

Turkusowa firma XXI wieku

Andrzej Blikle

22 listopada 2016

Dla firmy Regis

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.

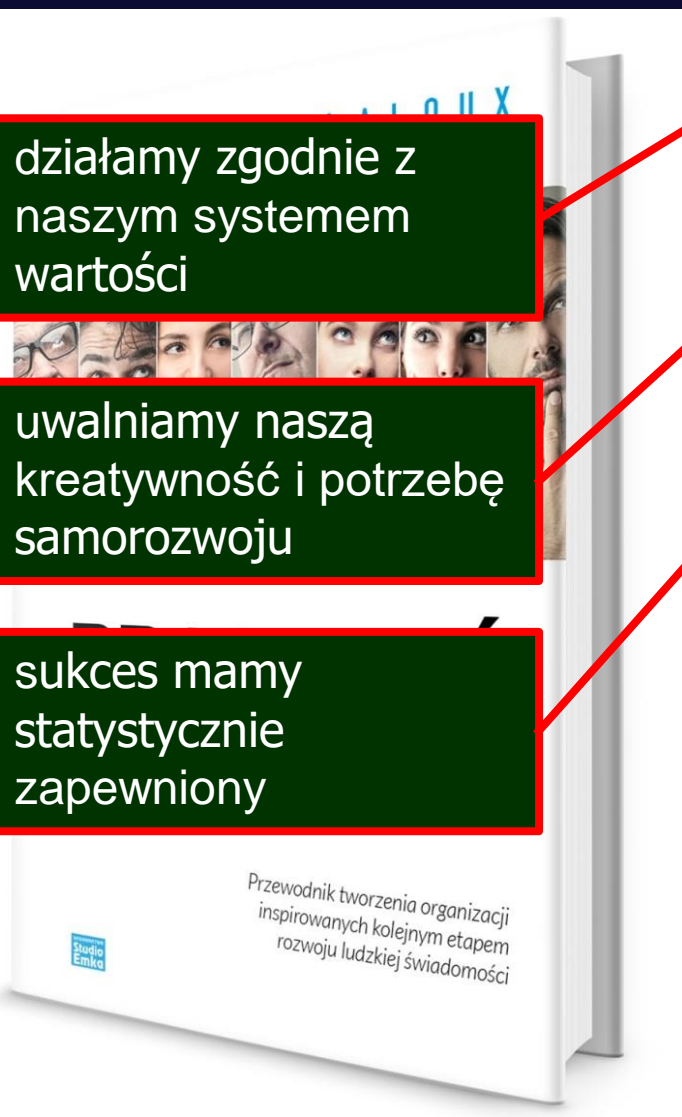
Idea organizacji turkusowej (Frederic Laloux)

Dwie smutne konstatacje

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

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

pragmatyka
MBO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

nieformalnym
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

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

Będzie ją
(współ)realizował.

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

W przypadku porażki
potrafi wyjaśnić dlaczego
ją podjął.

Turkus to nie utopia?

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
Rainforest	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!

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

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

Chwilowy deficyt
pracowników w zespole
uzupełniany ochotnikami z
innych zespołów.

Hasło firmy

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.

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczelk

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: odnawialna energia słoneczna

Lokalizacja: Kalisz

Zatrudnienie: 5 + 5

Istnieje od r. 2015

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 turkusy

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

Cztery sprawności społeczne

1. wiedzieć kiedy i jak ludzi słuchać,
2. wiedzieć kiedy i jak z ludźmi rozmawiać,
3. tak rozwiązywać konflikty, aby nikt nie poczuł się dotknięty z powodu porażki,
4. zbudować i utrzymywać otwarty dialog z tymi, na których nam zależy.

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

Asertywność

Asertywny kontakt

1. stanowczość bez przemocy
2. łagodność bez uległości
3. techniki bez manipulacji

słuchanie
mówienie

Asertywna postawa

JA: szacunek, moje prawa, ochrona mojej godności

TY: szacunek, twoje prawa, ochrona twojej godności

Cztery asertywne sprawności

- | | |
|-----------------------|---|
| sposób komunikowania | - nadanie komunikatu, np. komunikat JA |
| sposób słuchania | - tzw. aktywne słuchanie |
| sposób argumentowania | - dialog, dyskusja, konsensus |
| sposób bycia | - by w naszym towarzystwie ludzie czuli się dobrze; dawniej „ogłada towarzyska” |

Sytuacje komunikacyjne

Trzy typy sytuacji komunikacyjnych

pozytywne — np. twoja praca została świetnie oceniona,
neutralne — np. złożono nam zamówienie na nową partię towaru,
korygujące — np. mam zastrzeżenia do twojego raportu.

