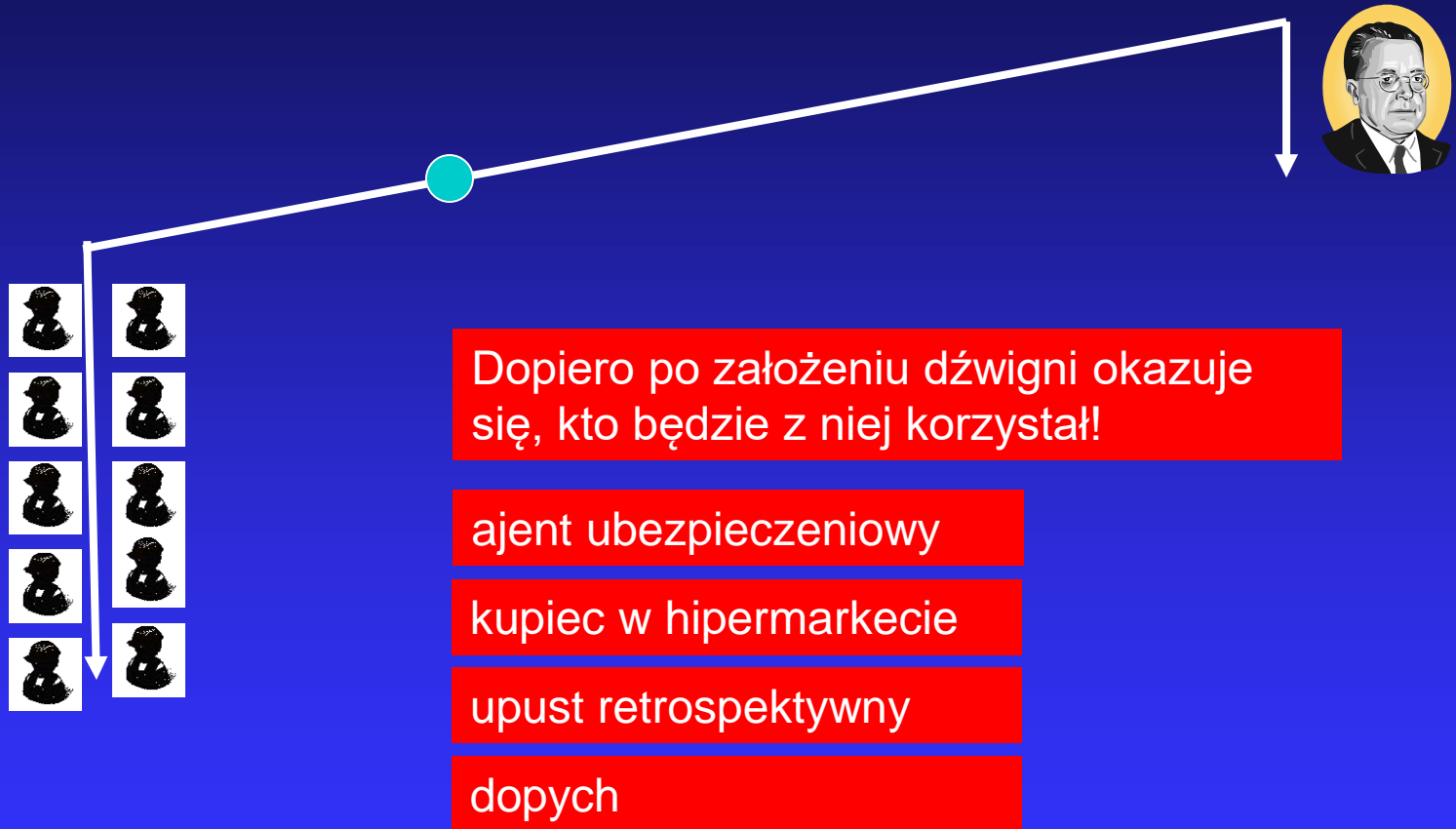
Premia za wydajność

Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

Edwards Deming

1. tylko 15% problemów związanych z jakością i wydajnością można przypisać pracownikom, za resztę odpowiedzialna jest organizacja pracy,
2. premie uwalniają przełożonych od analizowania przyczyn,
3. nie chcemy gorszej pracy nawet za niższą płacę,
4. premiowa dźwignia.

