

Turkusowa samoorganizacja

Andrzej Blikle

5 listopada 2016



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

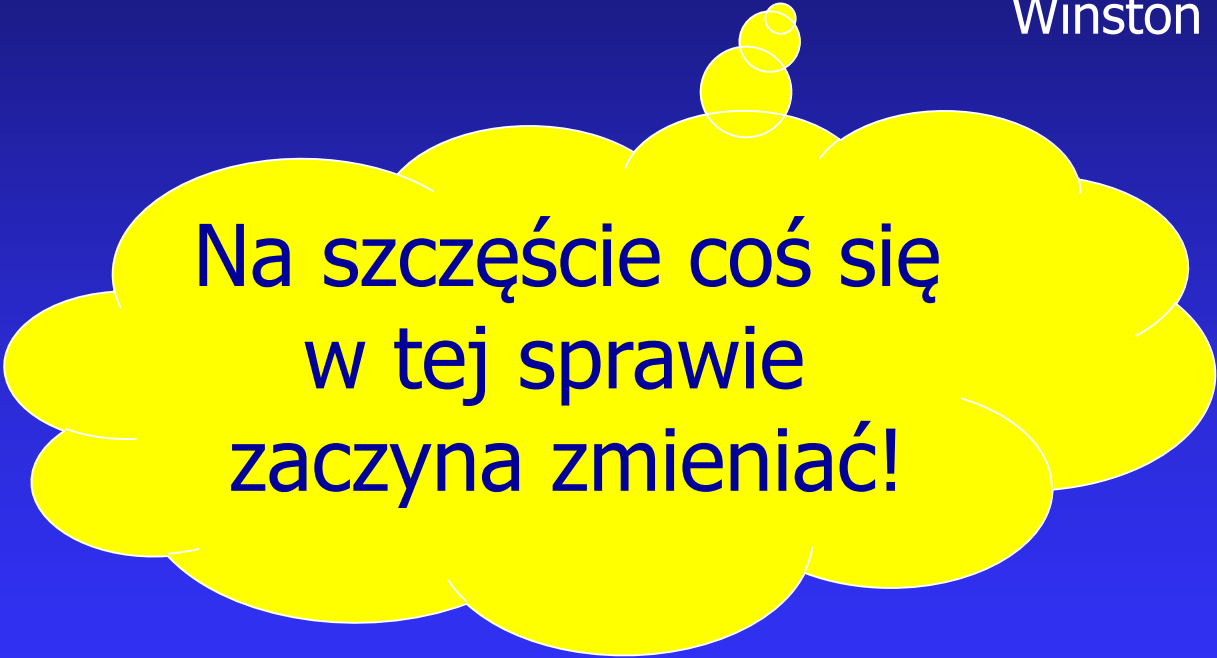
W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i mazołem niż z pasją i misją.

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

Tak nie musi być!

*Demokracja ma wiele wad, ale niczego
lepszego nikt jeszcze nie wymyślił.*

Winston Churchill



Na szczęście coś się
w tej sprawie
zaczyna zmieniać!

Dwa modele demokracji

demokracja
większościowa

demokracja
partnerska

Typowa wada:

osoby znające
przedmiot
stanowią większość

decyduje naczelnik

decyduje większość

Alternatywa:

decyzję podejmują
znający się na rzeczy

pozostali
mają do nich **zaufanie**

To się już zaczyna dziać!

