

Konwersatorium Profesora Blikle: Układ Solarny: Poznaj jedną z najlepiej sprawdzonych, niehierarchicznych struktur organizacyjnych



Marek Wzorek

CEO at ecoCoach | Executive and Team Coach |
Leadership Mentor | Keynote Speaker | Teal
Organizations Changemaker

ecoCoach · University of Warsaw

Warszawa, woj. mazowieckie, Polska · [500+ kontaktów](#)

MAREK WZOREK

„Pomagam liderom tworzyć kolejnych liderów”

2018 – CEO & założyciel ecoCoach, Executive Coach, ekspert, praktyk i propagator turkusowych organizacji

2008-2017 – Dyrektor Zarządzający i CEO igus Sp. z o.o.

2014-2016 – General Director igus OOO - Rosja

2012 – Interim Managing Director igus PTE – Singapur/HUB ASEAN

2004-2008 – Key Account Manager CEE/Commercial Director Steinhauser Polska

Autor bestsellera biznesowego "Od hierarchii do turkusy, czyli jak zarządzać w XXI wieku"

Inżynier, coach, menedżer, surfer, snowboardzista, medytator, jogin



Jaki był mój początek propagowania Turkusowych Organizacji?

Wizja dla polskich organizacji:

*„Polacy to wspaniały naród; kreatywny, zaangażowany, wykształcony i
pracowity.*

*Rozwińmy razem, wyłaniający się na świecie, nowy styl zarządzania i organizacji
bazujący na turkusowych organizacjach.*

Chcę żeby to inni się uczyli od nas, a nie my od nich”

*Wykorzystajmy teraz swoje
światowe „pięć minut”!”*

Marek Wzorek

Mój manifest – rozdział I w książce

„Ta książka to manifest wieszczący koniec hierarchicznego i dyrektywnego stylu zarządzania, koniec stosowania metody „kija i marchewki”, koniec piramid i silosów w firmach, koniec hierarchicznego nauczania w przedszkolach, szkołach, na uczelniach, koniec hierarchii w rodzinach i urzędach.

Koniec zwierzchności człowieka nad człowiekiem, kres założenia, że jeden czy jedna jest mądrzejszy(-a) i lepszy(-a), a drugi lub druga głupszy(-a) i gorszy(-a).

Ten manifest opisuje świat oparty na głębokim zaufaniu i szacunku pomiędzy ludźmi, na relacji, w której każdy człowiek jest dla drugiego równorzędnym partnerem i w której mogą się od siebie nawzajem uczyć oraz razem podejmować najlepsze dla siebie decyzje.“

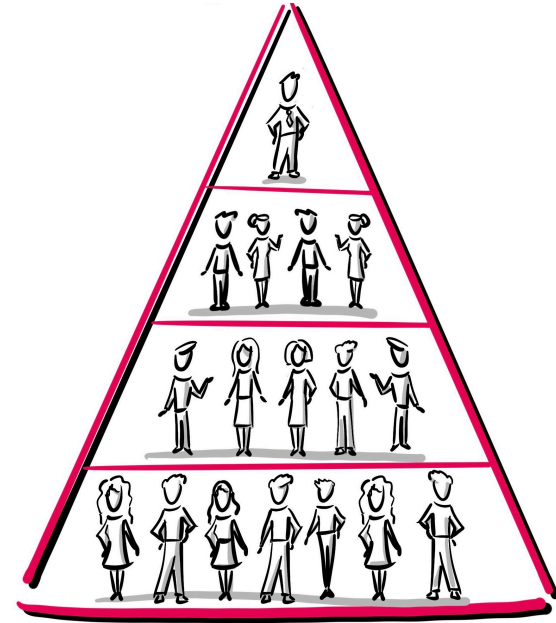


Spotykamy się i współpracujemy z różnymi organizacjami.

Sprawdź proszę czy Ty również spotykasz się z podobnymi wyzwaniami.

Wyzwania organizacji:

1. Pandemia – wielu pracowników pracuje zdalnie, dyskomfort w pracy zespołowej, trudności komunikacji
2. 69% pracowników doświadcza wypalenia w pracy – badania Instytutu Gallupa w 2020*
3. Koszty nietrafnej rekrutacji dochodzą nawet do 10-ciofoldności rocznego wynagrodzenia**
4. Hierarchia i sztywne struktury organizacyjne powodują anonimowość i wrogość pomiędzy działami i silosami w firmach
5. „W ciągu kolejnej dekady lub dwóch 47% amerykańskich miejsc pracy grozi automatyzacja” – C. B. Frey i M. A. Osborne – Uniwersytet Oksfordzki



* Źródło: <https://www.gallup.com/workplace/237059/employee-burnout-part-main-causes.aspx>

** Źródło: Wyliczenia SHRM Foundation i Harvard Business School

Wyzwania organizacji:

Świat VUCA przeszkadza liderom być spójnym i empatycznym



VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity – Zmienny, Niepewny, Złożony, Niejednoznaczny

Wyzwania organizacji:

Coraz trudniej z jednego miejsca „na górze” zarządzać coraz bardziej skomplikowanymi procesami, technologiami i wymagającymi pracownikami