Trzy stopnie trudności komunikatów korygujących

1. chcemy zmienić czyjś sposób wykonywania zadań,
2. chcemy zmienić czyjś sposób zachowania,
3. chcemy zmienić czyjąś postawę.

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.

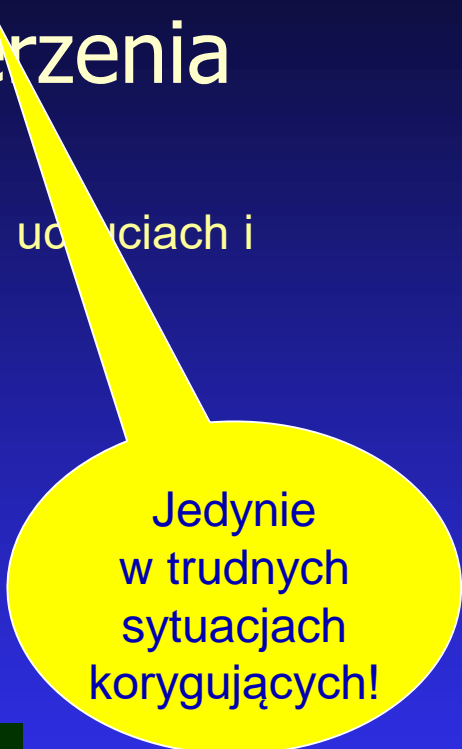
Zamiast wyrażać negatywne emocje,
opowiedz o nich.

Komunikat „JA”

Komunikat „JA” zamieniaj obelgi w zwierzenia

Zamiast mówić o tym jaki kto jest, mówimy o naszych uczuciach i emocjach.

- Nie atakujemy, a więc nie prowokujemy obrony.
- Nie można się z nami spierać.
- Prosimy o pomoc, co jest wyrazem zaufania.



Jedynie
w trudnych
sytuacjach
korygujących!

Kiedy ludzie nie chcą się zmienić,
na ogół nie ma sensu bombardować ich dalszymi
komunikatami „JA”;
trzeba raczej szybko przejść do aktywnego
słuchania.

Dwa rodzaje komunikatów korygujących

KOMUNIKAT „TY”

- wyraża twoją opinię o kimś,
 - stanowi ocenę
- np. jesteś źle wychowany

KOMUNIKAT „JA”

- wyraża twoje uczucia,
 - nie stanowi oceny
- np. twoje zachowanie okropnie mnie irytuje

Komunikat „JA” jest apelem o pomoc i to tłumaczy jego niezwykłą skuteczność

W sytuacjach bezkonfliktowych komunikat „TY” może być całkowicie na miejscu

Krytyka

Dwa modele krytyki

PROKURATOR

Udowodnić winę

Oczekiwany bieg wypadków:

zachowanie niewłaściwe → *oskarżenie* → *poczucie winy* → *zachowanie właściwe*

Rzeczywisty bieg wypadków:

zach. niewłaściwe → *oskarżenie* → *poczucie zagrożenia* → *zach. obronne*

COACH

Zmienić zachowanie

Metoda coacha:

zach. niewłaściwe → *analiza przyczyn* → *usunięcie przyczyn* → *zach. właściwe*

Porzuć rolę prokuratora

Prokurator	Coach
Wyraża opinie, ocenia	Opisuje fakty i ich konsekwencje
Posługuje się aluzją	Mówi wprost
Mówi o winie	Mówi o skutkach
Zmusza do utraty twarzy	Pomaga w jej zachowaniu
Mówi o winie i karze	Mówi o zmianie
Musisz się liczyć z utratą premii.	Zastanówmy się nad przyczynami i sposobami ich usunięcia.

Cztery warunki skuteczności komunikatu konfrontacyjnego

1. nie może spowodować obniżenia samooceny drugiej strony,
2. nie może zaszkodzić obopólnym relacjom,
3. sposób rozwiązania problemu powinien pozostać kwestią otwartą.