Premiowa dźwignia (zachęcanie do stwarzania pozorów)



Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

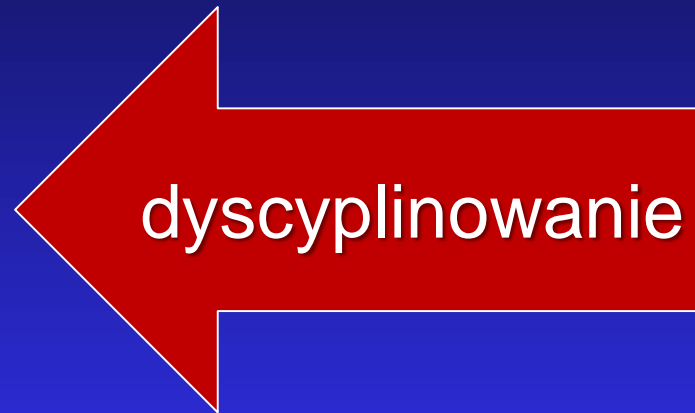
BRAK POZYCJI I
SIŁY

POZYCJA I SIŁA

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnątrznej



Rodzice
Dowódcy
Przełożeni

Wymuszanie
posłuszeństwa

Stosowanie
kija i marchewki

Model partnerstwa: młodszy i starszy -- partnerzy

CIEKAWOŚĆ WIEDZY

**partnerstwo to
nie kumplostwo!**

WIEDZA

Dzieci

Żołnierze

Pracownicy

Rodzice

Dowódcy

Przełożeni

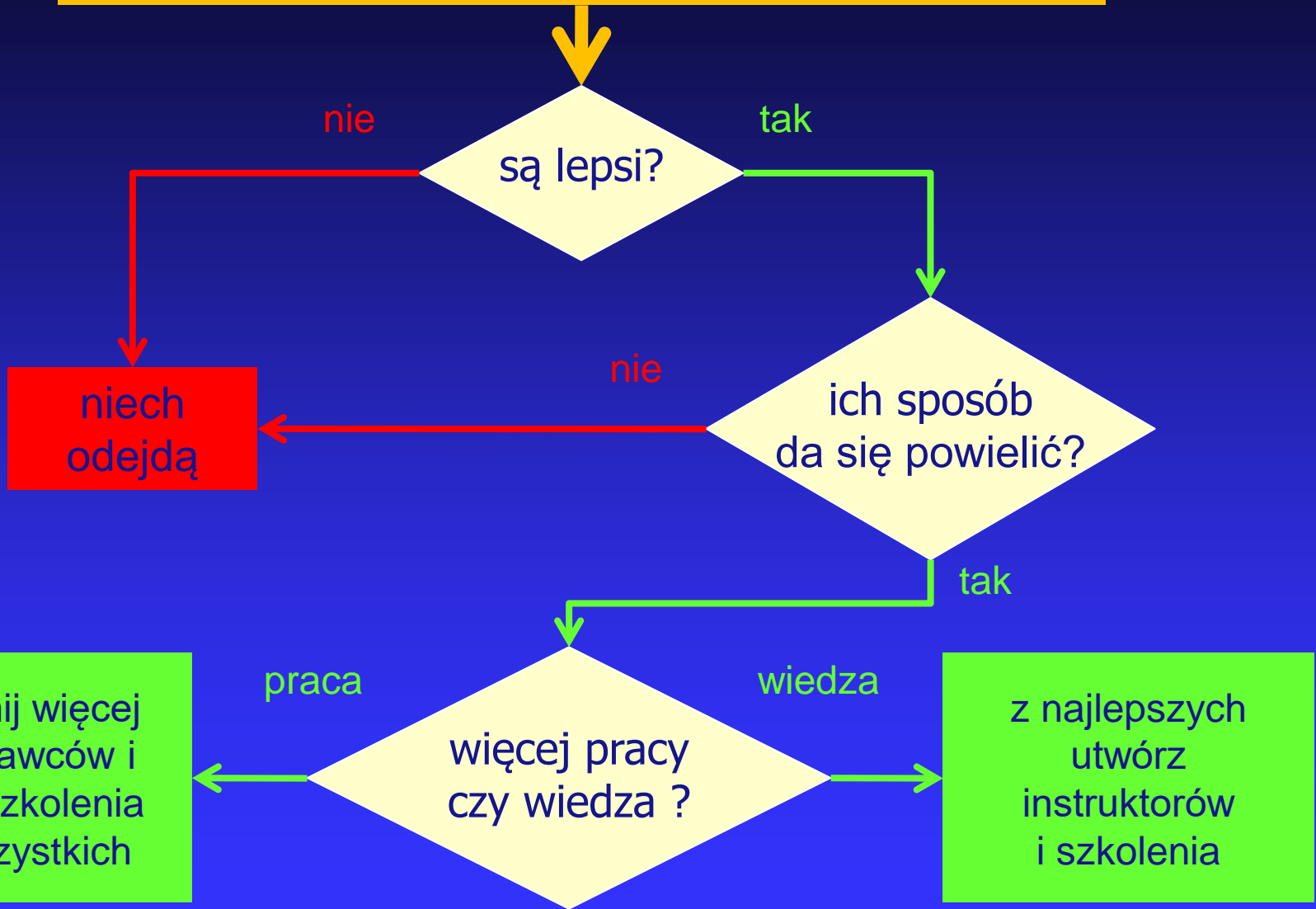
wspólne tworzenie
środowiska współpracy

To nie oznacza, że
żołnierze lekceważą
przywódców,
a marynarze kapitana

Nie oznacza też, że
nie robimy remanentów
w magazynie, albo nie
ustalamy pozycji
żaglowca.