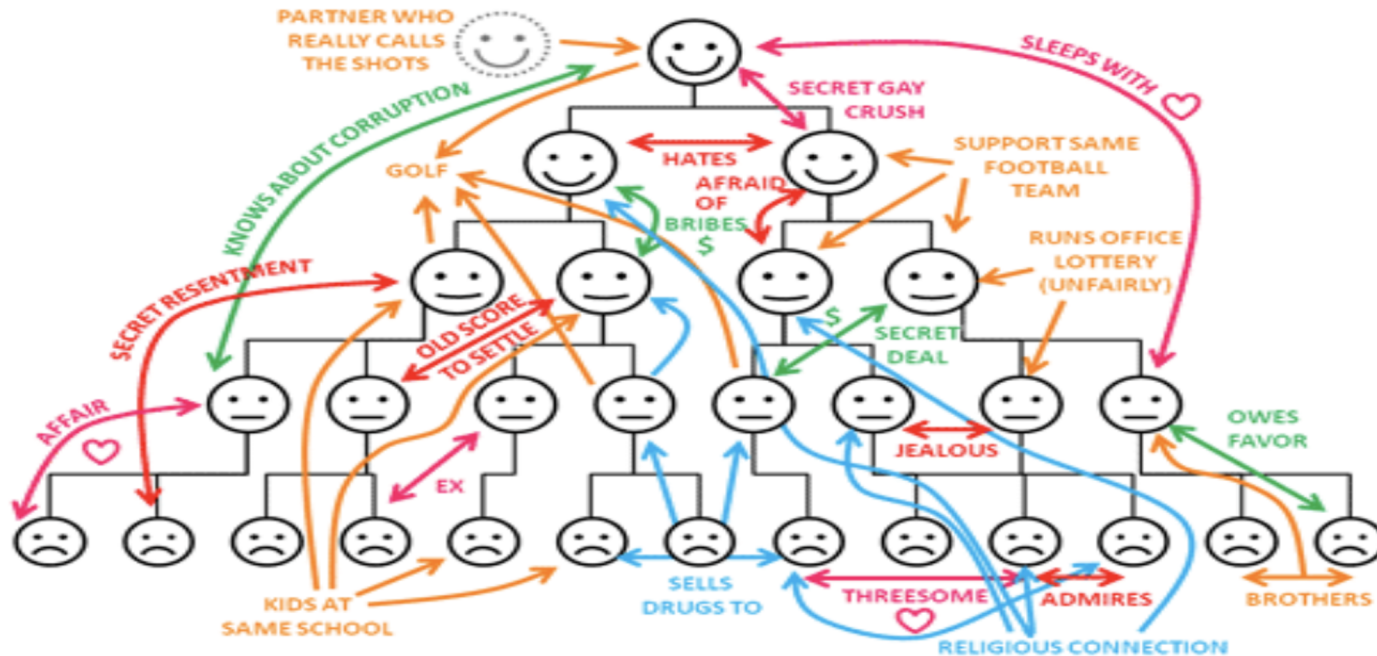
Wyzwania organizacji:

Metody wypracowane przez lata tradycyjnego zarządzania, opartego na systemie "nakazów i kontroli", „kar i nagród pieniężnych” przestają działać na nowe pokolenia pracowników



Wyzwania organizacji:

Hierarchiczna piramida w organizacjach, silosy, brak transferu wiedzy pomiędzy działami, polityka, gry wewnętrzne, podział na "górze" i "dół"



Skutki



Skutki



Skutki

1. **Startupy rozwijają się w tempie wykładniczym, przyciągają i zatrzymują najambitniejsze talenty. Tam młodzi ludzie pracują z pasją i radością.**
2. **Nowe technologie pozwalają coraz większej grupie ludzi dobrze zarabiać, podróżować, uczyć się nowych rzeczy, rozwijać, cieszyć się życiem.**
3. **Wykładniczy wzrost influencerów, youtuberów, gwiazd mediów społecznościowych.**

1. **Rocznie 1 mln osób popełnia samobójstwo – jedna osoba co 40 sekund.**
2. **Liczba samobójstw w USA podniosła się o 30% od 2000 do 2016 roku.**
3. **WHO przewiduje że do roku 2025 liczba samobójstw powiększy się do jednego na 20 sekund.***
4. **Oddzielenie się ludzi od siebie, własnych korzeni, lokalnej społeczności, natury, Ziemi**

* Źródło: WHO i US Centers of Disease Control and Prevention

**Czy coś z tych wyzwań, problemów,
skutków spotykasz w swojej
organizacji?**

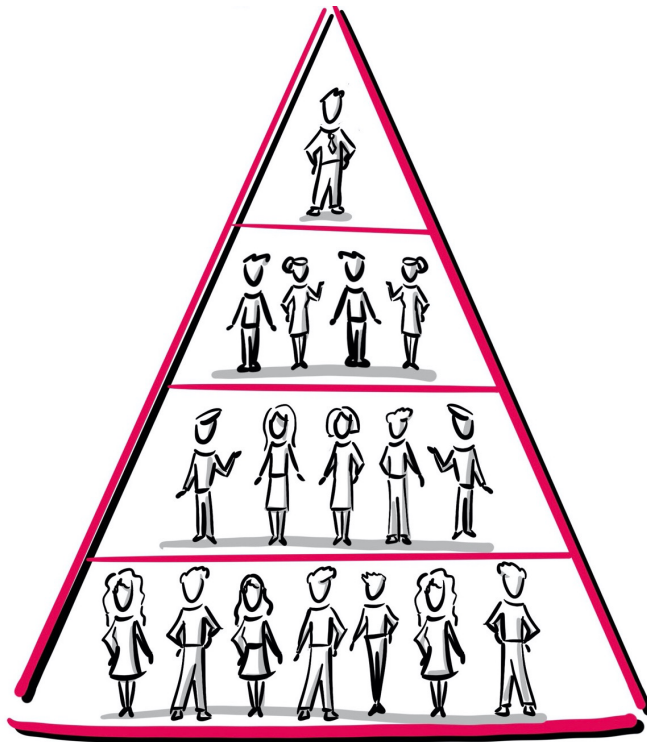
Rozwiązanie które zauważyła garstka ludzi

Rozwiązanie:

