

Kompendium turkusowej samoorganizacji

Andrzej Blikle¹

11 sierpnia 2014

Niniejszy szkic został napisany z myślą o osobach, które chciałyby się zapoznać w możliwie skondensowanej formie z opisaną przez F. Laloux [4] ideą organizacji bez menedżerów oraz drogą do takiego modelu, której poświęciłem dużą część II wydania mojej „Doktryny jakości” już dostępnej w wersji cyfrowej na mojej witrynie www.moznainaczej.com.pl.

1 Perspektywa historyczna

Frederic Laloux w swojej książce „[Pracować inaczej](#)” przeanalizował i opisał ideę organizacji bez menedżerów, którą nazwał *organizacją turkusową*. Sama idea nie jest do końca nowa, gdyż wiele jej elementów pojawiało się już w drugiej połowie XX wieku, szczególnie w pracach Edwardsa Deminga i Petera Drückera, ale też — choć w nielicznych — organizacjach gospodarczych, które poszły wskazywaną przez nich drogą. Wiele z tych idei znalazło się też w mojej książce „[Doktryna jakości — rzecz o skutecznym zarządzaniu](#)”, która powstawała w latach 1997-2014. Jest ona w głównej mierze poświęcona drodze jaką należy przebyć od organizacji zarządzanej tradycyjnie do organizacji turkusowej. Wskazuje, jakie toksyczne metody zarządzania należy z organizacji usunąć i jakie pozytywne należy w ich miejsce wprowadzić.

Choć poszczególne idee zawarte w pojęciu organizacji turkusowej nie są nowe, to jednak przekonujące opisanie ich wspólnej filozofii i przedstawienie jej na tle ewolucji stylów zarządzania, a także nadanie im nośnej nazwy, spowodowało wyraźny wzrost zainteresowania tym paradygmatem. Okazało się też, że organizacje turkusowe istnieją wokół nas, choć najczęściej dopiero teraz dowiadują się, że mówią prozą. Laloux opisał ich dwanaście, w tym pięć typu non-profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce kolejnych sześć, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych.

¹ © Copyright by Andrzej Blikle. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą Prawo autorskie i prawa pokrewne z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy (w formie elektronicznej lub drukowanej), a także umieszczenie go na stronach internetowych, jednakże bez dokonywania jakichkolwiek zmian i skrótów w tekście i bez zmiany elektronicznego formatu „pdf” na inny. Wszelkie inne rozpowszechnianie niniejszego materiału, w tym jego części, wymaga mojej zgody wyrażonej na piśmie. Dozwolone jest natomiast cytowanie materiału zgodnie z zasadami ustanowionym przez ww. ustawę.



Kompendium turkusowej samoorganizacji is licensed under a Creative Commons: Uznanie autorstwa — Użycie niekomercyjne — Bez utworów zależnych 3.0 Polska, szczegóły na <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/pl/>

2 Turkus — jak ja go widzę



Dwa brylanty, dwa rubiny czy dwa szmaragdy mogą się różnić między sobą wielkością i kształtem, jednak poza tym będą jednakowe. Z turkusami jest inaczej. Każdy zawiera w sobie niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych. Co więcej — jeżeli bryłę turkusu podzielimy na dwie części, to każda z nich będzie inna.

Nie wiem, czy Laloux pod tym właśnie kątem wybrał turkus na symbol opisywanego przez siebie paradygmatu, jednakże ten wybór bardzo dobrze odpowiada filozoficznej naturze turkusowych organizacji. Choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów. W niniejszym eseju przedstawiam turkus tak, jak ja go widzę.

2.1 Demokracja partnerska

Winston Churchill był autorem powiedzenia, że demokracja ma wiele wad, ale niczego lepszego jeszcze nie wymyślono. Miał oczywiście na myśli demokrację większościową, gdzie większość ma z definicji rację, choć na przedmiocie decyzji zna się najczęściej mniejszość.