Nauczanie
samodzielności
i wspomaganie
i motywacji
wewnętrznej

2 sprzedawców wyróżnia się spośród 10.
Jak nie będą zarabiać więcej, odejdą.



Ostrzeżenie

**Nie zaczynaj swojej transformacji od zmiany systemu wynagrodzeń!
Taka decyzja wymaga bardzo starannego przygotowania.**

Bez budżetu

Przypadek specjalny

Ford Motor Co. wydawał rocznie na tworzenie budżetu 1,2 mld \$

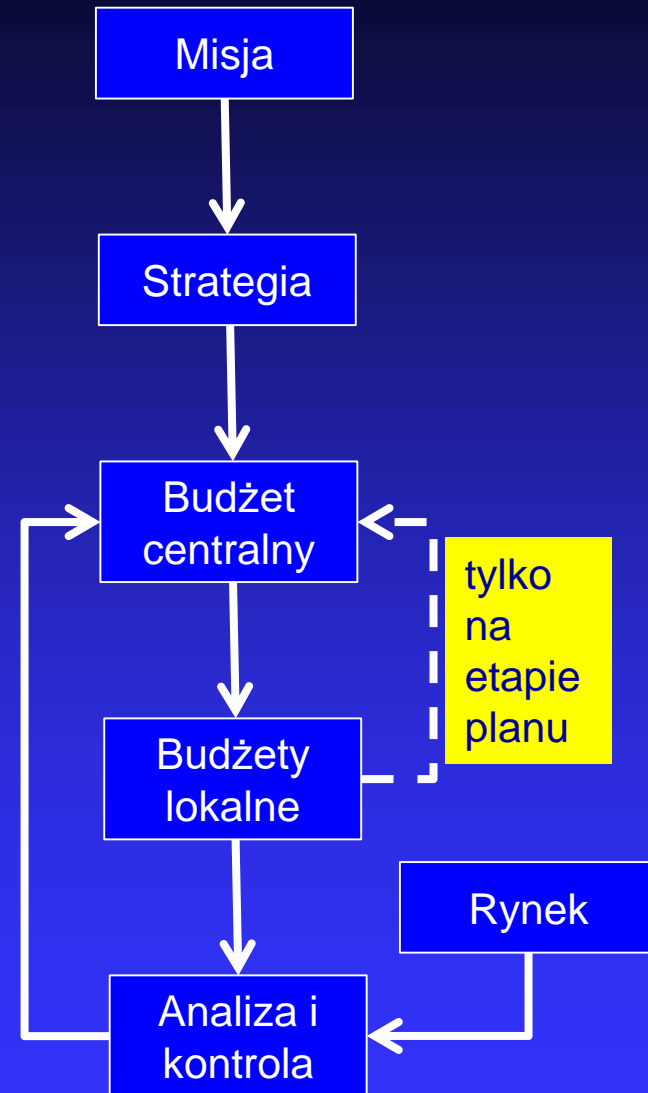
W roku 1973 personel IBM zajmujący się planowaniem osiągnął 3.000 osób, a cykl tworzenia rocznego budżetu wynosił 18 miesięcy.

Przyszłość była przewidywalna, a wynagrodzenia menadżerów zależały więc od realizacji budżetu.

Później przyszedł kryzys energetyczny a następnie pojawił się na rynku PC.

Zakończyła się era przewidywalnych zachowań rynku.

Należało znaleźć alternatywny sposób planowania działań i zarządzania finansami



W roku 1997 powstaje międzynarodowe konsorcjum badawcze
Beyond Budgeting Round Table

W roku 2003 obejmowało ponad 60 firm z całego świata, a wśród
nich m.in. :

- AC Nielsen
- Barclays Bank
- British Telecom
- Deutsche Bank
- DHL
- Ernst&Young
- Europejski Bank
Rozwoju
- KPMG Consulting
- PricewaterhouseCo
opers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

***Beyond budgeting — How Managers Can Break Free from the Annual
Performance Trap***

Harvard Business School Press, Boston 2003

Trzy wypowiedzi

Budżet to narzędzie represji a nie innowacji.