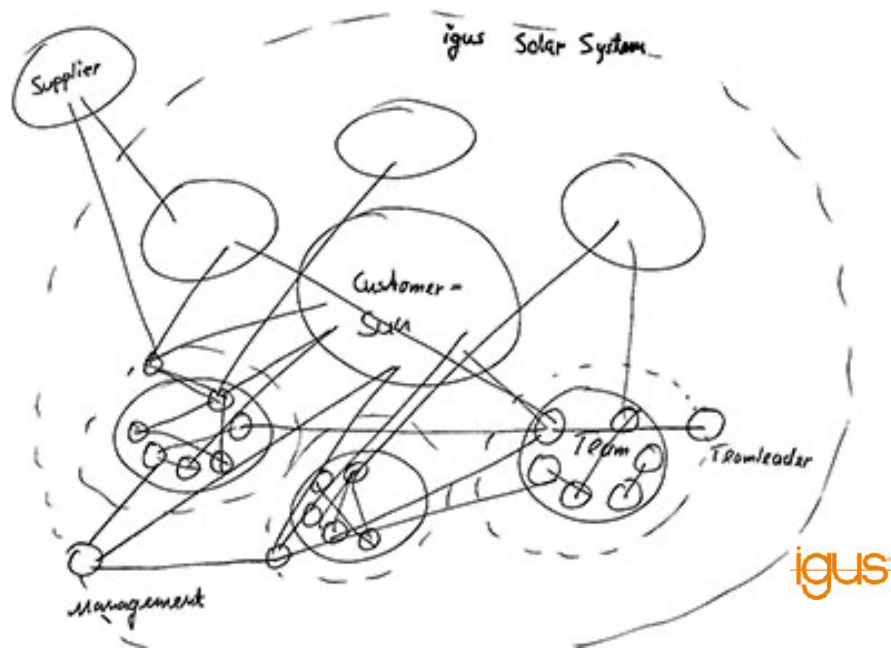
**Poznaj
Franka Blase
CEO igus GmbH
w 1986 roku**



Zburzył sztywną hierarchiczną strukturę organizacyjną firmy, ...



... i zbudował elastyczny i zwinny „Układ Solarny” z klientem w środku



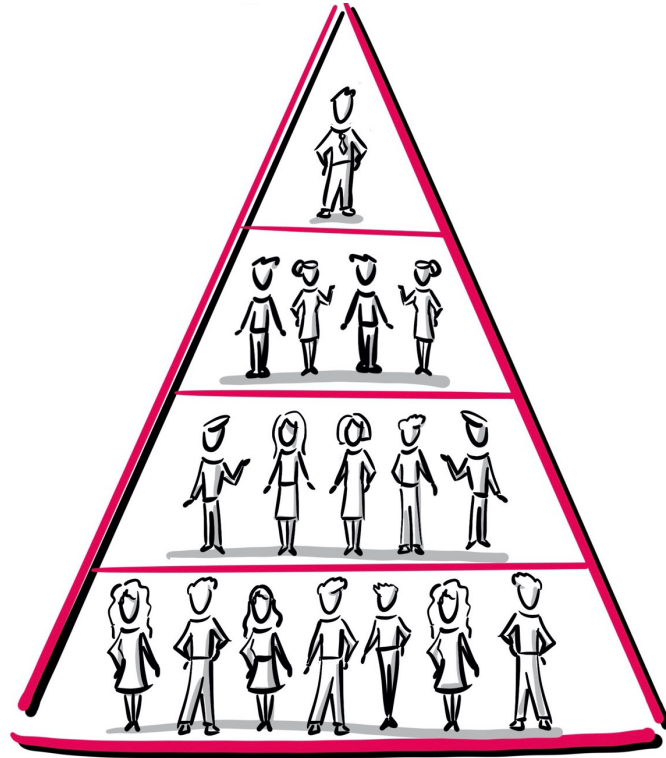
**A jaka była historia mojego odkrycia
turkusu?**

Wizja?

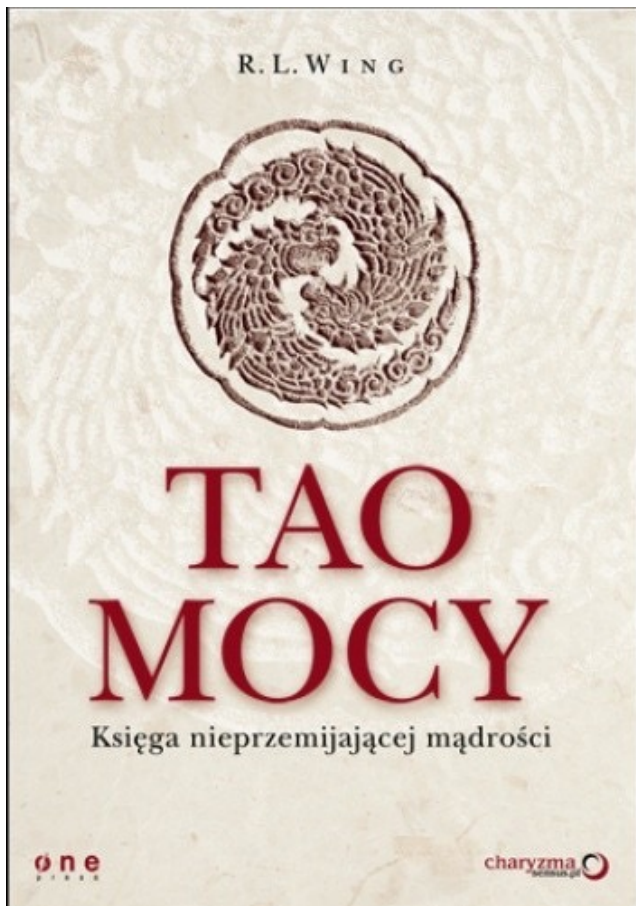


Cel?

Mój Cel kiedyś: wejść na sam szczyt piramidy



Cel zrealizowałem, zarządzałem, zarabiałem...



... aż nagle, przeczytałem tę książkę:

„Najlepszym przywódcą jest ten, którego istnienia ludzie nawet nie zauważają;

Drugim jest ten, którego kochają i szanują;

Trzecim jest przywódca, którego się boją;

Ostatnim jest ten, którym gardzą i któremu się przeciwstawiają.

Gdy brakuje Ci wiary. Nikt nie będzie Ci wierny.

Światli przywódcy trzymają się na uboczu i oszczędzają słowa.