Osobista wypowiedź konfrontacyjna

(gdy jestem zaangażowany emocjonalnie)

	Temat wypowiedzi	Wypowiedź
Fakty	opis niepożądanego zachowania rozmówcy bez obwiniania go	Materiały do zreferowania dajesz mi tuż przed posiedzeniem.
Skutki	opis bezpośredniego konkretnego skutku tego zachowania dla ciebie	W tej sytuacji nie jestem w stanie dobrze przygotować mojej wypowiedzi.
Uczucia Komunikat JA	opis twoich uczuć wywołanych tym zachowaniem (kom. JA)	Wstyd mi przed uczestnikami spotkania, a na ciebie jestem zły.
Konsekwencje	opis twoich możliwych zachowań w następstwie tych uczuć	Będę musiał im powiedzieć, dlaczego byłem nieprzygotowany.

Trzy maksymy

Staraj się, aby twój rozmówca
nie musiał się bronić.

Staraj się, aby twój rozmówca nie
utracił twarzy.

Zbuduj im złoty most,
aby mieli się którądy
z honorem wycofać.

Debata

Dobra debata to taka, po zakończeniu której nie mamy poczucia straconego czasu, natomiast chcielibyśmy znów spotkać się i rozmawiać.

Komunikacyjne zasady dobrej debaty

SZACUNEK,

1. nie przerywamy, nie wchodzimy w zdanie,
2. zakładamy, że wszyscy mają dobre intencje,
3. gdy ktoś nas atakuje, stosujemy komunikat JA,
4. staramy się mówić o faktach, a opinię zaczynamy ją od słów „moim zdaniem...”,

DYSCYPLINA

5. respektujemy polecenia moderatora,
6. zabieramy głos dopiero wtedy, gdy moderator nam go udzieli,
7. trzymamy się tematu debaty,
8. przestrzegamy czasu wypowiedzi,
9. wyłączamy telefon,
10. uwagi prywatne i nawiązywanie znajomości w kularach.

Motywacja

Jak nie demotywować

Kijowski Majdan 2014

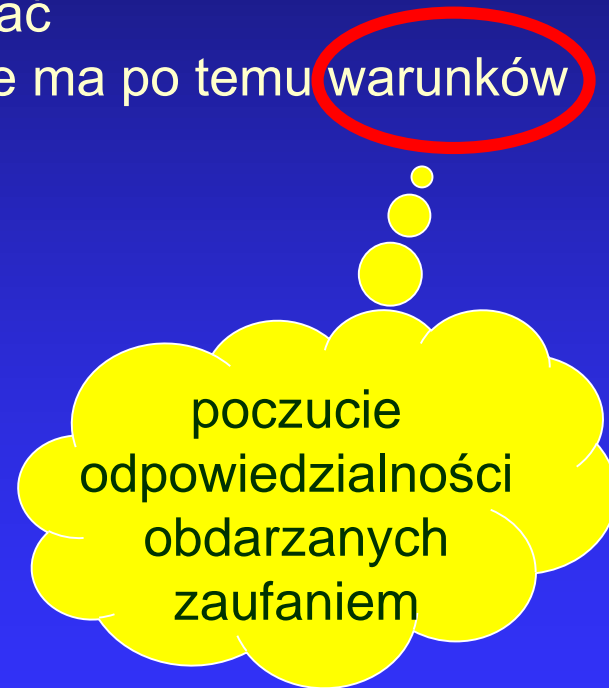


Potrzeba nam jedynie:

- 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



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

+

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

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

Dwa źródła motywacji

pozytywne
emocje

MOTYWACJA ZEWNĘTRZNA
robię coś bo w zamian
otrzymam marchewkę lub
uniknę kija

- Sport zawodowy
- Nauka dla stopnia
- Prostytucja
- Praca niewolnicza

MOTYWACJA WEWNĘTRZNA
robię coś bo to zaspakaja
moją potrzebę zrobienia
właśnie tego

- Sport rekreacyjny
- Poznawanie prawdy
- Seks
- Praca ochotnicza

Najmniej wydajna jest praca niewolnika, a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.