Bob Lutz, były prezes firmy Chrysler

Budżetowanie to zło, którego należy się pozbyć.

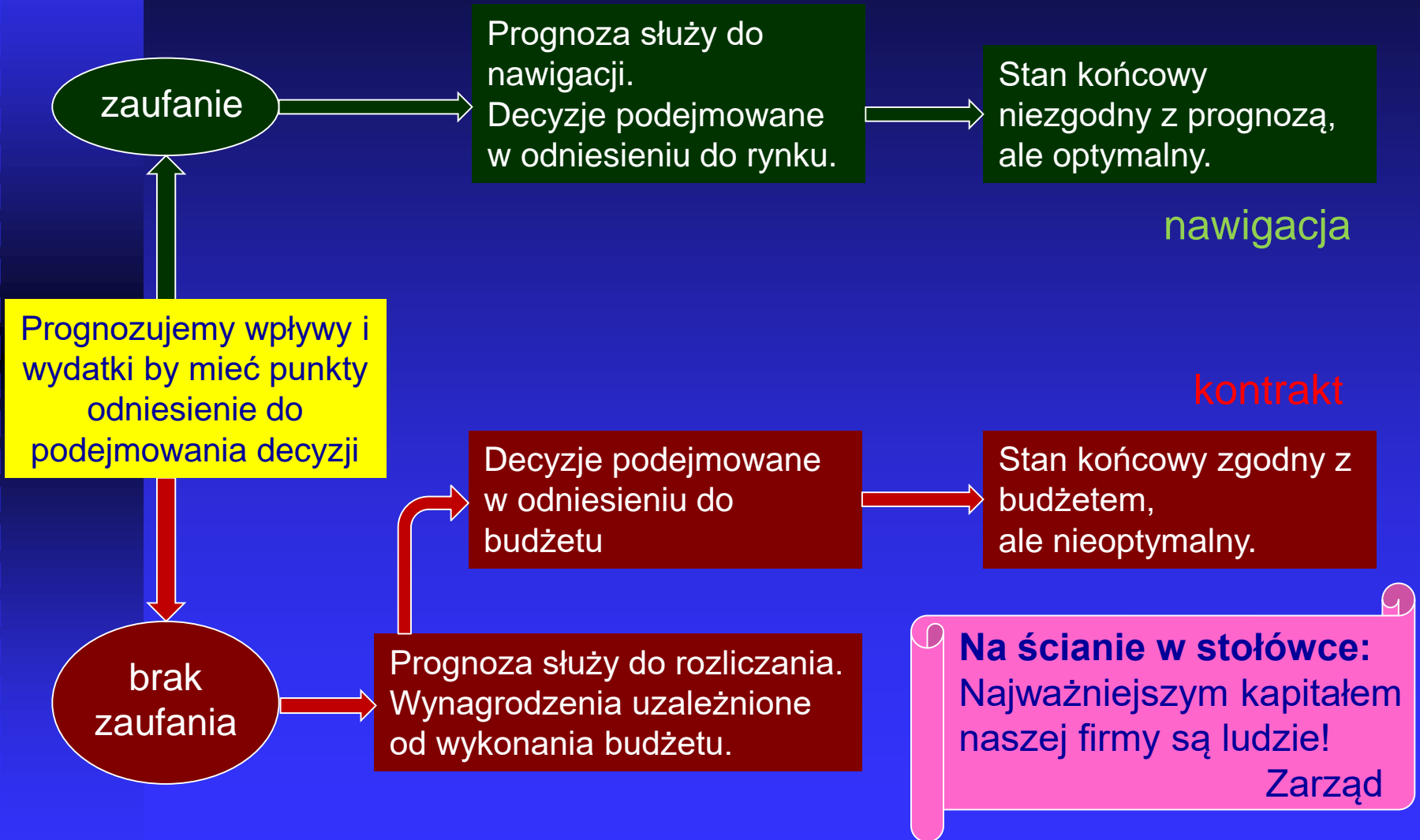
Jan Wallander, honorowy prezes Svenska Handelsbanken

Budżet to zmora korporacyjnej Ameryki.