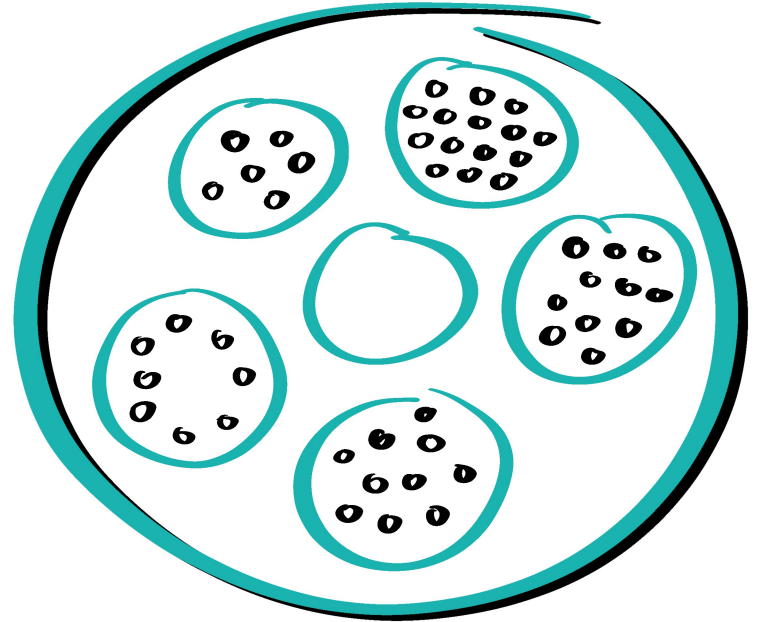
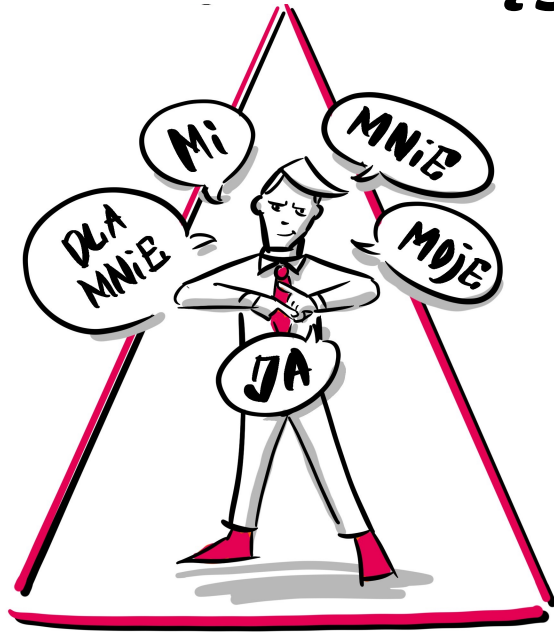
Kiedy spełnią swą powinność i wykonają swe zadanie,

Ludzie mówią: „Sami to osiągnęliśmy”.”

Lao Tze „Tao Te Ching”

Mój szef, mentor mi powiedział:

„Teraz to już nie Ty musisz osiągać sukcesy, ale musicie osiągać sukcesy jako zespół”



Oceń jakim liderem jesteś?



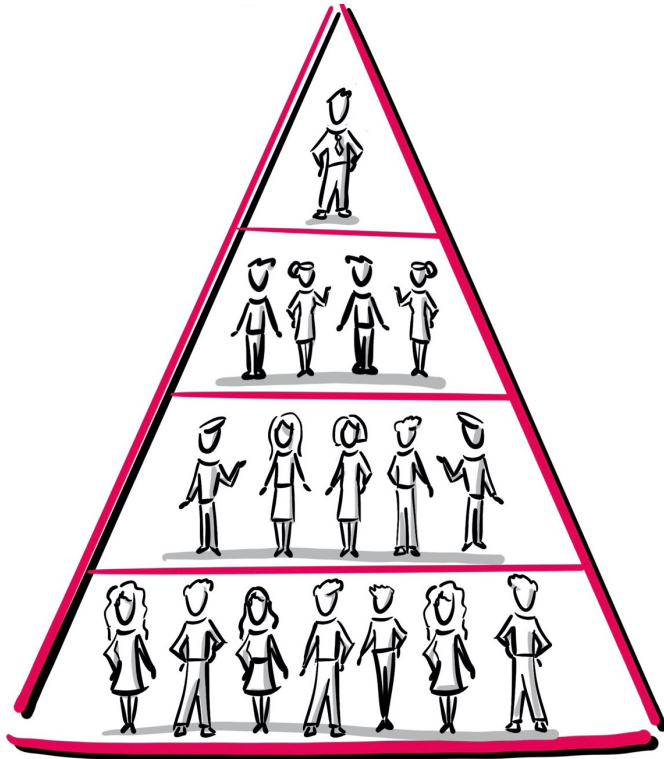
Eco-Lider - Typ 1: Czy jesteś liderem którego inni nawet nie zauważają? Czy inspirujesz i tworzysz kolejnych liderów?

Typ 2: Czy jesteś liderem którego inni szanują i kochają?

Typ 3: Czy jesteś liderem którego się boją?

Ego-Lider - Typ 4: Czy jesteś liderem którym ludzie gardzą i przeciwko któremu się przeciwstawiają?

Piramida: standardowa struktura organizacyjna



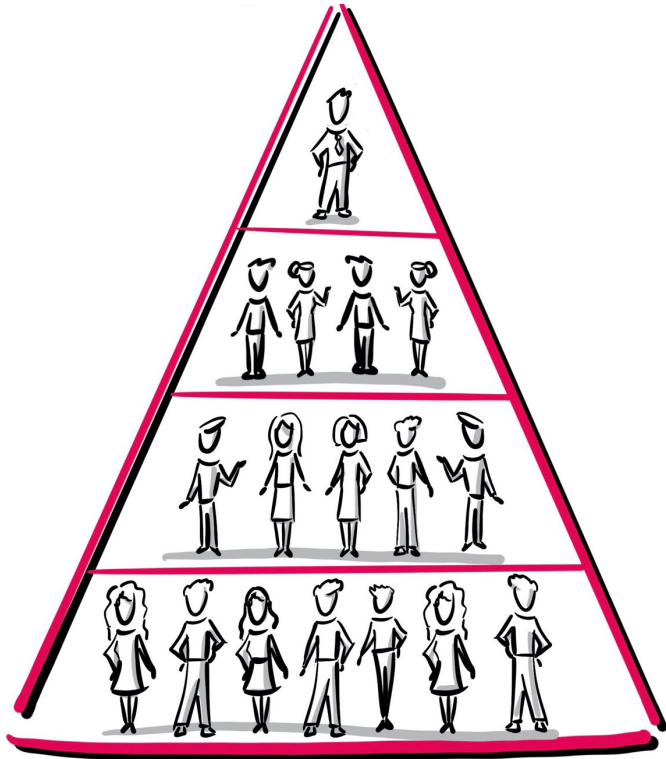
- W księstwach, królestwach, cesarstwach od ok. 4000 lat p.n.e.
- W urzędach, instytucjach, państwach
- W przedszkolach, szkołach, uczelniach
- W firmach, korporacjach, organizacjach

