

Turkusowa firma XXI wieku

Andrzej Blikle

4 października 2017

Książka „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe.”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



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.

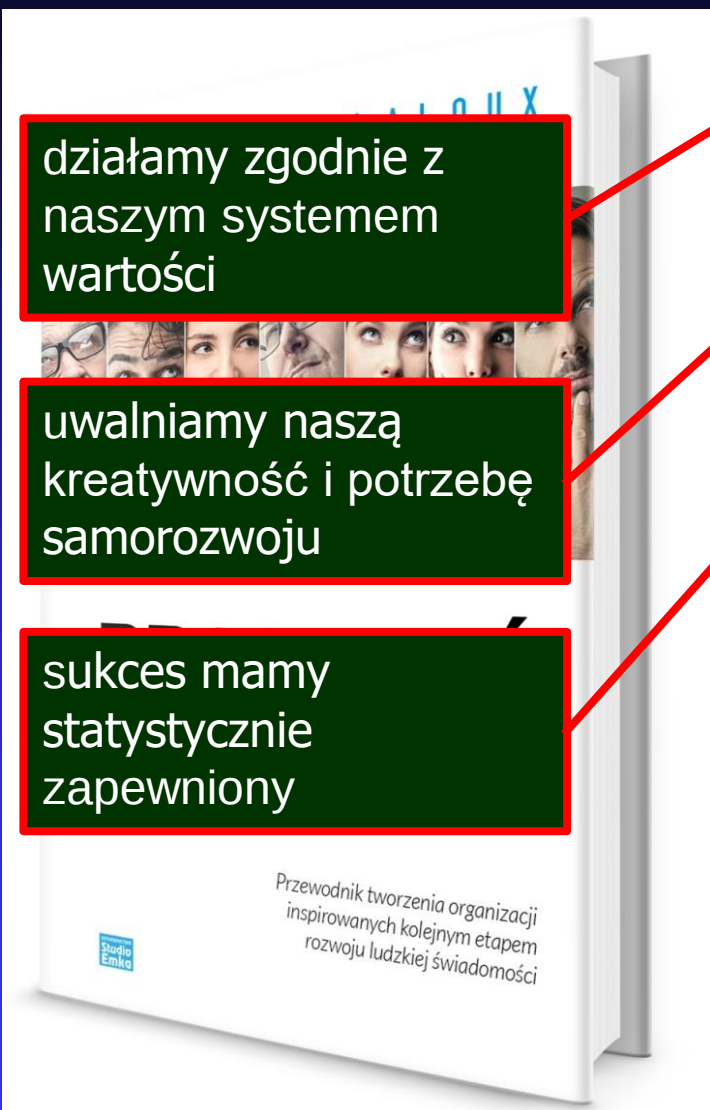
Idea organizacji turkusowej (Frederic Laloux)

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

odpowiadamy
pozytywnie na odczuwane
w nas powołanie,

wszechświat robi
wszystko, by nam pomóc.

Przewodnik tworzenia organizacji
inspirowanych kolejnym etapem
rozwoju ludzkiej świadomości

Studio
Emka

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

Czerwień

jednowładztwo
oparte na lęku

wykonywana
publicznie
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

sformalizowane
kodeksy

nieformalne
reguły, zwyczaje
i oni

kościół
armie

Pomarańcz

dynamiczna
hierarchia

prywatne
reguły
NBO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

nieformalny
motywem
dołem

demokratyczne
reguły
decyzyjne

równość
wolność
sprawiedliwość

spółdzielnie
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces => pieniądze => dobre życie

wyberzmy:

Hedonistyczny kierat

dobre życie => sukces => pieniądze

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

Skuteczność

Zaufanie i odpowiedzialność klucze do turkus

Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

Tradycyjny zakres:

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

Tego nie ma w
moim zakresie!

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

Aktualnie przypisane
zadania operacyjne

Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję,
jeżeli:

1. weźmie za nią odpowiedzialność
2. nikt nie zgłosi veta

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

Będzie ją
(współ)realizował.

W przypadku porażki
podejmie starania by:

- Usunąć skutki
- Usunąć przyczyny (!)

Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność
represyjna

zagrożenie
karą

konieczność
odbycia
kary

tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

odpowiedzialność
godnościowa

zagrożenie
wstydem

+

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia

Godnościowa odpowiedzialność (wyzwania i bariery)

- nie da się do niego
- nie wystarczy
- trzeba uważać na

Ale życzliwość
możemy ćwiczyć
już od dziś!

odpowiedzialność

To wszystko może potrwać!