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

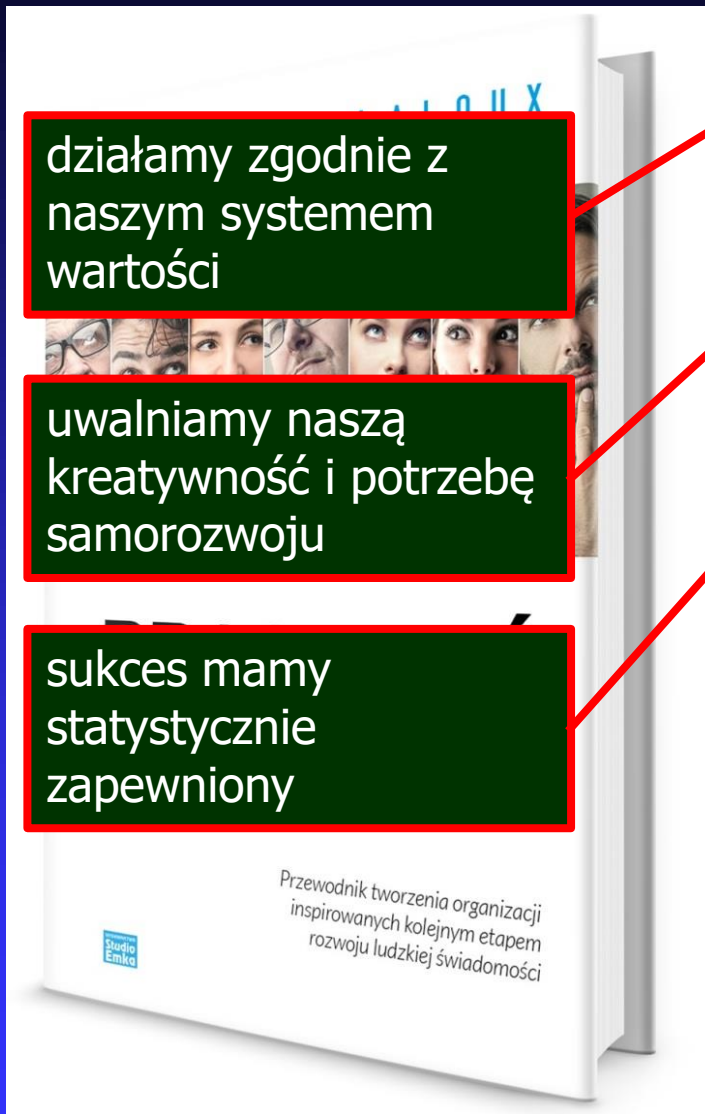
tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

konieczność
odbycia
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia

+



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

niezależność, samostanowienie
i oni

kościół
armie

Pomarańcz

dynamiczna
hierarchia

przebiegi
i BO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

niezależnym
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:

dobre życie = > sukces & pieniądze

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



Skuteczność

Ewolucyjny Turkus (organizm wielokomórkowy)



Najbardziej ekscytujące przełomy dwudziestego pierwszego wieku wydarzą się nie z powodu technologii, lecz z powodu poszerzającej się koncepcji, co to znaczy być człowiekiem.

John Naisbitt

Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

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 i 2

Tego nie ma w
moim zakresie!

Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą 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 realiami i nie dążący się zrealizować
pomysł lub projekt~~

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



turkus

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
Rainforest Alliance	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 organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 8.000 pielęgniarek w 600 zespołach

edukacja pacjenta jego rodziny i sąsiadów

33% mniej hospitalizacji
i krótszy ich czas

40% mniej czasu na pacjenta;
gdyby inne były podobne
oszczędność 2 mld € rok

brak hierarchii ale różnica ról

30 osób w centrali bez władzy
decyzyjnej wobec zespołów

coachowie, moderatorzy i eksperci
bez prawa wydawania poleceń

regularne treningi dobrej debaty

regularne szkolenia na temat
zbiorowego podejmowania decyzji

potkania prowadzi moderator
słaby konsensus

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 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 samodzielnym zarządzaniu.

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”.

Morning Star

Masz pełną wolność
znalezienia rozwiązania, ale
póki go nie znajdziesz, jesteś
związany wcześniejszymi
zobowiązaniami.

Zarządzanie wydajnością staje
się przestrzenią dociekania
i świętowania zamiast
osądzania i kontroli.

Systemy ocen pracowników nie działają sensownie, ponieważ
stanowią formę osądu i kontroli.

Egon Zehnder International

More than two-thirds of our engagements come from existing clients – a testament to the success of our results-oriented approach.