Najmądrzejszy na górze, najgłupszy na dole

Najbogatsi na górze, najbiedniejsi na dole

Na górze myślenie, na dole wykonywanie

Piramida: standardowa struktura organizacyjna



- Zabija kreatywność i powoduje stres
- Ogranicza komunikację
- Odbiera poczucie autonomii i odpowiedzialności za wykonywane zadania
- Marnotrawi pieniądze - budżety działowe „do wydania na koniec roku”
- Zabija naturalne dla nas życie z pasją i zdolność do samzarządzania sobą
- Autorytet oducza myślenia (eksperyment Stalneya Milgrama)

Dzięki nowemu podejściu trafilem na igus...



- Założenie firmy w roku 1964
- 3200 pracowników (1700 w Niemczech, 1550 na świecie)
- 35 oddziałów na świecie
- Obrót 592 mln Euro w 2016
- 120 000 produktów motion plastics®: e-prowadniki, pieszle, przewody, kable, do napędów, łożyska, druk 3D, prowadnice i napędy liniowe, ...
- 128 600 m² powierzchni w Kolonii

- Certyfikaty DIN EN ISO 9001:2008 i TS16949:2009 na wszystkie produkty
- Największe laboratorium testowe w branży: 2750 m² powierzchni do testów
- Ponad 15 000 testów rocznie
- Ponad 220 000 klientów rocznie
- Ponad 7000 dostaw dziennie na cały świat
- Wsparcie inżynieryjne, sprzedażowe wraz z instalacjami w 35 krajach świata
- Dystrybucja, R&D, produkcja, laboratorium i marketing centralny w Kolonii

... zbudowałem super zespół i strukturę organizacyjną "Układ Solarny" ...



... poznałem coaching i coachingowy styl zarządzania, którego używałem jako CEO...



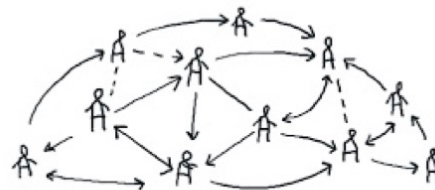
... i odkryłem, że takich firm które porzuciły strukturę organizacyjną piramidy jest więcej...

Buurtzorg is just one of several extraordinary pioneers that are reinventing management

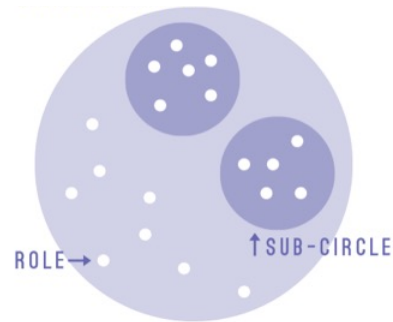
Buurtzorg Home care nonprofit in the Netherlands, 9,000 employees 	RHD Human services nonprofit, United States, 2,000 employees 	Sun Hydraulics Manufacturing of hydraulic valves and manifolds, global, 900 employees, for profit 
Heiligenfeld Networks of mental health hospitals, Germany, 600 employees, for profit 	Morning Star Tomato harvesting, transport, and processing, California, 400-2,400 employees, for profit 	Holacracy Organizational "operating system" adopted by many organizations throughout the world 
FAVI Brazz foundry, automotive supplier, France, 500 employees, for profit 	ESBZ Publicly financed grade 7-13 school in Berlin, Germany, 1,500 teachers, students, and parents, nonprofit 	Patagonia Outdoor apparel maker and retailer, United States, 1,350 employees, for profit 
AES Global producer and distributor of electricity, 40,000 employees worldwide (2001), for profit 	B50/Origin IT services, 10,000 employees worldwide (1996), for profit 	Sounds True Multimedia publishing company, United States, 60 employees and 20 dogs, for profit 



TURKUSOWE ORGANIZACJE



MORNING STAR: A MARKETPLACE OF MUTUAL ACCOUNTABILITY

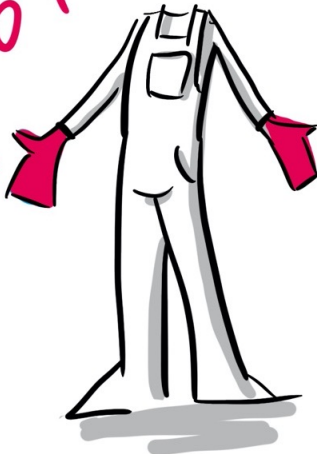


3 Filary Turkusowych Organizacji:

- **Samo-organizacja**
pozbycie się sztywnej hierarchicznej struktury, uelastycznienie działania, zwiększenie szybkości i efektywności, całkowita odpowiedzialność, wymienianie się rolami, eksperymentowanie
- **Pełnia**
bycie przede wszystkim człowiekiem, ściągnięcie masek, unikanie przywiązywania się do stanowisk i statusu, głęboki szacunek do siebie nawzajem
- **Ewolucyjny cel**
odejście od szczegółowego planowania, budżetowania i kontroli budżetu na rzecz dostosowywania się do rynku, szybkich zmian, uproszczonego planowania, głębokiego zaufania do pracownika, kultura firmy w której zmiana to coś normalnego,