Ten syndrom „strukturalnej niekompetencji” — na który uwagę zwrócił Frederic August von Hayek w swojej znakomitej „Konstytucji wolności” — występuje w równiej mierze w gremiach parlamentarnych i samorządowych, jak i w różnego rodzaju instytucjach, a także w organizacjach gospodarczych, czyli firmach. Jest przy tym dość oczywiste, że nie jest to ułomność związana ze złym doбором gremiów decyzyjnych, ale fundamentalna wada zasady, że większość musi mieć zawsze rację.

Na drugim krańcu „skali demokracji” znajdują się organizacje wodzowskie, gdzie decyduje tak czy inaczej wskazany naczelnik. W ten sposób unikamy długiej procedury głosowania, ale i w tym przypadku nie pozbywamy się strukturalnej niekompetencji, choć tym razem nie dotyczy ona parlamentarnej większości, ale naczelnika. Świat jest dziś zbyt złożony, aby jedna osoba była go w stanie ogarnąć.

Czy istnieje więc jakieś rozwiązanie tego dylematu? Okazuje się, że tak, choć na razie jest to bardziej domena przedsiębiorczości niż polityki. Tym rozwiązaniem jest „samozarządzająca się organizacja”, w której decyzje są podejmowane według bardzo prostej zasady:

decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie.

Tylko tyle i aż tyle. Brzmiałoby to jak utopia, gdyby nie fakt, że takie organizacje nie tylko istnieją, ale też swoją skutecznością przewyższają wszystko co tradycyjne. Ustrój tych instytucji nazywam właśnie „demokracją partnerską”, a jest on jedną z centralnych cech organizacji turkusowych.

2.2 Nowa filozofia życia i pracy

Firma, szczególnie duża, kojarzy nam się zwykle ze zbudowaną na wzór armii strukturą hierarchiczną, gdzie dokładnie wiadomo, kto komu wydaje polecenia, a następnie kontroluje ich wykonanie. Każdy pracownik ma ściśle związany z jego stanowiskiem zakres czynności, a także indywidualnie wyznaczone cele, od osiągnięcia których są uzależnione premie, prowizje i nagrody.

Ten wprowadzony w XIX wieku system miał być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobownicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej kreatywności. Niestety nadal dość liczni jego zwolennicy zdają się nie dostrzegać, że tak właśnie funkcjonowały powszechnie dziś krytykowane „gospodarki planowe” całego radzieckiego imperium. Ich legendarna nieskuteczność wynikała przede wszystkim stąd, człowiek był traktowany przede wszystkim jako narzędzie do realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdziałczych, radziecki wzorzec zarządzania wielu menedżerów nadal uważa za niepodważalny, choć z pewnością nie zdają sobie z tego sprawy. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux dokonuje w swojej książce syntezy nowego paradygmatu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX wieku, ale który dopiero w ostatnim dwudziestoleciu zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy paradygmat, który autor nazywa „turkusowym”, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości zdawałoby się nienaruszalnych zasad korporacyjnego porządku: budżetów rozumianych jako kontrakty, premii i prowizji, hierarchicznej struktury kierowniczej, wydawania poleceń, współzawodnictwa, okresowych rozmów oceniających itp. W to miejsce wprowadza zasady, które dla przeciętnego menedżera brzmią wysoce niewiarygodnie, by nie powiedzieć — śmiesznie i naiwnie. Przyjrzyjmy się jednej z nich:

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

To przecież jakaś utopijna fantasmagoria! Czy tego typu stwierdzenie może być wskazówką wyznaczającą kierunek rozwoju firmy? Czy może leć u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przeanalizujmy każdą z nich z osobna.

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości — gdy działamy zgodnie z naszym systemem wartości, w poczuciu, że robimy coś ważnego i potrzebnego, że możemy być z tego dumni;

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji, gdy mamy poczucie sprawczości i wpływu na otaczającą nas rzeczywistość, a więc i na naszą przyszłość;

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc — mamy statystyczną pewność sukcesu, na co wskazują zarówno badania naukowe jak i codzienna praktyka biznesowa.