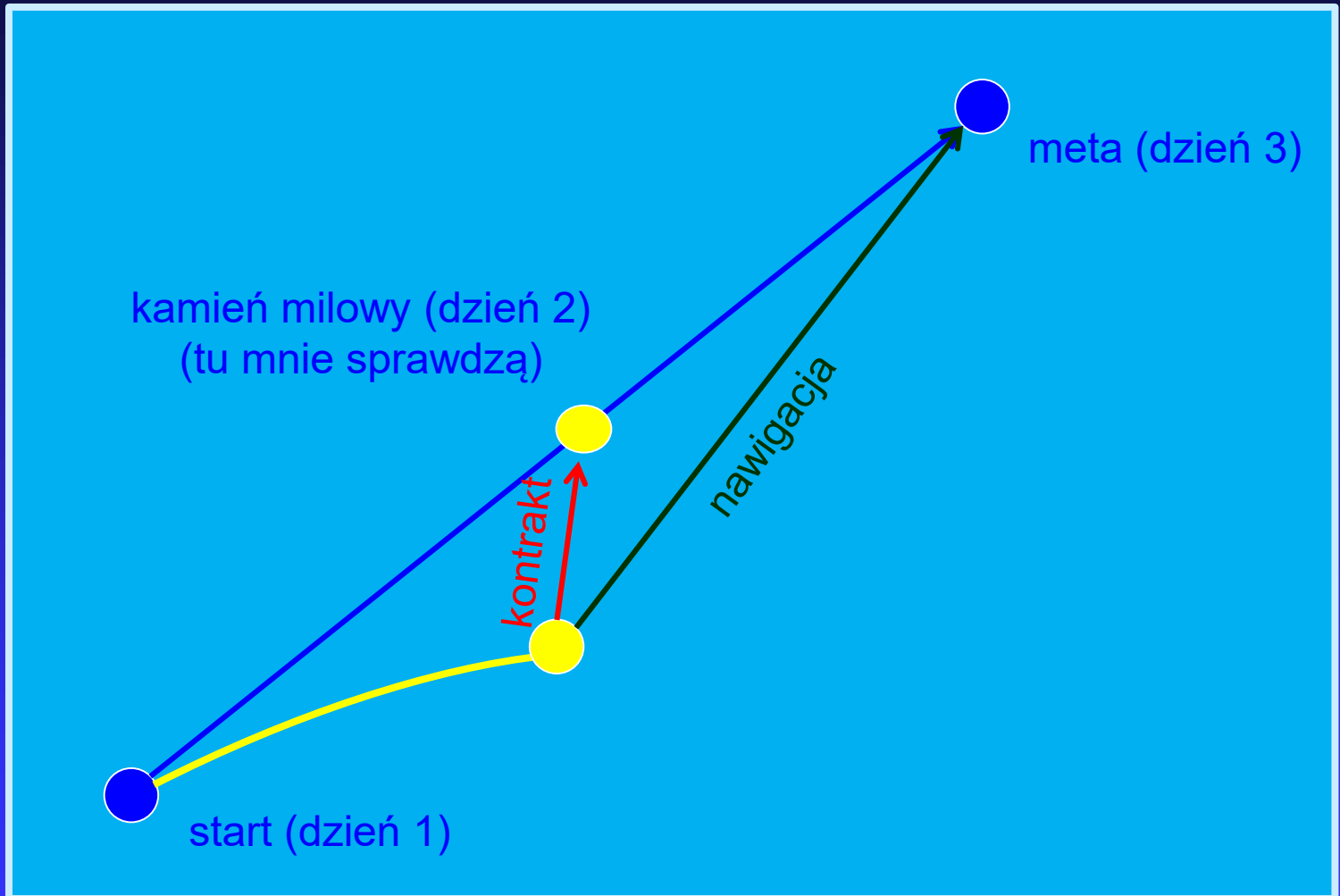
Jack Welch, były prezes General Electric

Bez budżetu ≠ bez zarządzania finansami

Dwa paradygmaty zarządzania finansami



Żeglarska alegoria



Typowe zasady negocjowania swojego budżetu kontraktowego

- Zawsze negocjuj najniższe cele i najwyższe premie
- Zawsze żądaj więcej zasobów niż potrzebujesz; wiesz, że ci obetną plan.
- Nie udostępniaj przełożonym swoich przewidywań.
- Nigdy nie decyduj się na ryzyko.

Tworzenie budżetu (kontraktowego) to ćwiczenie w minimalizowaniu. Zawsze próbujesz otrzymać od ludzi jak najmniej, bo każdy negocjuje najniższe liczby.

Jack Welch

Typowe nieetyczne zachowania wymuszane przez budżet kontraktowy

- ❑ Możliwe przekroczenie kosztów
 - kupujemy tańsze, ale gorsze
 - obniżamy stany magazynów poniżej normy
 - nie płacimy żadnych faktur (znam taki przypadek)
- ❑ Znosi się na oszczędności — wydać wszystko:
 - oszczędności i tak nam przepadną
 - jak nie wydamy, w przyszłym roku dadzą nam mniej
- ❑ Realizacja celów sprzedażowych — nie wychylać się:
 - zagrożenie niewykonaniem planu — stosujemy „dopych”
 - zagrożenie przekroczeniem planu — hamujemy i trzymamy „nagrzanego klienta”
- ❑ Zwrot z aktywów ROE i zwrot z inwestycji ROI — pamiętajmy o mianowniku