Przykłady turkusowych organizacji

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	Pracowni	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Pracowni	USA	1.350	Komercyjna
Rieser	Pracowni 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 ostatnie 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.

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczelek

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

Zatrudnienie: 80+

Zyskowność: 20%

Istnieje od 2000 r.

Misja Projektować i dostarczać unikatowe, wysokojakościowe 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

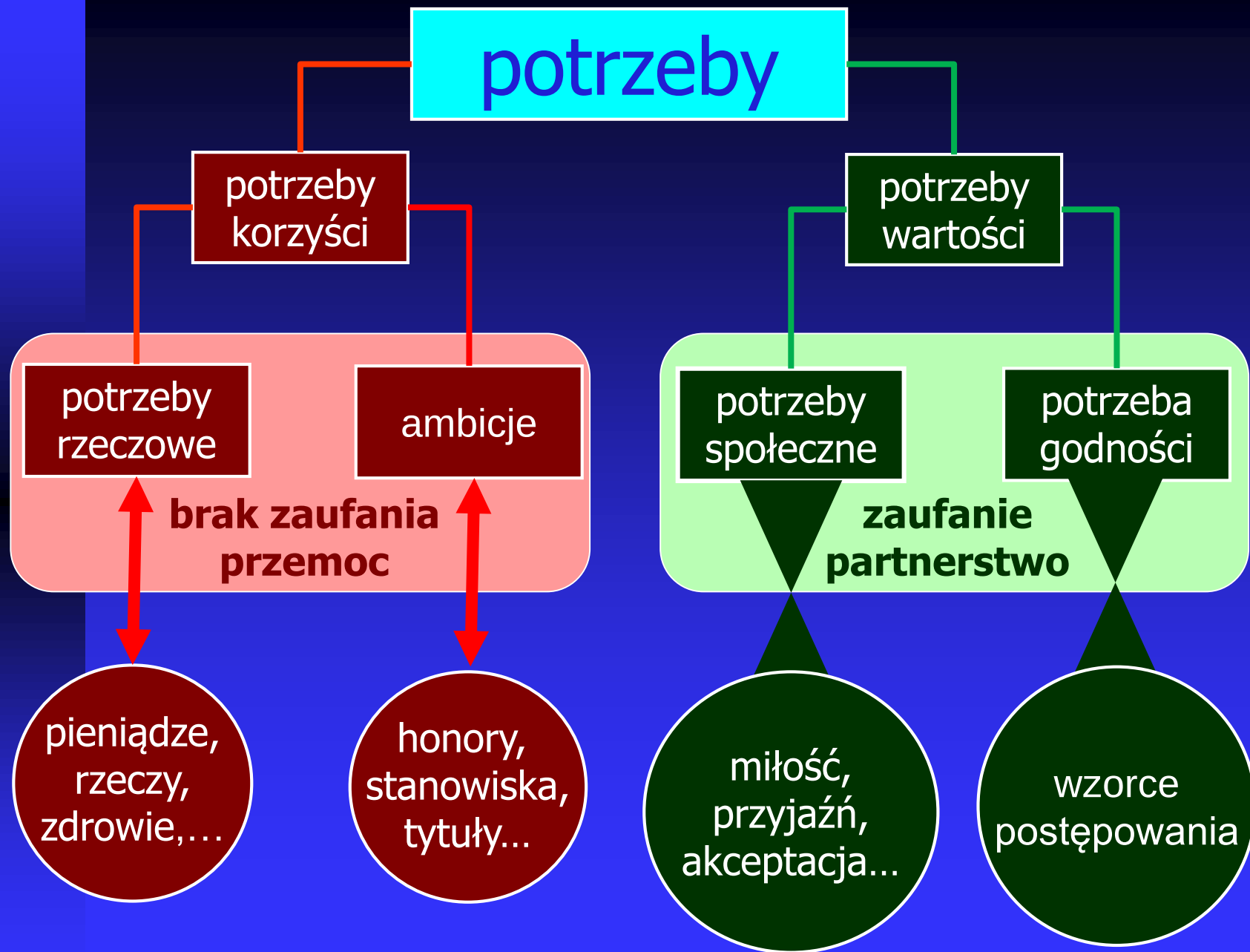
Wymaga też czasu
i wiele trudu

Ale na pewno warto!