Czyżby to było aż tak proste? W rzeczywistości jest, jednak prostota tych zasad w żadnej mierze nie przekłada się na prostotę ich wdrożenia w życie. Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z nas. Wymaga determinacji, pracy i czasu. Zwykle zajmuje kilka lat, ale pierwsze efekty mogą się pojawić znacznie wcześniej. A że jest to możliwe, pokazują opisane przez Laloux przykłady firm takich jak np. korporacja AES (40 tys. zatrudnionych) zajmująca się produkcją i przesyłaniem energii elektrycznej w wielu krajach świata, BSO/Origin (10 tys. zatrudnionych) w branży IT, holenderska organizacja pielęgniarek społecznych Buurtzorg (8 tys. zatrudnionych), czy też niemiecka szkoła ESBZ obejmująca 1,5 tys. uczniów i nauczycieli.

Są też i przykłady polskie, choć do tych Laloux nie dotarł. Jest administrująca budynkami firma Sodexo, są dwie firmy krakowskie LeaNce (przedszkola) i Notjustshop, w której dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją, jest firma informatyczna Kamsoft Podlasie

z Zambrowa, firma Marco z Gliwic i Brewa z Kalisza. Muszę przyznać, że od czasu, gdy o firmach turkusowych zacząłem opowiadać w czasie moich publicznych wystąpień, spotykam je coraz częściej.

Laloux zwraca uwagę że wszystkie firmy, które opisał w swojej książce, wykształciły bardzo podobne zasady organizacyjne, nie wiedząc o sobie nawzajem, a także bez odwoływania się do wspólnego wzorca. Doszły do nich wychodząc z racjonalnego założenia, że człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. To przecież nic nowego. Wiemy to od stuleci, ale najczęściej myślimy o tym w perspektywie państw, a nie mniejszych społeczności takich jak firmy, czy też organizacje pozarządowe, samorządowe i wreszcie państwowe. A przecież w nich wszystkich pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni i twórczy, gdy stworzy im się warunki do takiego działania.

Dla zrozumienia jak styl turkusowy wygląda na tle aktualnie spotykanych stylów zarządczych przyjrzyjmy się, jak te ostatnie opisuje Laloux nadając każdemu z nich inny symboliczny kolor i ustawiając je od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych.

Pierwszy styl, styl *czerwony*, to krwawe wodzostwo oparte na lęku: jeden wódz i jedna kara — wykonywana publicznie kara śmierci. Najważniejszą wartością jest bezwzględne posłuszeństwo. Typowa czerwień to gangi uliczne. Niestety czerwone bywają też firmy, instytucje, organizacje i partie polityczne.

Kolejny styl to *bursztyn*, gdzie wodzów jest wielu i są oni rozmieszczeni na szczeblach sformalizowanej hierarchii. Wiodącą wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu (armia) lub etycznemu (kościół). Amia i kościół katolicki są właśnie typowymi przykładami organizacji bursztynowych.

Następny styl — *oranż* — to również organizacja hierarchiczna, jednakże jej najważniejszą wartością jest skuteczność, nierzadko uświęcająca środki. Organizacja działa jak maszyna, w której ludzie są „zasobami ludzkimi”, a miarą ich wartości jest użyteczność dla organizacji. Wiele korporacji ma taką właśnie strukturę.

Ostatnim stylem hierarchicznym jest *zieleń*, w których obowiązują demokratyczne reguły decyzyjne, a wiodącymi wartościami są równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym co wytwarza, ale też jaki jest. Spółdzielnie i ruchy spółdzielcze to takie właśnie organizacje, choć zdarzają się też podobnie myślące firmy.

Mimo że dalece od siebie różne, wszystkie cztery typy organizacji charakteryzują pewne wspólne cechy: hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji, wydawanie poleceń i kontrolowaniem ich wykonania, centralnie ustalone plany i budżety (jak w gospodarkach realnego socjalizmu), „systemy motywacyjne” w stylu kija i marchewki. Działający w tych organizacjach ludzie starają się osiągnąć materialny sukces, by w konsekwencji zapewnić sobie „dobre życie”. Jednakże skąpcy Moliera, którzy zbierają pieniądze dla samego ich posiadania, zdarzają się rzadko. Większość z nas chce zarobione pieniądze wydać na dobre życie, z którego możemy korzystać „po szesnastej”. Dla takiego życia warto jest ponieść trudy i uciążliwości, warto nieco ustąpić w sprawach swojej godności, by po pracy oddać się temu, co daje nam radość i satysfakcję.