- ❑ Pozyskiwanie menadżerów najwyższego szczebla
- ❑ W 2010 druga w branży
- ❑ 650 mln \$ rocznego zysku
- ❑ 13% rocznego wzrostu

- ❑ 380 konsultantów (pracowników merytorycznych)
- ❑ 63 oddziały w 37 krajach
- ❑ Klienci: małe i duże firmy, organizacje publiczne, rządy

Konsultanci

- ❑ Wysokie kwalifikacje: 2 fakultety bądź jeden i MBA bądź doktorat
- ❑ Skromność, wiarygodność i gotowość do dożywotniej pracy w firmie
- ❑ Każdy kandydat na konsultanta spotyka się z 20-30 konsultantami, aby zostać zaakceptowany. Wszyscy muszą go zaakceptować.
- ❑ Po 5 latach pracy konsultant może ubiegać się o statut partnera.
- ❑ O uzyskaniu statusu partnera decyduje Zgromadzenie Partnerów biorąc pod uwagę zaangażowanie, umiejętność współpracy i przedsiębiorczość. Nie bierze się pod uwagę „wyników finansowych” kandydata.
- ❑ Po uzyskaniu statusu partnera, konsultant kupuje wirtualne udziały firmy, których wartość będzie rosła.
- ❑ Po odejściu konsultanta z pracy firma odkupuje jego udziały po aktualnej cenie.

Wynagrodzenie konsultantów nie będących partnerami

Konsultanci nie będący partnerami mają stałe wynagrodzenie plus roczny bonus zależny od tego jak skutecznie wspierali swoich kolegów w ich pracy oraz na ile przyczynili się do podniesienia reputacji firmy, np. przez opublikowanie artykułu w prestiżowym wydawnictwie.

Bonus w żaden sposób nie zależy od indywidualnych finansowych wyników ich działalności.

Wynagrodzenie partnerów

1. Wynagrodzenie podstawowe, zależnie (nieznacznie) od kraju.
2. Wzrost wartości udziałów o 10% rocznego zysku podzielonego przez liczbę udziałów.
3. Jednakowy dla wszystkich udział w zyskach:
54% zysku / liczba partnerów
4. Premia za starszeństwo: 36% zysku / liczba lat starszeństwa.

ZALETY TEGO SYSTEMU WYNAGRODZEŃ

1. Oddziały i konsultanci nie współzawodniczą ze sobą w pozyskiwaniu klienta.
2. Konsultanci nie są stają wobec konfliktu interesu własnego i interesu klienta oraz firmy.
3. Bardzo prosty sposób wyliczania wynagrodzeń. U konkurencji liczy się udział każdego z grupy konsultantów obsługujących tego samego klienta w pozyskaniu honorarium od klienta.

Mary Kay Cosmetics

www.marykay.pl



Mary Kay Ash

Ujmująca. Inspirująca

Jedyna w swoim rodzaju **historia sukcesu**

Wyobraziłam sobie firmę, w której każdej kobiecie dajemy szansę odnieść tak wielki sukces, jaki tylko jest w stanie sobie wymarzyć. Przed kobietami odważnymi na tyle, by móc marzyć, stałyby szeroko otwarte drzwi, za którymi czekałyby na nie niemal nieograniczone możliwości rozwoju. Jedynie od nich samych zależałoby, ile w życiu osiągną.

Sukces [Mary Kay Inc.] jest o wiele, wiele głębszy niż góry zarobionych dolarów czy też jej budynki i aktywa. Prawdziwy sukces naszej firmy należałoby mierzyć liczbą ludzkich losów, na które wpłynęliśmy i którym dajemy nadzieję każdego dnia.

Zespół 1,8 mln niezależnych konsultantek kosmetycznych na 30 rynkach świata



Konsultantki kupują od firmy produkty, a otrzymują szkolenie i wsparcie organizacyjne.

Nikt nie ma nad sobą szefa, a gradacja stanowisk wskazuje, kto kogo wspiera wiedzą i doświadczeniem. Jest to więc gradacja mentorów.

Dwucyfrowe tempo rocznego wzrostu od powstania w 1963 roku
Obroty 2,4 miliarda \$ w roku 2007
Filia polska powstała w roku 2003.