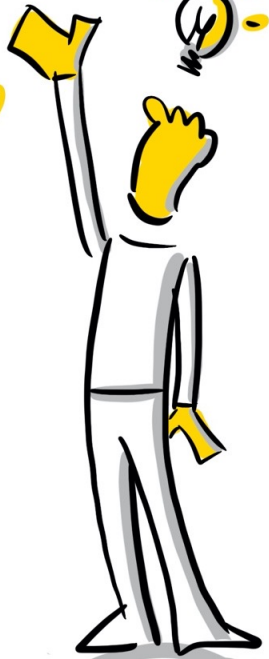


RECE
DO PRACY



REWOLUCJA
PRZEMYSŁOWA

RECE + GŁOWA



XX WIEK
LEAN MANAGEMENT

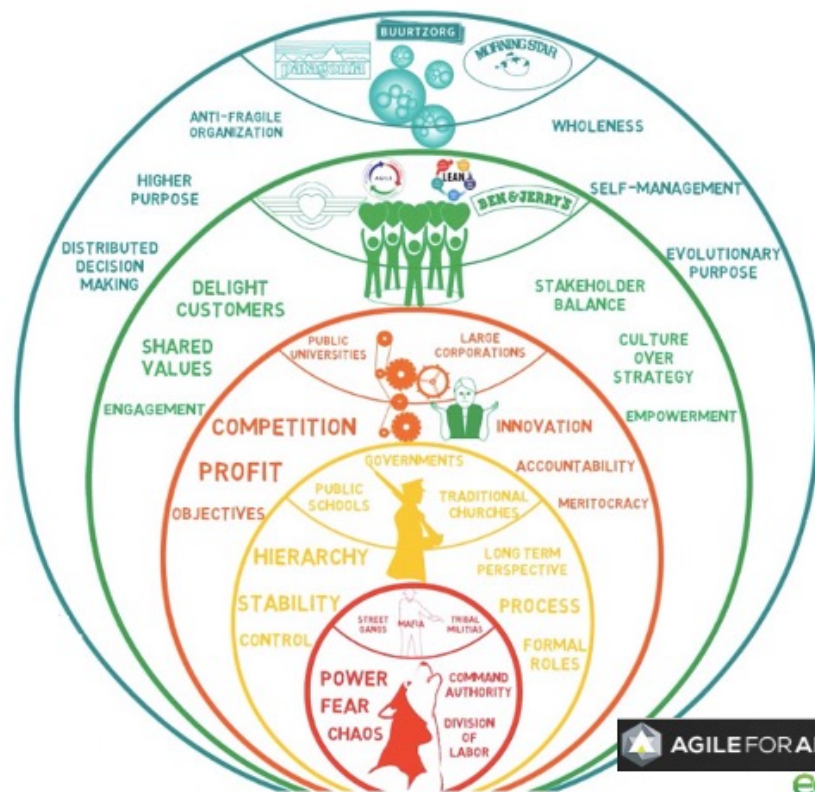
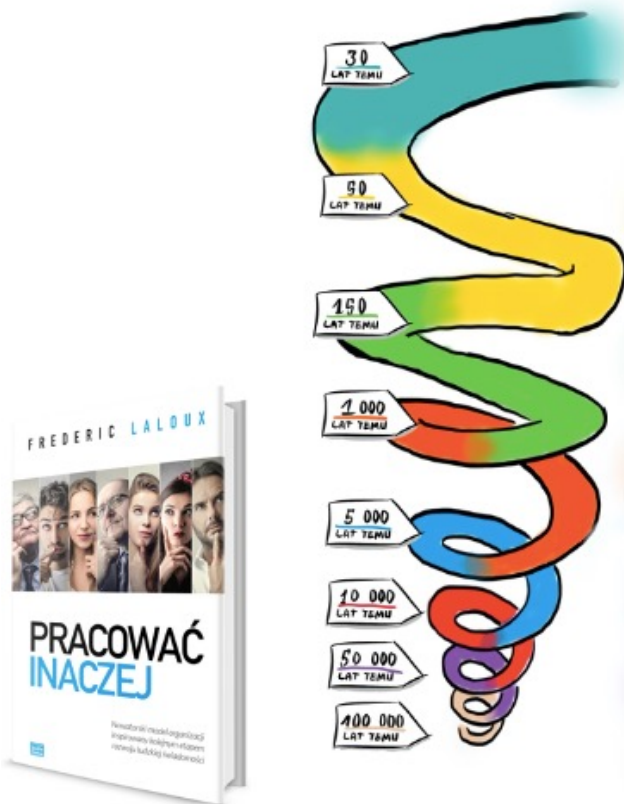
RECE + GŁOWA + SERCE



TURKUS

**Turkusowe Organizacje to po prostu
pewien rodzaj kultury organizacyjnej**

Dlaczego turkus – Ewolucja Kultury Organizacyjnej



AGILEFORALL

ECO COACH
business coaching

Czym jest kultura?

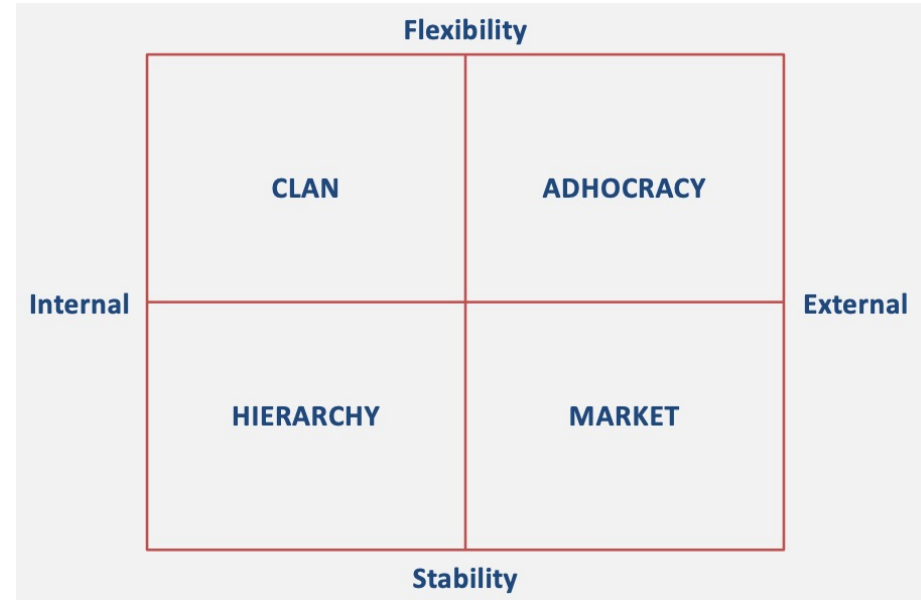
- Normami i zachowaniami które są wskazane i akceptowane, ale również tymi które są niewskazane i nieakceptowane
- To w jaki sposób „rzeczy” się dzieją pod przykrywką oficjalnych zaleceń, nakazów i reguł
- Wspierane przez zachowania i postawy liderów organizacji, jak również oficjalne, struktury, reguły i zalecenia