Organizacje turkusowe burzą ten model świata oraz odwracają porządek rzeczy. Wychodzą od obserwacji, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie w pierwszej kolejności, zaczynając od przemodelowania naszej pracy. Zorganizujmy ją więc tak, aby dawała nam poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Byśmy mogli być dumni z tego co robimy i jacy jesteśmy. Zadbajmy też o dobre życie w obszarze społecznym: bądźmy dla siebie partnerami, a nie

konkurentami, współpracujemy i wspieramy się wzajemnie zamiast współzawodniczyć, budujemy pomiędzy sobą dobre relacje oparte na zaufaniu.

Dobre życie to poczucie, że to co robimy jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać, wykorzystywać i doskonalić nasze talenty. Dobre życie toczy się wśród ludzi, do których mamy zaufanie, a oni je odwzajemniają. Praca w organizacjach zapewniających dobre życie jest radością, a przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom przewagę na rynku.

W warstwie operacyjno-zarządczej porzucamy centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy do podejmowania optymalnych decyzji, a nie do rozliczania z wykonania zadań. Porzucamy też zasadę, że decyzyjność musi być na stałe przypisana do stanowisk na rzecz zasady, że decyzje podejmują ci, którzy na ich przedmiocie najlepiej się znają (choć z reguły po zasięgnięciu opinii innych).

W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech następujących zasadach:

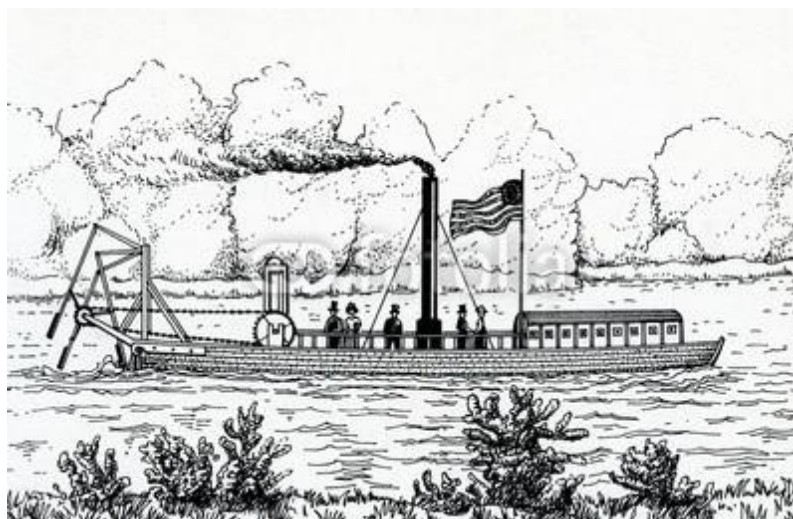
1. robisz to co potrafisz,
2. robisz to co potrzebne,
3. jesteś za to odpowiedzialny,
4. to co robisz możesz zmienić, ale z zachowaniem 1, 2 i 3.

W konsekwencji w takiej organizacji nikt nie mówi: „to nie należy do moich obowiązków”.

Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, lecz różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształcała organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać z nich przykład.

2.3 Samozarządzanie, czy samoorganizacja

Czytając książkę Laloux doszedłem do wniosku, że stosowany niekiedy w odniesieniu do turkusowych organizacji termin „samozarządzanie” jest nie do końca adekwatny, gdyż zarządzanie — jakkolwiek by ono nie było samodzielne, podmiotowe i demokratyczne — kojarzy się jednak z wydawaniem poleceń przez zarządzającego i kontrolą ich wykonania. Natomiast w przypadku organizacji turkusowych mamy do czynienia z zespołowym podejmowaniem decyzji w sprawie podziału zadań, a nie z zespołowym wydawaniem poleceń, jest to więc raczej „samoorganizowanie”, niż „samozarządzanie”. To całkiem nowy paradygmat organizowania pracy zespołu, a nie jedynie zmiana podmiotu zarządzającego. Nieadekwatność terminu „samozarządzanie” można by porównać do nieadekwatności „samowiosłowania” na określenie napędu śrubowego, który na współczesnych statkach zastępuje wiosła galerników.