Hierarchia mentorów

1. Niezależna konsultantka kosmetyczna
2. Starsza konsultantka kosmetyczna; 1-2 konsultantki w zespole
3. Gwiazda rekrutacji; 3-4 konsultantki w zespole
4. Lider zespołu: 5-7 aktywnych konsultantek w zespole
5. Przyszła dyrektor sprzedaży; co najmniej 8 aktywnych konsultantek
6. Niezależna dyrektor sprzedaży
7. Starsza dyrektor sprzedaży; 1-2 dyrektorów pierwszego pokolenia
8. Przyszła naczelną dyrektor sprzedaży; 3-4 dyrektorów p. pokolenia
9. Naczelną dyrektor sprzedaży: 5-7 dyrektorów p. pokolenia
10. Główną dyrektor sprzedaży: 8 dyrektorów p. pokolenia
11. Niezależna krajowa dyrektor sprzedaży

Począwszy do Gwiazdy Rekrutacji wypłacana jest prowizja od sprzedaży podopiecznych oraz własnej.

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.

Kultura Organizacji Marco

1. Wyjątkowy produkt: jakość i funkcjonalność
2. Szacunek dla ludzi.
3. Szkolenie wszystkich przez wszystkich
4. Nieustanne usprawnianie i ulepszanie.
5. Nieustanne podnoszenie kwalifikacji.
6. Podejmowanie nowych wyzwań i odpowiedzialności w strukturach organizacji.
7. Podnoszenia świadomości wszystkich w skali mikro i makro.
8. Doskonalenie komunikacji na każdym szczeblu organizacji.
9. Zaangażowanie wszystkich we wszystkie obszary Marco
10. Poszanowaniu dla środowiska naturalnego; promowanie „zielonego sposobu myślenia”.
11. Praca na rzecz lokalnej społeczności; działalność charytatywna.
12. Wsparcie i szacunek dla rodziny oraz najbliższego środowiska; work-life balance
13. Bezpieczeństwo i stabilność zatrudnienia oraz wspieranie pracowników w przypadku problemów.
14. Budowanie wspólnego, długofalowego dobrobytu.

Brewa (Kalisz)

Branża: czyste i odnawialne źródła energii, specjalizując się w elektrownie słoneczne

Lokalizacja: Kalisz

Zatrudnienie: 5 pracowników + 5 stałych współpracowników

Istnieje od 2015 r.

1. Zaufanie podstawą działania
2. Standardy zamiast kontroli
3. Turkusowe zasady podejmowania decyzji
4. Inwestujemy w ludzi: szkolenia studia
5. Dobre relacje z partnerami biznesowymi; płacimy bez opóźnień.
6. Tworzymy Ekomanifest; finansowanie rowerów
7. Brak budżetów
8. Brak premii i prowizji
9. Transparentność finansów
10. Brak regulaminu pracy
11. Dwupoziomowa hierarchia:
 - (a) lider
 - (b) specjalista/doradca
12. Lider odpowiada przed liderami
13. Dziesięcina na cele społeczne

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)