Badania kultury organizacyjnej

Model Wartości Konkurujących - Cameron i Queen

- Skupienie do wewnątrz oraz integracji, porównując ze skupieniem na zewnętrznych i zróżnicowaniu
- Stabilność i kontrola, porównując z elastycznością i autonomią



Badania kultury organizacyjnej

Model Wartości Konkurujących - Cameron i Queen: Cztery Kultury



CLAN

Rodzina
Zieleń



ADHOCRACY

Zwinność
Turkus



MARKET

Rynek-klient
Pomarańcz



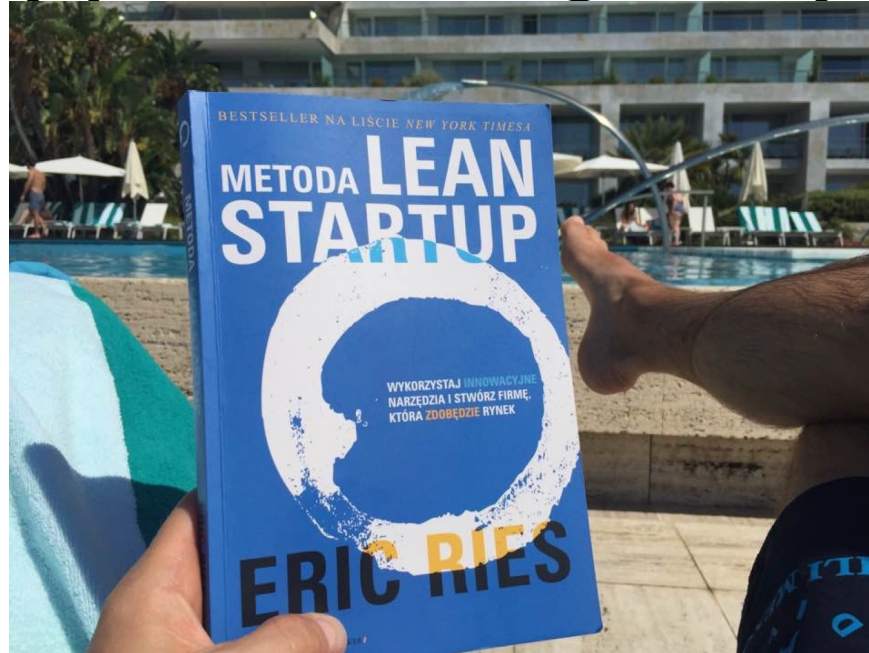
HIERARCHY

Hierarchia
Bursztyn

Jak skutecznie od zera stworzyć turkusową organizację?



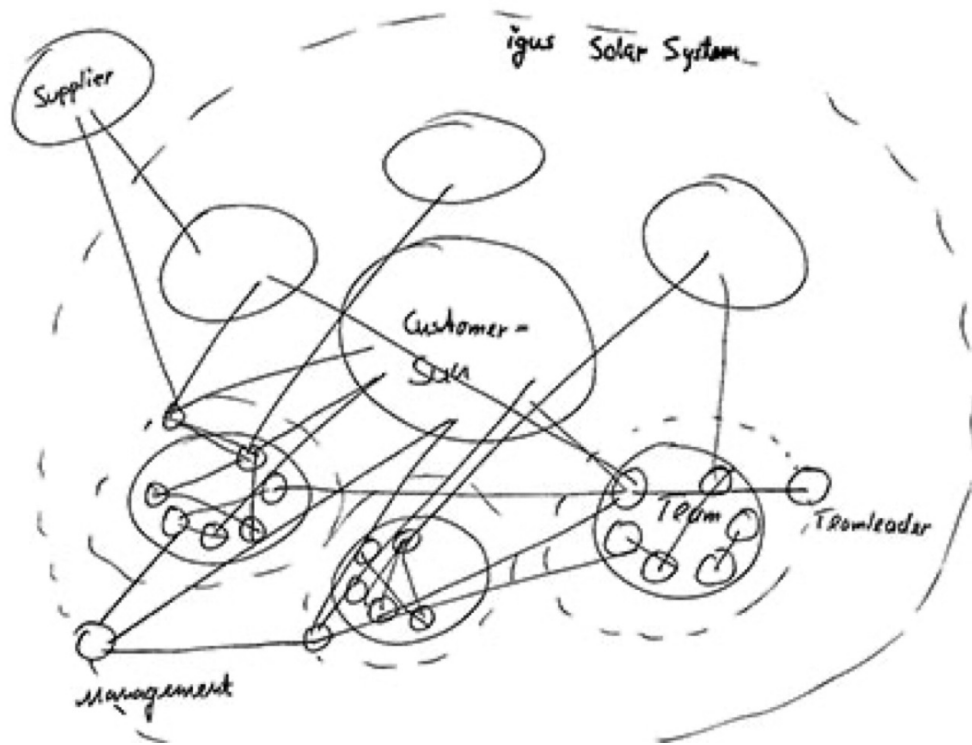
1. Zadbaj o podstawy biznesu: trzymaj się modelu Lean Startup, dopracuj produkt/usługę, znajdź jednego klienta i spraw żeby polecał usługi kolejnym



2. Zadbaj o pierwszego współpracownika który będzie miał/miała taką samą pasję do tego czym się zajmujecie i pasję do turkusu



3. Określ wizję, misję, wartości, jeśli firma ma być turkusowa to od razu zacznij od turkusowej struktury, np. Układ Solarny