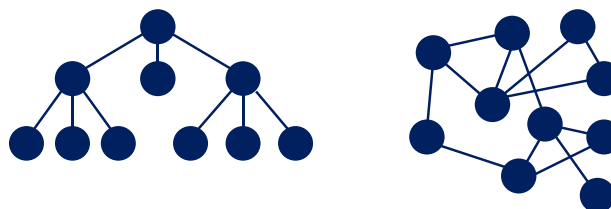
Rys. 1 Samowiosłujący parowiec

Przełomowe odkrycia nierzadko zaczynają się od ulepszenia czegoś co dobrze znamy, by dopiero później zrozumieć, że nowe techniki pozwalają na całkowite przebudowanie jakiegoś historycznego modelu. Pierwszy parowiec rzeczywiście poruszał wiosłami, a pierwsza maszyna do szycia była mechaniczną wersją ręki szwaczki.

2.4 Zespoły zadaniowe

Zespołem zadaniowym będę nazywał każdy zespół ludzi zorganizowanych do wspólnego wykonania określonych zadań. W każdej takiej sytuacji, powierzane zespołowi zadania są rozbijane na zadania cząstkowe, z których każde realizuje inna osoba. Najczęściej jest też tak, że te osoby nie wykonują zadań całkowicie od siebie niezależnych. Zwykle efekt wykonania jednego zadania staje się punktem wyjścia do wykonania innego. To z kolei oznacza, że w jakiś sposób trzeba synchronizować ich wykonania, a także przydzielać niezbędne do tego zasoby — materiały, narzędzia, pieniądze, ludzi, a nawet czas — aby praca odbywała się płynnie. To powoduje, że pomiędzy członkami zespołu zadaniowego trzeba ustalić zasady komunikowania się.

W tradycyjnych organizacjach zespoły zadaniowe mają swoich liderów, a jeżeli są duże, to dzieli się je na mniejsze, z których każdy ma swojego lidera lokalnego. Wtedy liderzy lokalni tworzą zespół zadaniowy wyższego poziomu. Oczywiście tak budowana hierarchia może mieć wiele pięt.



Rys.2 Struktura hierarchiczna i sieciowa

Po lewej stronie Rys.2 widzimy tradycyjną strukturę zarządczą opartą na hierarchii wydawania poleceń i sprawowania kontroli, a po prawej stronie — strukturę sieciową. W obu przypadkach linie pomiędzy punktami — te ostatnie nazywamy *węzłami sieci* — reprezentują

kanały komunikacyjne, a więc wskazują kto z kim wymienia się komunikatami, a nierzadko też i produktami.

Zauważmy teraz, że struktura hierarchiczna to szczególny przypadek struktury sieciowej. W tej pierwszej polecenia płyną z góry na dół, a z dołu do góry płyną meldunki o wykonaniu zadań. Struktura kierownicza, a więc wszystkie węzły, które znajdują się ponad najniższym poziomem, służy do synchronizowania pracy „końcowych wykonawców” zadania. W drugiej nie ma żadnej dominacji, ani centralnego sterowania, a węzły składają sobie zamówienia na wykonanie pracy lub dostarczenie produktu. Dodatkowo — czego statyczny rysunek nie może wyrazić — struktura hierarchiczna jest raczej niezmienna w czasie, a jeżeli się zmienia, to stosunkowo rzadko, natomiast struktura sieciowa zmienia się dynamicznie w zależności od zadań wykonywanych przez jej węzły i ich grupy.

W obu przypadkach węzły sieci mogą reprezentować zarówno pojedynczych pracowników, jak ich zespoły, a nawet znacznie większe jednostki organizacyjne, jak np. firmy współdziałające w ramach holdingu. W każdym jednak przypadku sieć obejmuje zespół ludzi, których jednoczy wykonywanie jakichś wspólnych zadań.