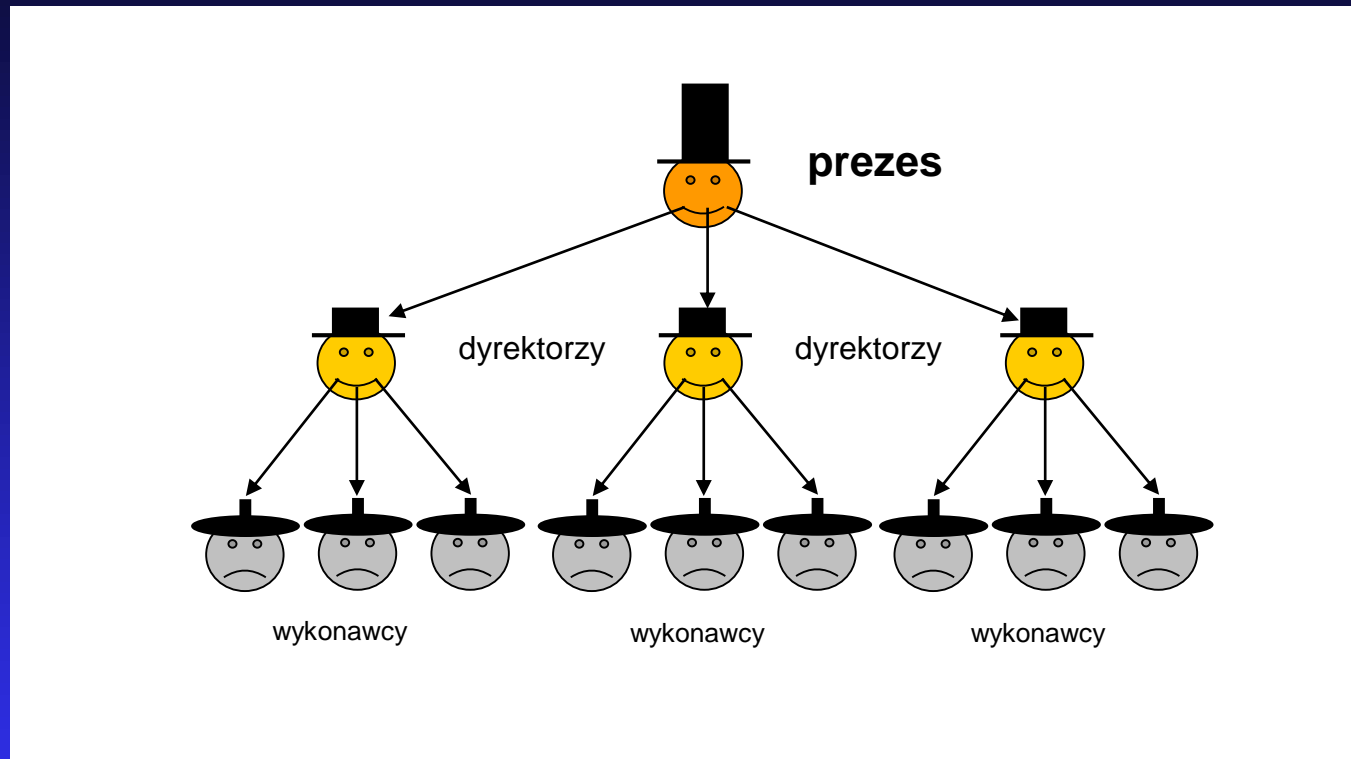
1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj 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

Procesowa struktura zarządcza

Co to jest?

