

# Turkusowa samoorganizacja

Andrzej Blikle

25 kwietnia 2020

Książka „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe”  
do bezpłatnego pobrania na  
[www.moznainaczej.com.pl](http://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.

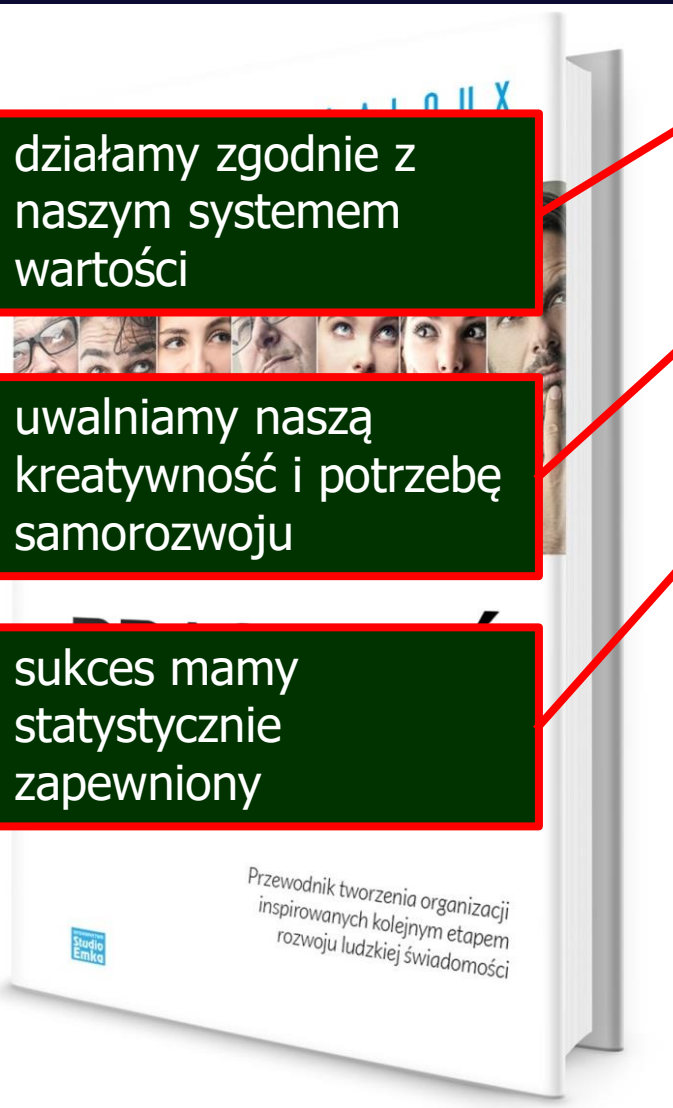
# Idea turkusowej samoorganizacji (Frederic Laloux)

## Dwie smutne konstatacje

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

Kreatywność to inteligencja, która się raduje.  
Albert Einstein

# Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces => pieniądze => dobre życie

wyberzmy:

Możemy nie doczekać!

dobre życie => sukces => pieniądze

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

Nawet gdyby ich nie było, to dobre życie i tak nam pozostanie.

Skuteczność

# 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 weta

Będzie ją  
(współ)realizował.

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak weta

W przypadku porażki:

- usunie jej przyczyny
- usunie jej skutki

# 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**



# Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność  
represyjna

odpowiedzialność  
godnościowa

zagrożenie  
karą

zagrożenie  
wstydem

tylko w sytuacjach  
działań nieetycznych

+

konieczność  
odbycia  
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- przyczyn niepowodzenia
- skutków niepowodzenia

# Skrócona systematyka paradygmatów leaderskich (wg. F. Laloux)

Czerwień

jednowładztwo  
oparte na lęku

wykonywana  
publicznie  
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana  
hierarchia

sformalizowane  
kodeksy

niezależne  
siły, oni

kościół  
armie

Pomarańcz

dynamiczna  
hierarchia

przekazy  
ISO

skuteczność  
więcej = lepiej  
cel uświęca  
środki

korporacje  
maszyna

Zieleń

niezależnym  
dołem

demokratyczne  
reguły  
decyzyjne

równość  
wolność  
sprawiedliwość

spółdzielnie  
rodzina



# Organizacje uczestniczące w badaniu (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	400-2.400	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	900	Non-profit
Morning Star	Przemysł spoż.	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Przemysł spoż.	USA	1.350	Komercyjna
Recreation	Przemysł spoż.	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!**