Typowe zachowania przy budżetach nawigacyjnych

- ❑ Pracownicy nie obawiają się stawiania ambitnych celów – nieosiągnięcie celu nie jest zagrożone karą
- ❑ Pracownicy nie żądają więcej zasobów niż potrzebują – wiedzą, że w razie czego centrala im doda
- ❑ Pracownicy zwracają niewykorzystane zasoby do centrali – nie obawiają się, że następnym razem dostaną mniej

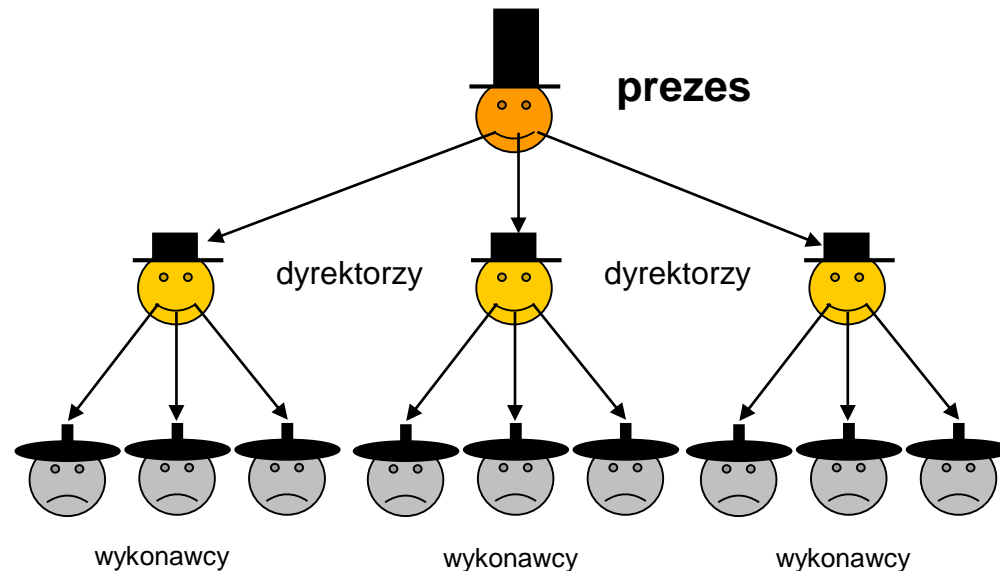
- ❖ Pracownicy zachowują się racjonalnie i odpowiedzialnie
- ❖ Pracownicy dbają o interes firmy

Struktura zarządcza

Co to jest?