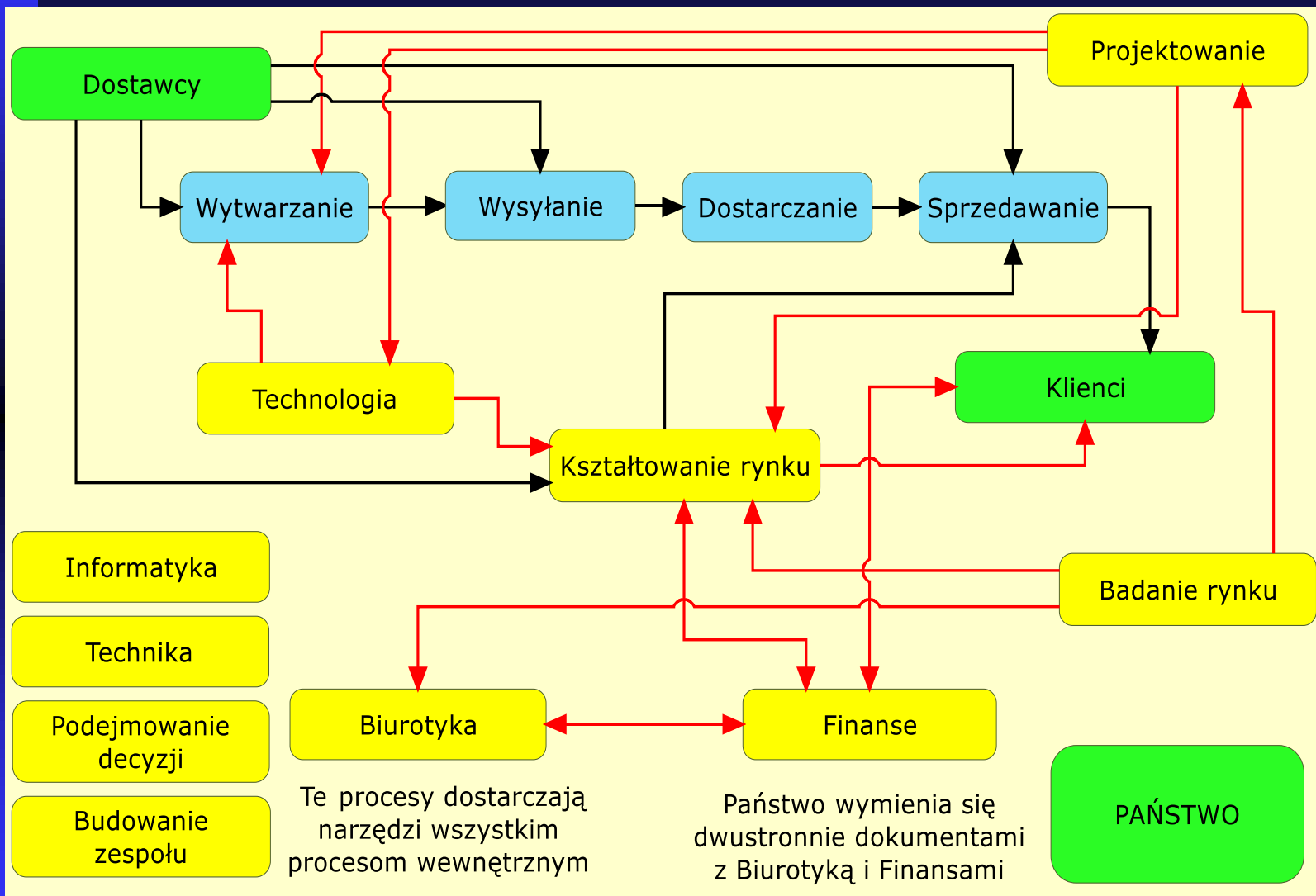


Hierarchiczny model organizacji

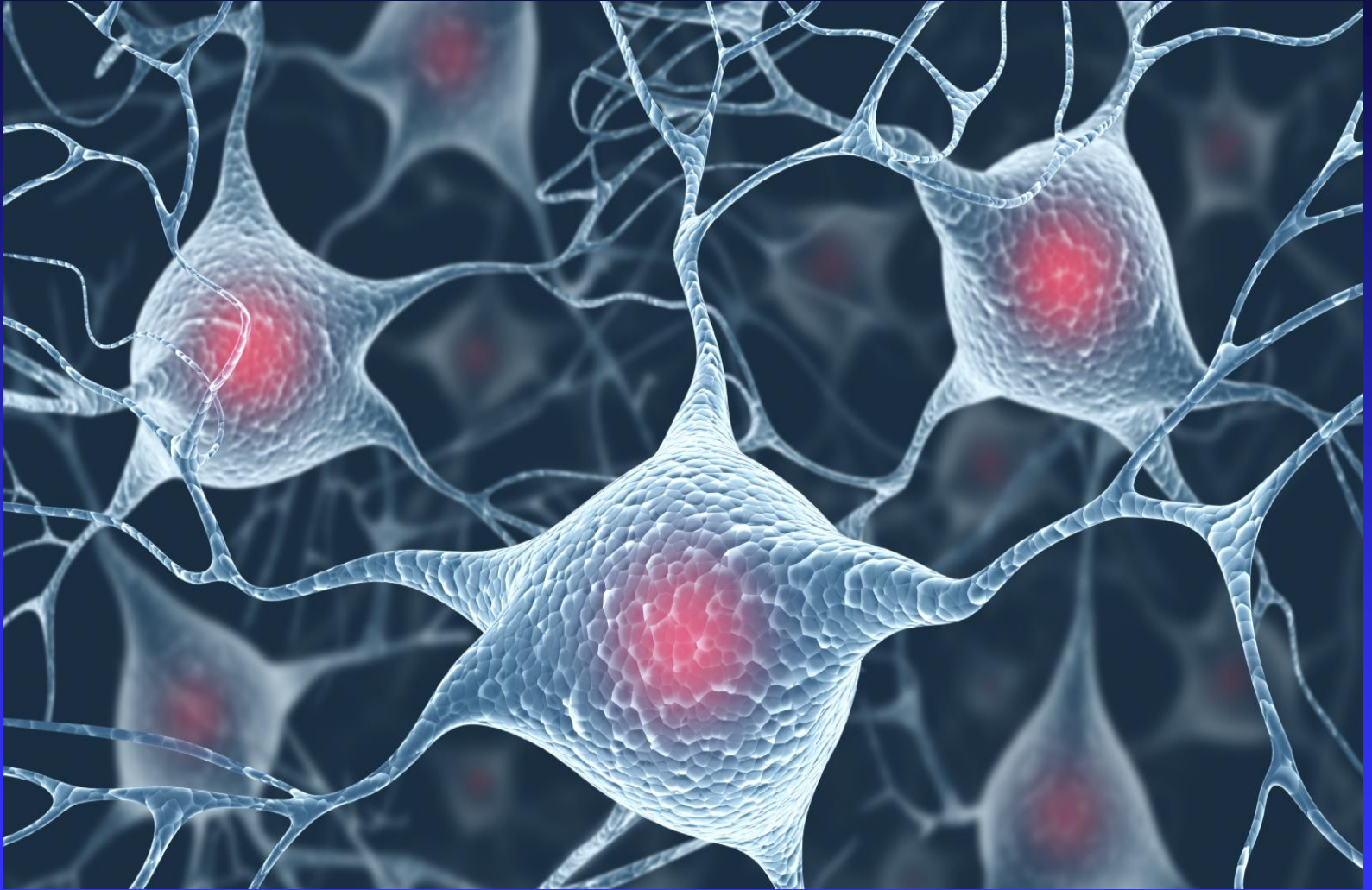


Model hierarchiczny został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

Procesowy model organizacji



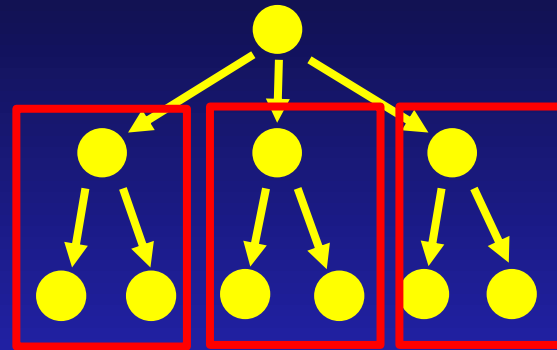
Wielokomórkowy organizm biologiczny



Jak rosną organizacje?

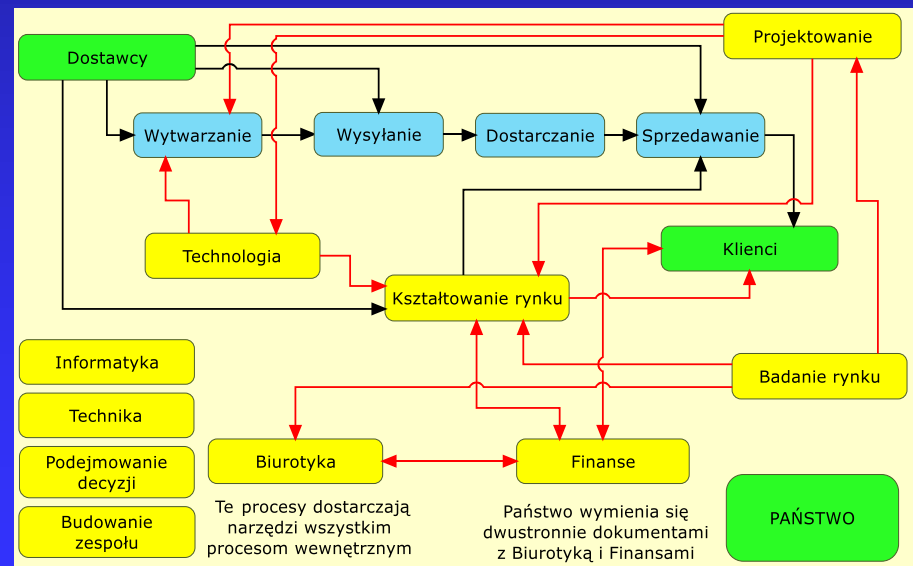
W organizacji hierarchicznej struktura zmienia się z wielkością organizacji

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

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II

Rozdział 2: Turkusowa ewolucja

Frederic Laloux, „Pracować inaczej”

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów

zapraszam też na konwersatoria

wstęp wolny