Motywacja

Jak nie demotywować?

Wszelkie działanie
człowieka jest
podejmowane dla
zaspokojenia jego potrzeb



Wzorce postępowania

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

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

Wypłacenie 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 przeciwskuteczne 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”

Premia za wydajność

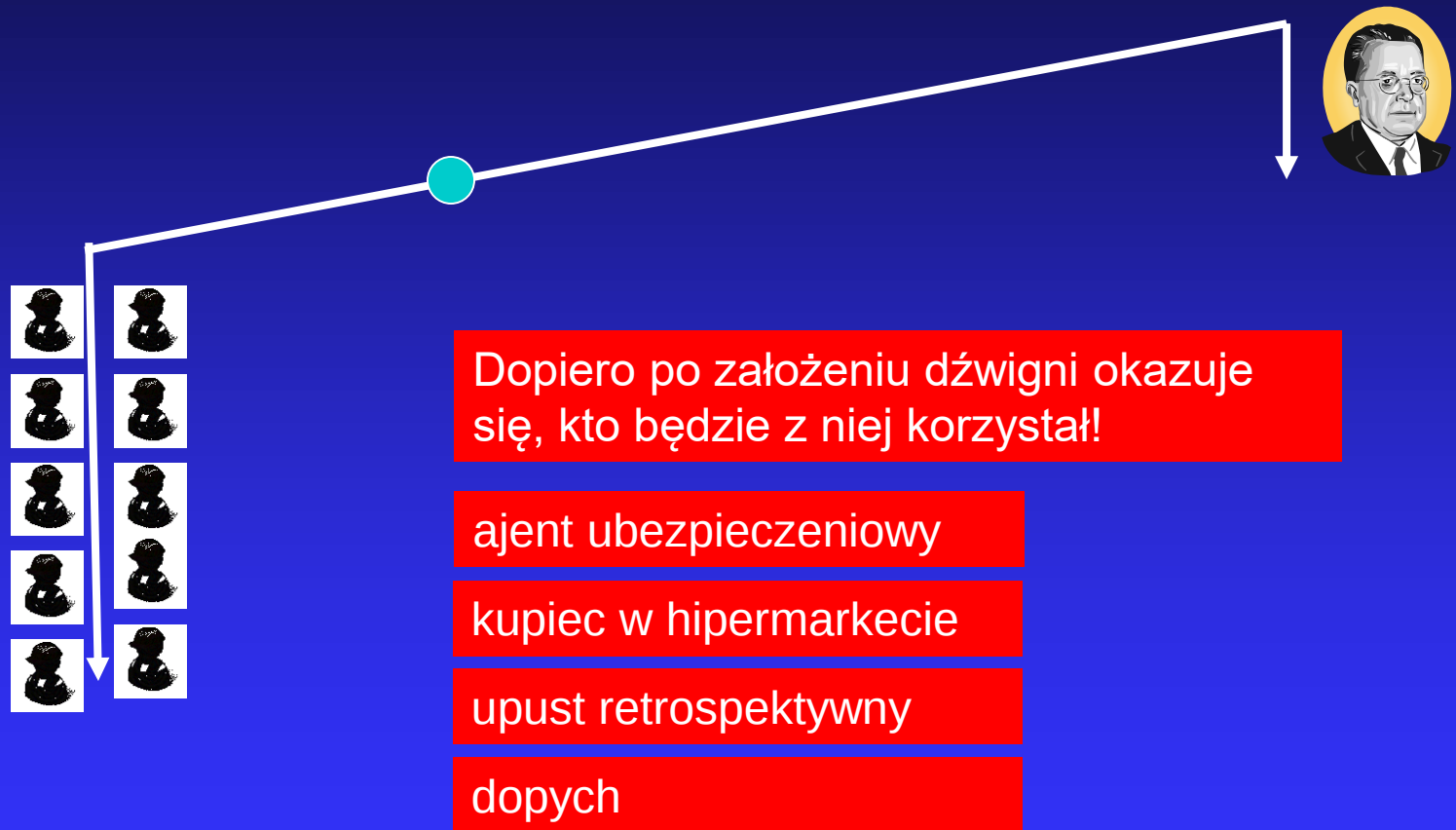
Premia za wydajność jest najsilniejszym hamulcem jakości i wydajności w zachodnim świecie.