Każdy zespół zadaniowy, który ma do wykonania jakąś pracę, musi porozdzielać zadania pomiędzy swoich członków. Musi ustalić kto co i na kiedy zrobi i komu to przekaże. Musi też porozdzielać zasoby konieczne do wykonania pracy — materiały, narzędzia, pieniądze, a nawet ludzi i czas. To oznacza, że należy określić sposób w jaki zostaną podzielone zadania i zasoby. Jednym z możliwych wyborów jest ustanowienie lidera zespołu i powierzenie mu tego obowiązku. Jeszcze pół wieku temu wydawało się, że jest to wybór jedyny. Dziś już wiadomo, że nie jest ani jedyny, ani zawsze najlepszy, choć bywają sytuacje, gdy taki może być (rozdz. 2.5).

W organizacjach turkusowych w sensie opisanym przez Frederica Laloux [5] **Błąd! Nie można odnaleźć źródła odwołania.** nie ma przełożonych, a więc nie ma też podopiecznych. Są ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz podejmują decyzję, innym razem je realizują, a jeszcze kiedy indziej zastanawiają się w jaki sposób najlepiej wykonywać oba te zadania. Miejsce paradygmatu *przełożony-podwładny* zastąpionego w organizacjach TQM-owskich przez *przełożony-podopieczny* zajmuje paradygmat *klient-dostawca*.

To już nie przełożony mówi mi, co mam zrobić, ale czyni to klient składając swoje zamówienie. A ja, aby to zamówienie zrealizować, składam odpowiednie zamówienia moim dostawcom.

To już nie przełożony nas wspiera, ale wspieramy się wzajemnie, nie „jesteśmy uczeni” czegoś przez kogoś, ale „się uczymy” przy wsparciu tych, którzy na dany temat wiedzą więcej. A za chwilę możemy wspierać innych, którzy będą „się uczyć” przy naszej pomocy².

2.5 Drużyny akcyjne

W wielu organizacjach mogą zdarzać się sytuacje, w których jakieś zadanie trzeba wykonać szczególnie sprawnie, a koszt popełnienia błędu jest bardzo wysoki. W takich sytuacjach zespół zadaniowy przekształca się w *drużynę akcyjną* z wyznaczonym na czas akcji dowódcą lub dowódcami i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń jak i ich wykonywania. A oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej,

² Dychotomię pomiędzy „się uczyć” versus „jestem uczonej” wskazał mi Jacek Jakubowski.

- drużyna strażaków w czasie gaszenia pożaru,
- zespół operacyjny w czasie wykonywania operacji chirurgicznej,
- orkiestra symfoniczna grająca pod kierunkiem dyrygenta,
- załoga żaglowca w czasie wachty.

Te przykłady można oczywiście mnożyć. W każdym z nich mamy do czynienia z zadaniem, które trzeba wykonać bardzo sprawnie, w ściśle określonym czasie i zgodnie z zasadą, że lepsza zła decyzja niż żadna.

Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że dopuszczenie formuły drużyny zadaniowej nie stoi w sprzeczności z zasadami turkusowej organizacji. W wymienionych powyżej przykładach nie sposób sobie wyobrazić działania w innym trybie niż akcyjny. To jednak nie oznacza, że po wykonaniu akcji drużyna nie może powrócić do formuły turkusowego zespołu zadaniowego, który w sposób empatyczny, asertywny, oparty na zaufaniu i odpowiedzialności debatuje nad najlepszymi sposobami wykonywania zadań i akcji.

Armia po ogłoszeniu alarmu bojowego musi być bursztynowa do bólu, ale nie musi być taka zawsze. Bardzo pięknego przykładu turkusowej armii dostarczają nam wspomnienia kapitana Michaela Abrashoff'a [1], który z najgorszej jednostki amerykańskiej marynarki wojennej — raketowego niszczyciela USS Benfold — uczynił chlubę całej floty. W swojej niezwykle poruszającej historii Abrashoff nie wspomina o turkusie, o którym oczywiście nie mógł słyszeć, ale zaleca takie postępowanie wobec załogi, jakby czytał Laloux — rozmawiaj z marynarzami, pytaj ich o zdanie, staraj się rozwiązać ich problemy razem z nimi.