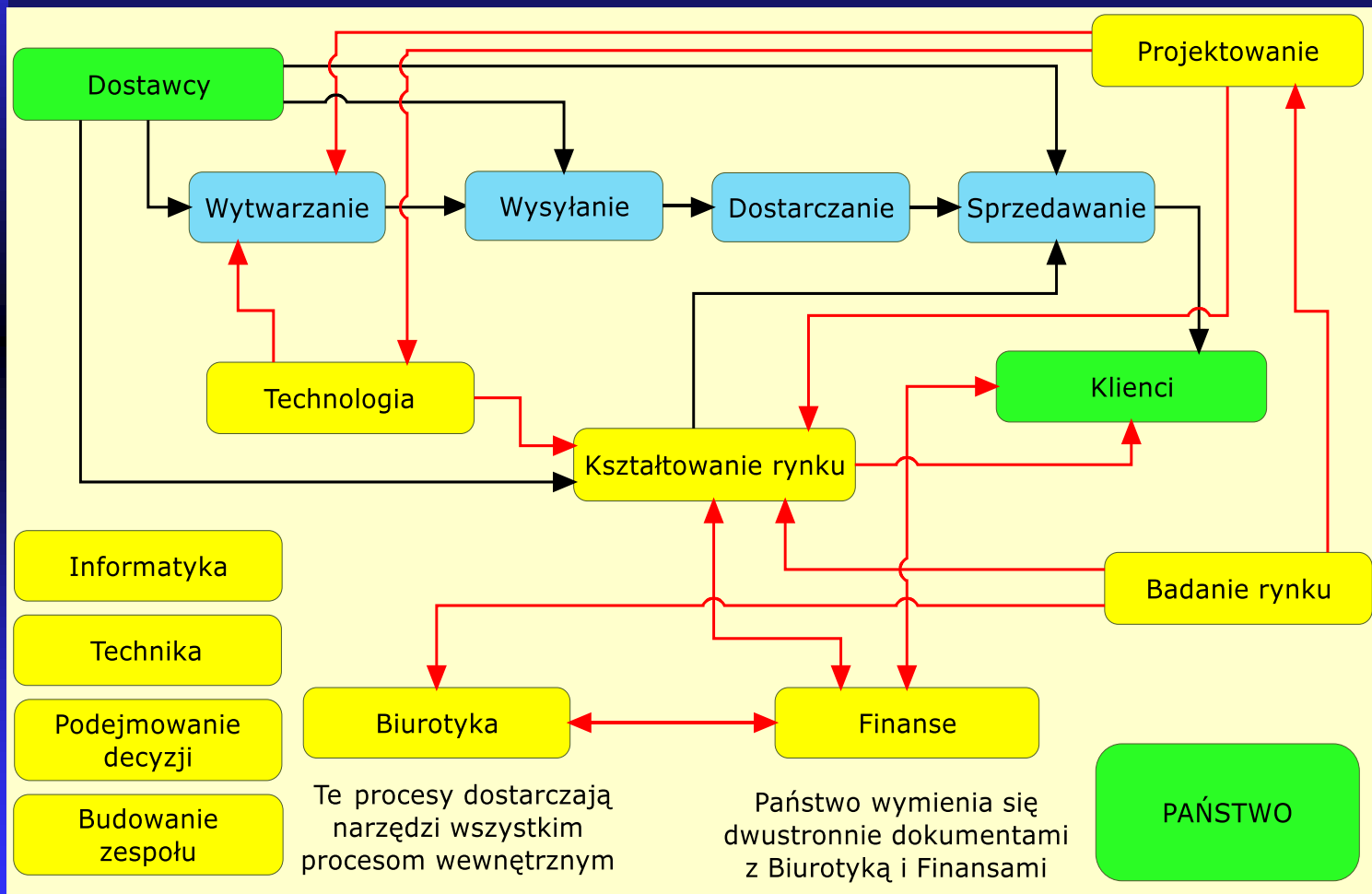
TYLOROWSKI HIERARCHICZNY MODEL ZARZĄDZANIA



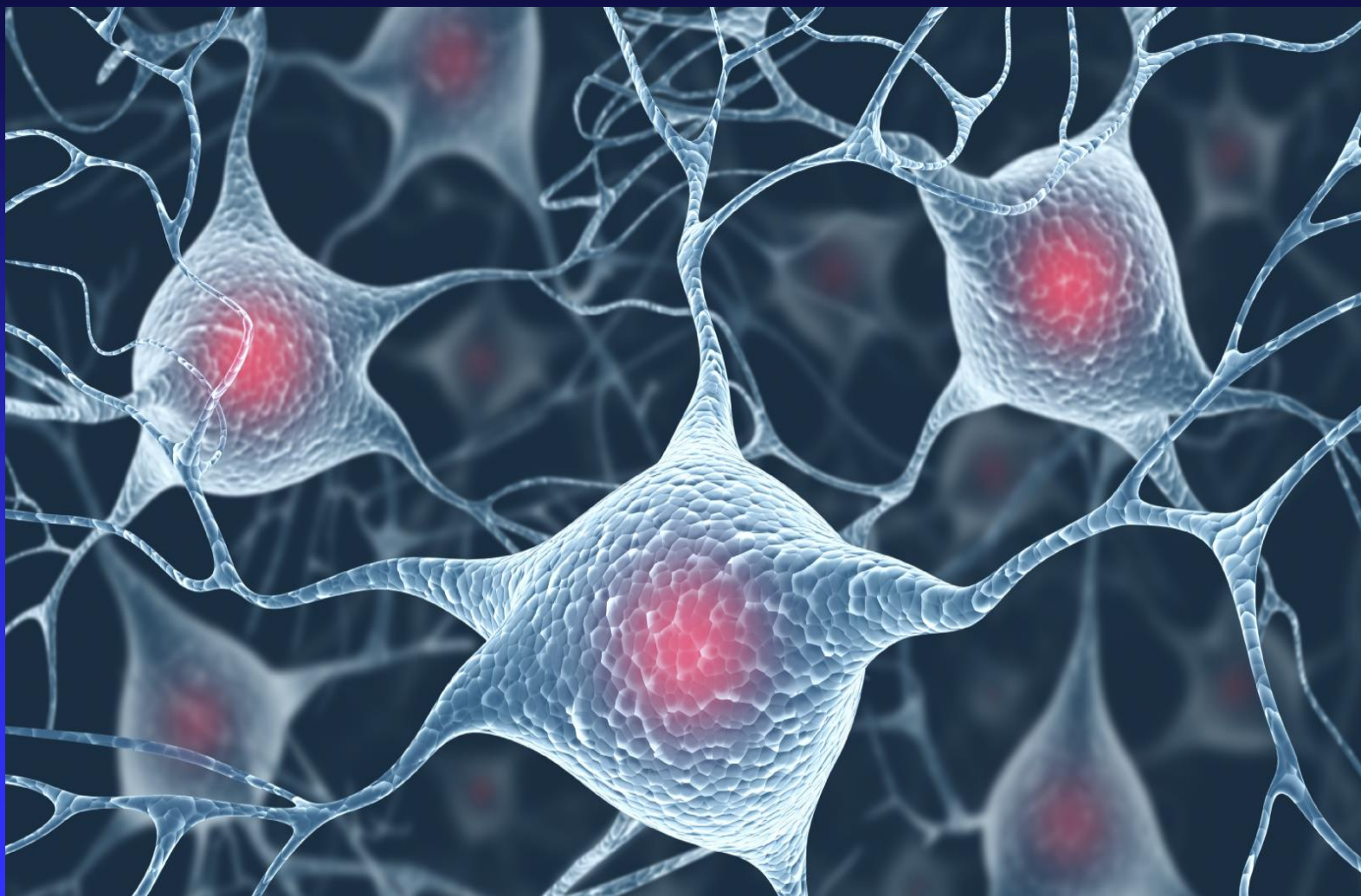
Zarządczy model Tylora został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