Peter Drucker



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 przeciwnskuteczne jako narzędzia
zmiany postawy

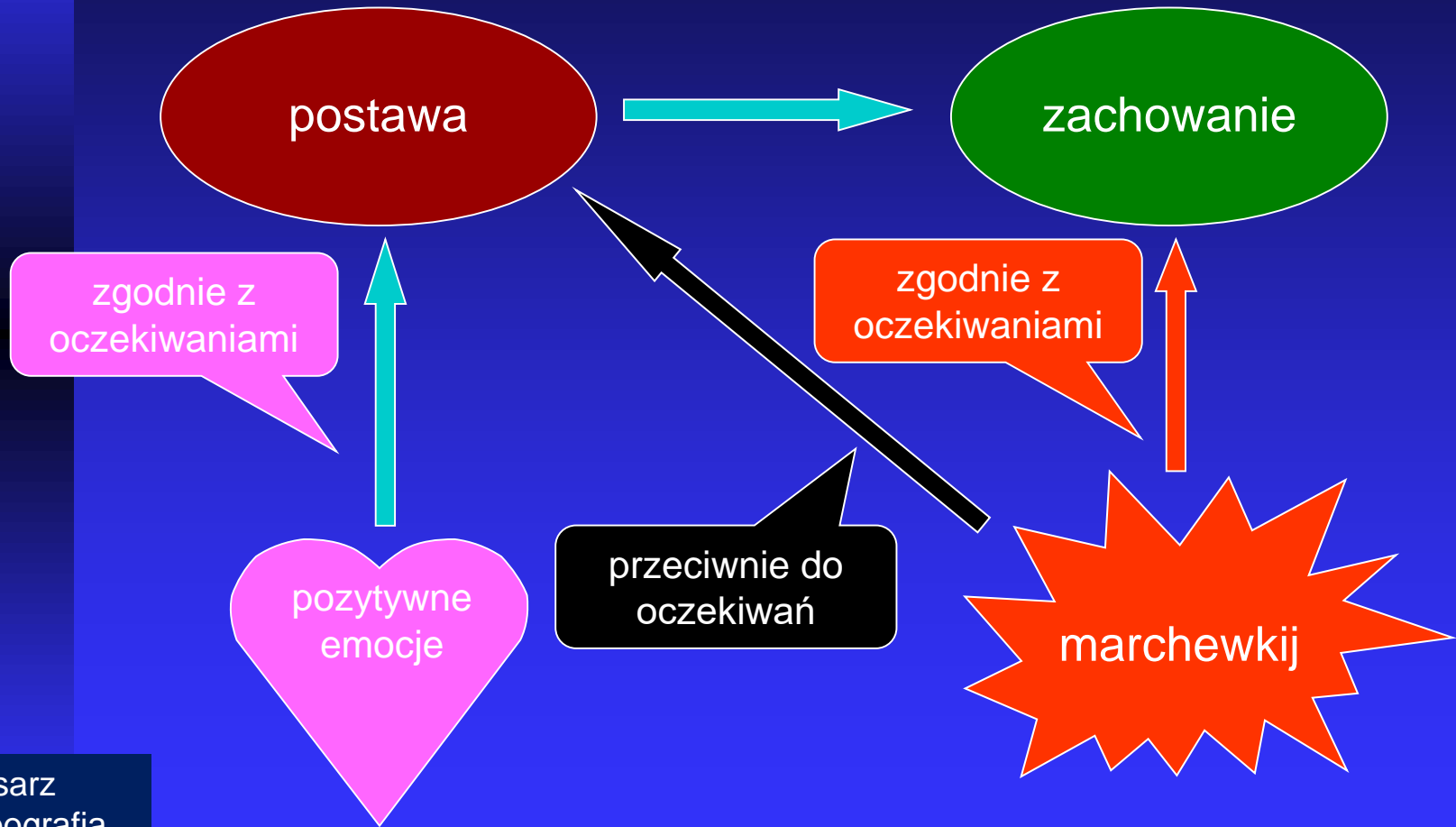
*„ Jeżeli chcemy uzyskać trwałą zmianę w postawach, to im
większa jest nagroda, tym mniejsze prawdopodobieństwo, że
nastąpi jakakolwiek zmiana postawy „*