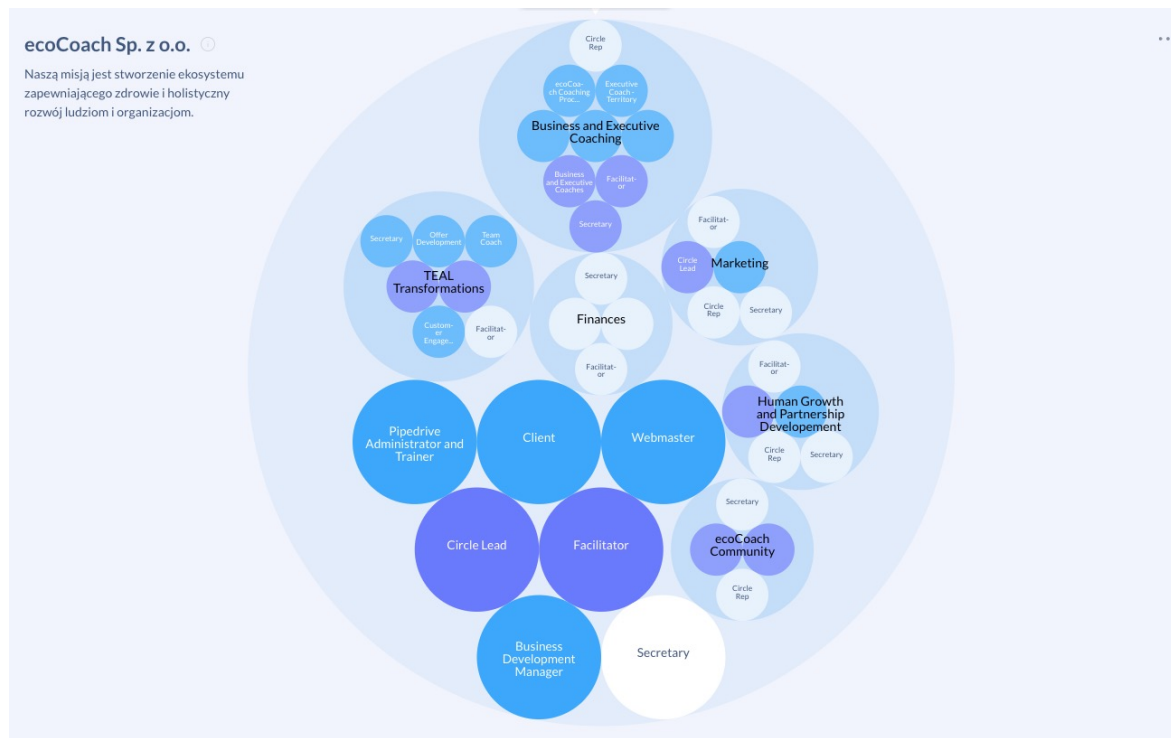
4. Dołączaj „ostrożnie” nowe osoby

Zasada „obwąchiwania się” i włączenie członków zespołu do uczestnictwa w procesach rekrutacyjnych pozwala uniknąć kosztownych błędów rekrutacyjnych i integruje ludzi.

Marek Wzorek
CEO ecoCoach.pl



5. Wdróż samozarządzanie, transparencję i narzędzia do samozarządzania, np.: Holaspirit.com, Talkspirit.com



6. Dbaj i pielęgnuj turkusową kulturę organizacyjną: coaching, warsztaty, rozwój pracowników i własny



5 Przykładów Jak Turkusowe Organizacje Radzą Sobie Ze Zmiennością i Pandemią



1. SoftwareMill: pełna transparentność decyzji i finansów.

*Stwórz 100%
transparentność zarówno
decyzji jak i finansów. Pozwól
decydować ludziom o sobie i
o firmie.*

Jan Zborowski

CEO SoftwareMill.com



2. Springest: wdróż samo zarządzanie

W samo zarządzaniu każdy pracownik pracuje „w” organizacji, jak i „nad” organizacją. Każdy może ją zmienić dzięki wdrożonej holakracji i systemom które pozwalają każdemu pracownikowi mieć wpływ.

Ruben Timmerman
CEO Springest.com



3. ecoCoach: angażuj współpracowników do wyboru najlepszego kandydata

Zasada „obwężania się” i włączenie członków zespołu do uczestnictwa w procesach rekrutacyjnych pozwala uniknąć kosztownych błędów rekrutacyjnych i integruje ludzi.

Marek Wzorek
CEO ecoCoach.pl



4. Boldare: ufaj ludziom

„Ufaj ludziom. Jeśli nawet raz na sto się zawiedziesz, to i tak genialna statystyka.”

Anna Zarudzka
CEO Boldare.com



5. igus i ecoCoach: utwórz "Układ Solarny"

"Układ Solarny" to struktura organizacyjna w której Klient jest w samym środku i to on jest najbliższym szefem dla każdego z pracowników. Taka struktura uwalnia rozwój organizacji.

Frank Blase

CEO igus.com



Więcej przykładów turkusu i innowacji w zarządzaniu w książce: „Od hierarchii do turkusu”

1. Dlaczego nowy paradygmat zarządzania staje się coraz bardziej popularny?
2. Jak doszliśmy do turkusowych organizacji i samozarządzania?
3. Jak przeprowadzić zmianę na poziomie:
 - Osobistym: Od Ego-Lidera Do Eco-Lidera
 - Zespołu i organizacji: Od Ego-Zespołu Do Eco-Zespołu
 - Całych społeczności: Od Ego-Społeczności Do Eco-Społeczności
4. Jak przeprowadzali zmianę #OdEgoDoEco CEO firm z Polski, Niemiec, USA, Belgii i Holandii?

Odpowiedzi na powyższe pytania w książce: w empikach i innych dobrych księgarniach.



#TurkusoweWebinary – każdy ostatni wtorek miesiąca o godz. 10:00

Zapraszam na najbliższy



Dziękuję za uwagę Pytania?

Marek Wzorek

„Pomagam liderom tworzyć kolejnych liderów”

+48 784 303 846

mwzorek@ecoCoach.pl

www.ecoCoach.pl



Marek Wzorek

CEO at ecoCoach | Executive and Team Coach |
Leadership Mentor | Keynote Speaker | Teal
Organizations Changemaker

ecoCoach · University of Warsaw

Warszawa, woj. mazowieckie, Polska · 500+ kontaktów