# Wybrane cechy rodzinnej odlewni mosiądzu FAVI (F) 500 pracowników

Brak średniego szczebla  
kierowniczego i  
centralnych procedur

Legendarna jakość i  
rekordowy brak opóźnień  
dostaw

Brak budżetów  
kontraktowych

Wysokie marże i wysokie  
wynagrodzenia

Brak liczbowych  
celów sprzedażowych

Organizacja, która wierzy,  
że ludzie są dobrzy

Hasło firmy

Każdy klient ma swojego  
opiekuna sprzedażowego  
odpowiedzialnego przed  
własnym zespołem za  
zapewnienie im pracy.

Chwilowy deficyt  
pracowników w zespole  
uzupełniany ochotnikami z  
innych zespołów.

# 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 ostate 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, 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.

# Droga do turkusu

uwagażność,  
motywacja,  
struktura

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!**



# 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

# 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

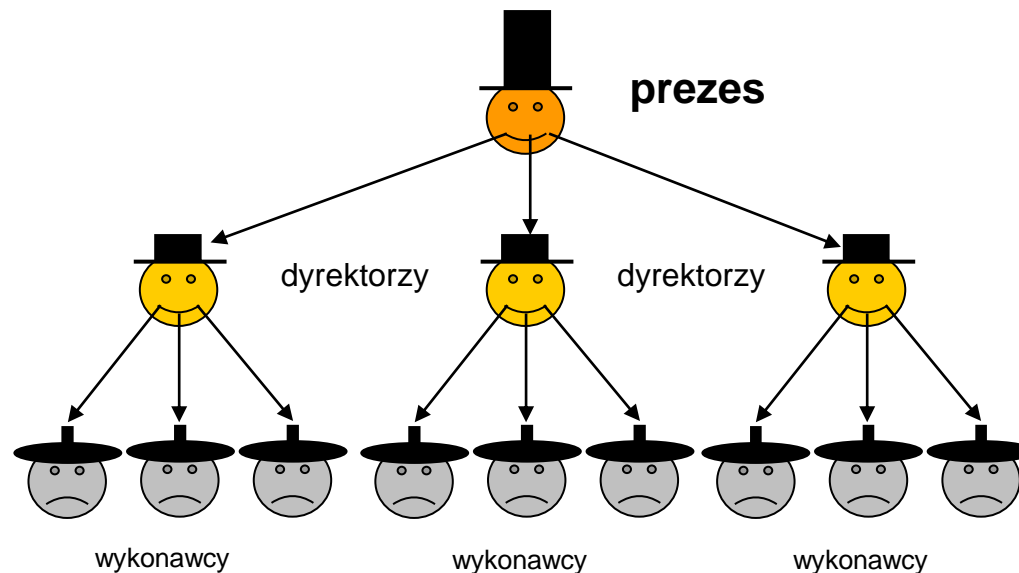
nagroda  
godnościowa

# Procesowa struktura zarządcza

# Quiz - co to jest?

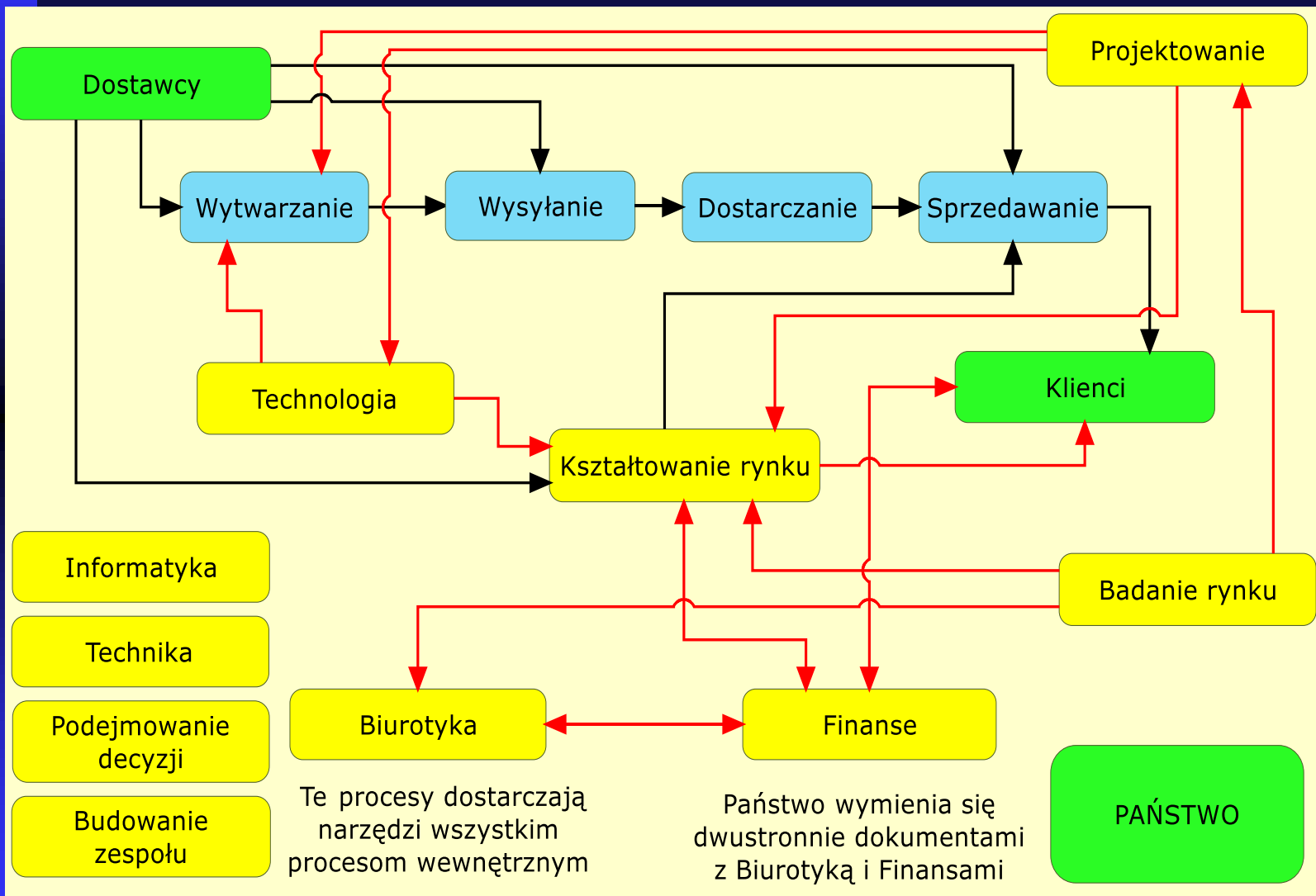


# Hierarchiczny model organizacji



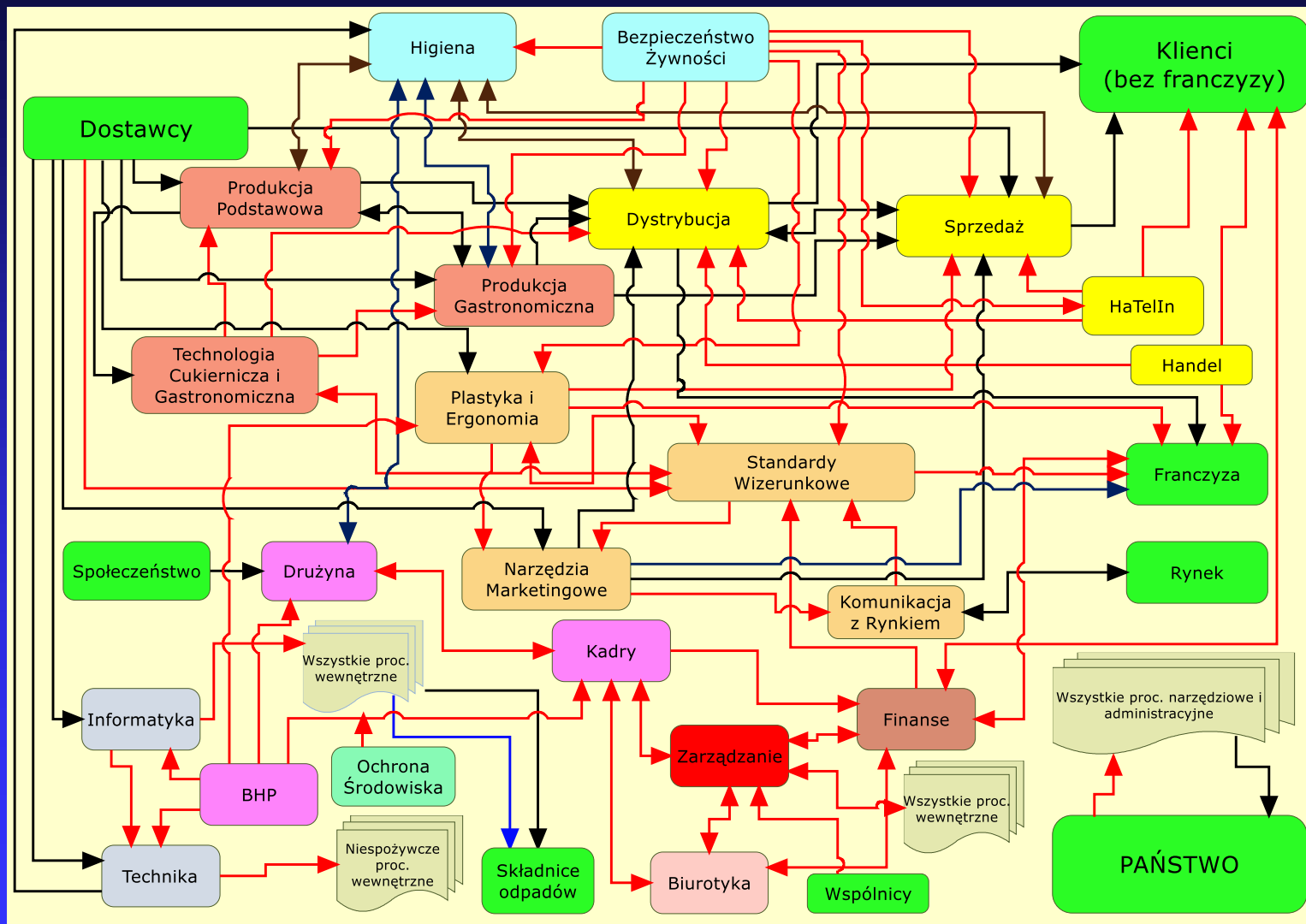
Model hierarchiczny został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