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



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**

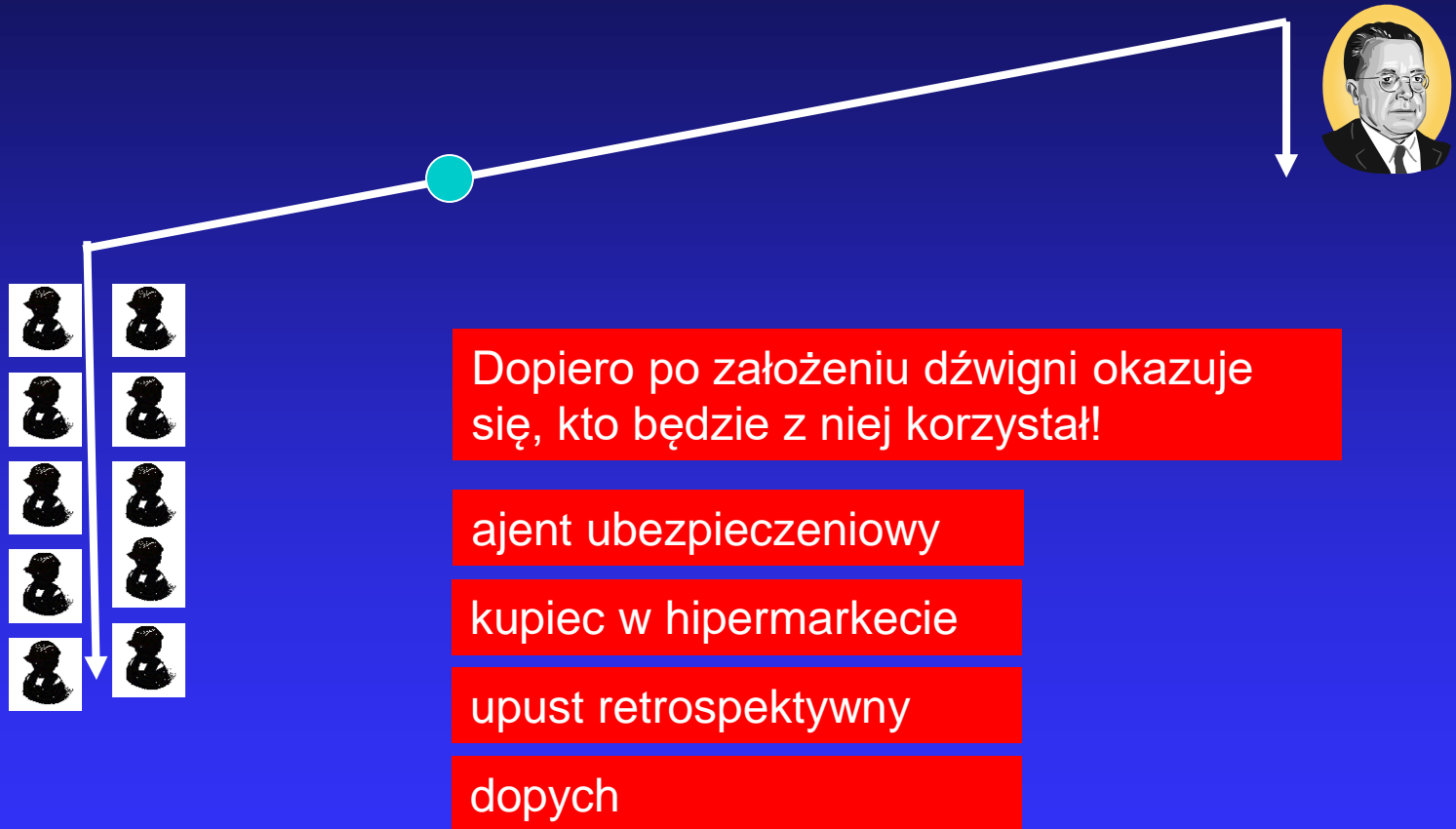
Premia za wydajność

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)



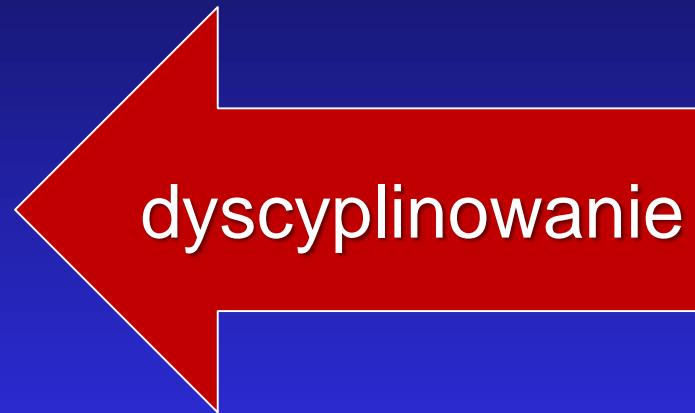
Model przemocy: słabi i silni -- przeciwnicy

BRAK POZYCJI I
SIŁY

Dzieci
Żołnierze
Pracownicy

Uczenie się
posłuszeństwa

Działanie z
motywacji
zewnętrznej



POZYCJA I SIŁA

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.**

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