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 czyli gra wojenna

Premiowa dźwignia

(zachęcanie do stwarzania pozorów)



Cel główny a zagrywka

pułapka zarządcza w biznesie



Zarządzanie bez budżetu

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
- PricewaterhouseCoopers
- Siemens
- Texas Instruments
- UBS
- Valmet Corporation

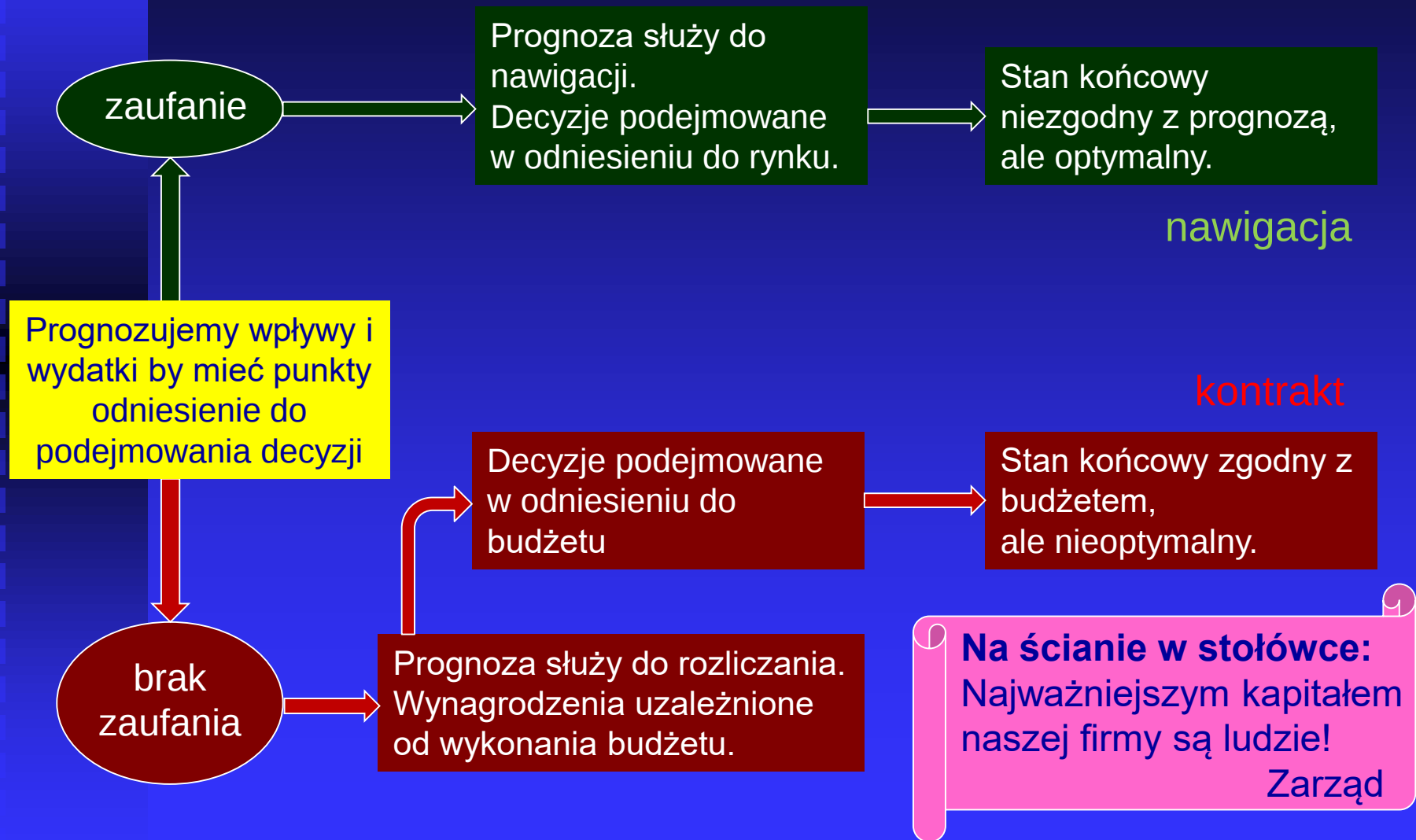
ŹRÓDŁO

Jeremy Hope, Robin Fraser,

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

Harvard Business School Press, Boston 2003

Dwa paradygmaty zarządzania finansami



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)
- ❑ Zanosi 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

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

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

Turkusowe stanowisko pracy



Ostrzeżenie

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

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

konwersatoria – wstęp wolny

prezentacje – gratis

„Doktryna jakości” – gratis