# Procesowy model organizacji



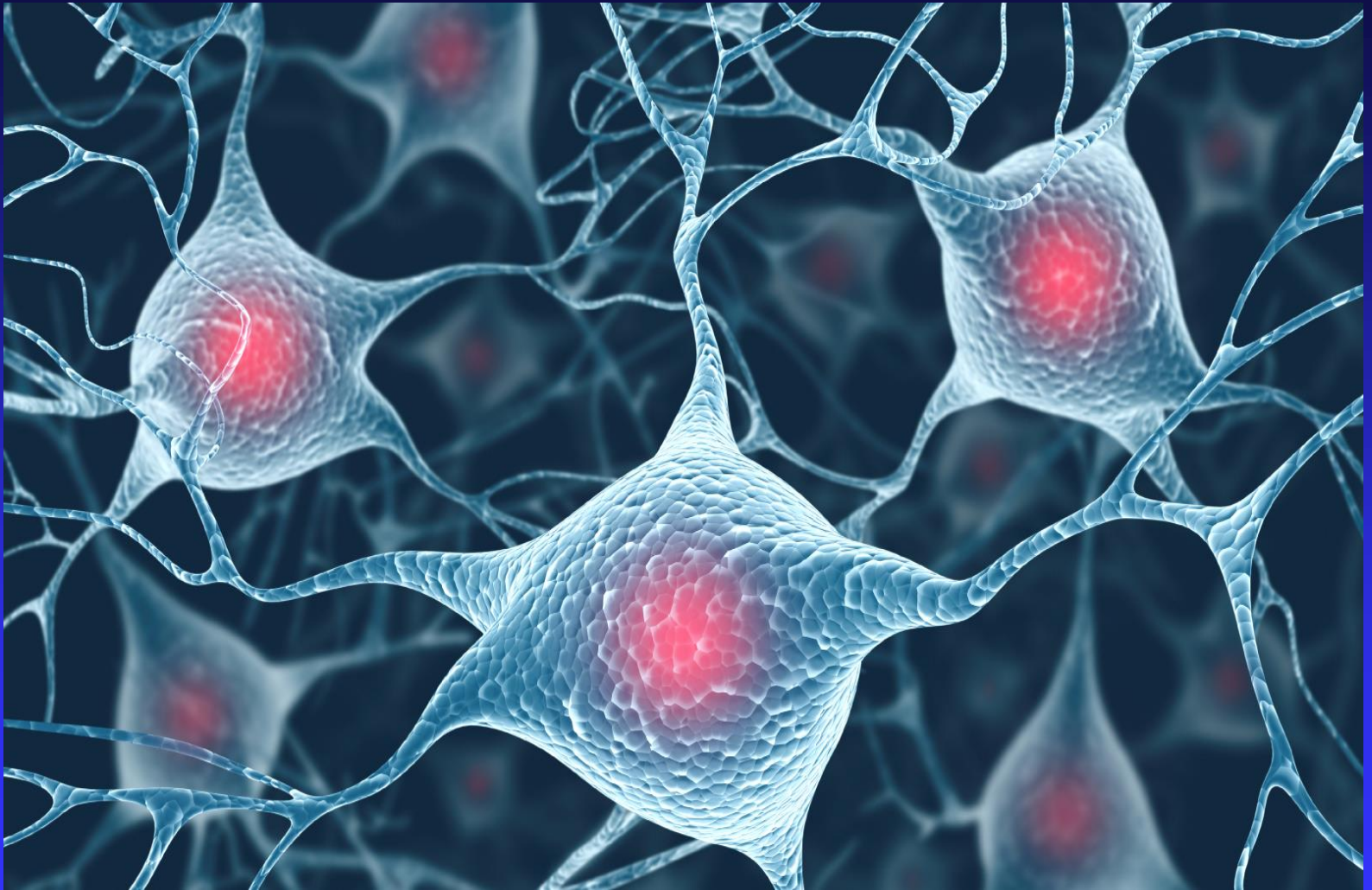
# Pełna mapa procesowa firmy A.Blikle

(grudzień 2010)





# Wielokomórkowy organizm biologiczny

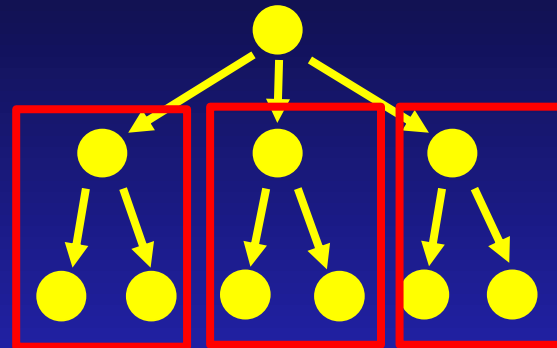




# Jak rosną organizacje?

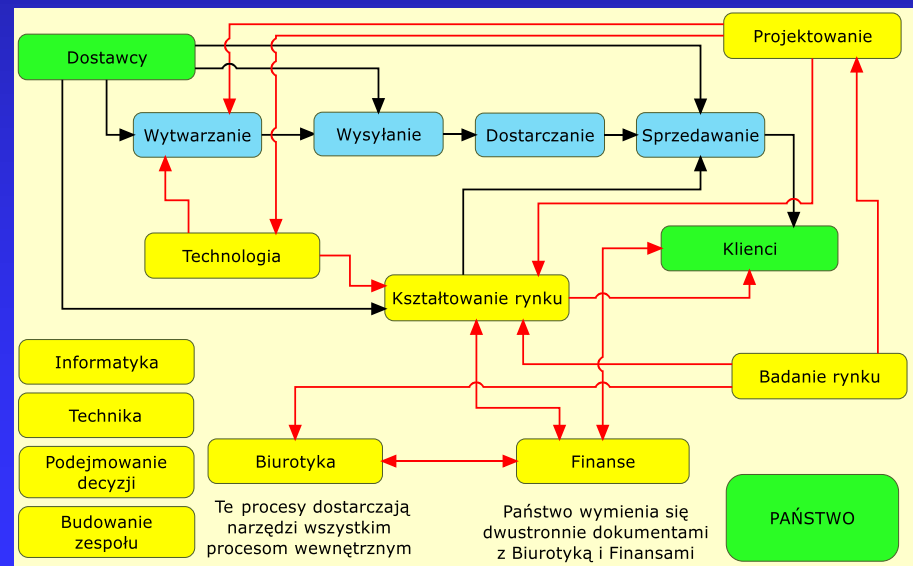
W organizacji hierarchicznej struktura zmienia się z wielkością organizacji

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
- promotorzy idei, mentorzy i trenerzy
- moderatorzy i coachowie





DZIĘKUJĘ  
ZA UWAGĘ