DEMINGOWSKI PROCESOWY MODEL ZARZĄDZANIA WIEDZĄ I JAKOŚCIĄ

Synchronizacja działania: współpraca procesów



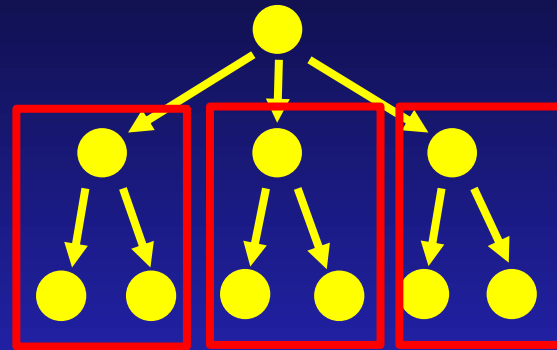
Wielokomórkowy organizm biologiczny



Jak rosną organizacje?

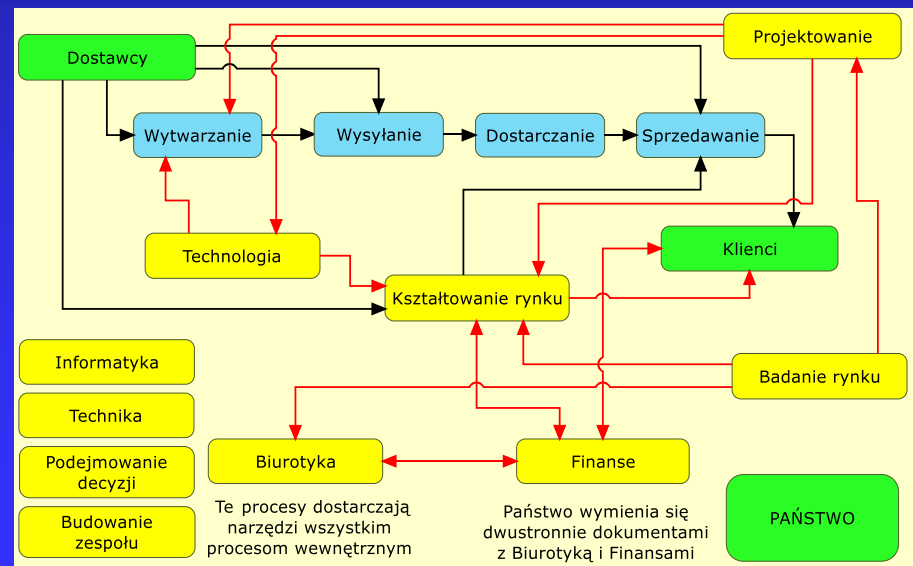
W organizacji hierarchicznej struktura zmienia się z wielkością organizacji

Powstają silosy o słabej komunikacji między sobą



Organizacja turkusowa rośnie jak żywy organizm

Niezmienna zasada komunikacji
dostawca ↔ odbiorca



Rola (byłego) kierownictwa

Zadania

- budowanie przestrzeni dialogu,
- budowanie partnerstwa i zaufania,
- budowanie współpracy,
- wspieranie zasad dekalogu,
- wzór do naśladowania,
- spełnianie obowiązku prawnego.

Funkcje

- wykonawcy czynności operacyjnych
- właściciele procesów
- mentorzy i trenerzy
- moderatorzy i coachowie

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

konwersatoria – wstęp wolny

prezentacje – gratis

„Doktryna jakości” – gratis