Swoją książkę dedykuje nie tylko dowódcom wojskowym, ale też, a może przede wszystkim, menedżerom. Oto jakimi słowami zwraca się do nich we wstępie:

My ship's job was war; your company's purpose is profit. But we will achieve neither by ordering people to perform as we wish. Even if doing so produces short-term benefits, the consequences can prove devastating. My experience has shown that helping people realize their full potential can lead to attaining goals that would be impossible to reach under command-and-control.

A w moim wolnym tłumaczeniu:

Moim zadaniem była wojna; zadaniem waszych firm jest zysk. Jednakże nie zrealizujemy żadnego z tych zadań rozkazując ludziom, aby działali tak, jak my sobie tego życzymy. Nawet jeżeli takie postępowanie przyniesie krótkotrwałe korzyści, konsekwencje mogą okazać się druzgocące. Moje doświadczenie wskazuje, że wspieranie ludzi w wykorzystaniu ich pełnego potencjału może prowadzić do osiągnięcia celów, które byłyby nie do pomyślenia przy zarządzaniu zasadą polecenie-i-kontrola.

I jeszcze jedna fundamentalne wyznanie kapitana:

We didn't fire or replace anyone. We tapped the potential that has never been recognized.

Nigdy nikogo nie zwolniliśmy lub wymienili na innego. Myśmy po prostu uwolnili potencjał, który nigdy wcześniej nie był doceniony.

To bardzo ważna nauka dla tych wszystkich „uzdrowicieli firm”, którzy swoją kadencję rozpoczynają od zwolnienia połowy załogi³.

³ A niestety widziałem takiego i byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.

Należy jednak pamiętać, że formuła akcji powinna być stosowana jedynie wtedy, gdy jest rzeczywiście konieczna. Nie powinna stać się pretekstem do wprowadzania bursztynu tam, gdzie nie jest on niezbędny. I jeszcze jedna ważna uwaga. Akcyjność to bursztyn, gdzie obowiązuje honorowy system wartości, a nie oranż, gdzie podstawową wartością jest skuteczność bez względu na koszty otoczenia.

2.6 Czy to się może udać?

Każdego chciałbym zachęcić do turkusowego myślenia, życia i pracy. Staram się to robić od około dwudziestu lat, choć dawniej nieco inaczej rozkładałem akcenty, nie mówiąc już o tym, że samo pojęcie „turkusowej organizacji” w sensie Frederica Laloux nie było jeszcze znane.

W moim entuzjazmie do tej filozofii partnerstwa i zaufania mogę stwarzać na czytelnikach wrażenie, że droga do niej jest prosta, że wystarczy tylko chcieć. Aż tak proste to nie jest, ale też niekiedy wyobrażenie o trudnościach może być przesadne.

Oczywiście ludzie bywają bardzo różni. Zdarzają się z gruntu źli i gotowi do każdej podłości. Nie ze wszystkimi potrafimy sobie poradzić. Niektórzy wymagaliby głębokiej terapii psychologicznej, więc z naszą amatorską wiedzą o psychologii możemy okazać się bezradni. Z takimi ludźmi niestety trzeba się rozstać.

Jednakże to co trudne, nie musi być niemożliwe. Od ponad dziesięciu lat obserwuję wśród moich słuchaczy i czytelników rosnące zainteresowanie ideami partnerskiego przywództwa i rezygnacji z kija i marchewki. Gdy mówiłem o nich w drugiej połowie lat 1990., ludzie pukali się w czoło. Dziś prawie mi się nie zdarza, aby po wykładzie ktoś nie powiedział mi — ja już tak zarządzam.

Setki rozmów i dziesiątki godzin pracy warsztatowej coraz silniej skłaniają mnie do poglądu, że w ogromnej większości ludzie są skłonni do pozytywnego myślenia o sobie. Do budowania pozytywnych relacji. Nieraz zdarzało mi się widzieć grupę ludzi, którzy rano zaczynali warsztat komunikacyjny lekko wobec siebie nieufni, by na koniec dnia stwierdzić, że mieli szczęście spotkać tak fantastyczne osoby.

Nie zapomnę trzydniowego warsztatu prowadzonego z Jackiem Jakubowskim na jesieni 2015 roku, w którym brało udział sześciu urzędników skarbowych i sześciu przedsiębiorców. Był to pilotaż do planowanego przez resort projektu wdrożenia nowej doktryny pracy służb skarbowych. Doktryny opartej na zaufaniu i odpowiedzialności po „obu stronach okienka”. Na poczuciu, że wspólnie odpowiadamy za nasz kraj, naszą gospodarkę i dobrobyt Polaków.

Na początku pierwszego dnia wyczuwało się po obu stronach wysoki poziom sceptycyzmu. Przecież wiadomo, że urzędnik skarbowy jest rozbójnikiem, a przedsiębiorca — oszustem. Już jednak pod wieczór zaczęło przeważać przekonanie, że każda ze stron ma swoje uwarunkowania i wyzwania, które muszą być uszanowane. Że dobrze rozumiana współpraca urzędnika z przedsiębiorcą jest całkowicie możliwa. Że jest potrzebna. A pod koniec trzeciego dnia rozmawialiśmy już o tym, jak moglibyśmy wspólnie przekonać do takiego myślenia setki urzędników skarbowych i setki tysięcy przedsiębiorców. Niestety zmiany które później nastąpiły w resorcie położyły kres tym marzeniom.

Ilekoć myślę o tym jacy tak naprawdę są ludzie przypomina mi się mądre przesłanie mojego przyjaciela Marka Kosewskiego, który w swojej znakomitej książce [4] „Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem” pisze tak:

Prywatna teoria tworzona przez każdego z nas na codzienny użytek dzieli ludzi na uczciwych i nieuczciwych, porządnym i łajdaków i twierdzi, że tego, kto ceni powszechnie uznane

wartości moralne, można poznać po jego czynach. To błąd. Człowiek nie jest, lecz bywa porządnym: bywa dobrym lub złym ojcem, czasami kłamie, a czasami mówi prawdę, wierzący i praktykujący od czasu do czasu grzeszą. Świat społeczny składa się wyłącznie z takich właśnie ludzi, którzy bywają „porządni” i „nieporządni”. Cenią wartości, uwewnętrzniają je jako przymioty własnego „ja”, w ocenie otoczenia społecznego uchodzą za „ludzi wartości” i te wartości czasem naruszają. Margines patologii składający się z „ludzi nieporządnym”, nie spełniających tej definicji, pozostawmy psychiatrom, policjantom i prokuratorom.

Podobne myśli, choć innymi słowami, wyraża Philip Zimbardo w książce [7] „Efekt Lucyfera — Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?”. Jego zdaniem o zachowaniu człowieka w większym stopniu decydują warunki zewnętrzne niż predyspozycje charakterologiczne. W przeprowadzonym przez niego słynnym eksperymencie stanfordzkim jedna grupa studentów odgrywała rolę więźniów, a druga strażników. Ci ostatni zostali ubrani w mundury i przeszkoleni w obowiązujących w USA regulaminach więziennych. Eksperyment był zaprogramowany na dwa tygodnie, ale przerwano go po tygodniu, gdyż studenci-klawisze rozwinęli niewiarygodny repertuar fizycznego i psychicznego znęcania się nad studentami-więźniami. A przecież jedni i drudzy byli słuchaczami znakomitego uniwersytetu, nie pochodzili ze środowisk wykluczonych, nie mieli za sobą przestępczej przeszłości. Jednak, fakt że strażników ubrano w mundury i dano prawo wymierzania kar, spowodował ich niewiarygodnie brutalne zachowania. Zachowywali się gorzej niż prawdziwi strażnicy, mimo że za kilka dni mieli powrócić na uniwersytet i stanąć twarzą w twarz z poniewieranymi przez siebie kolegami.

Widziałem też film nakręcony w jednym z więzień Ameryki Środkowej będący relacją kilkuletniej pracy psycholożki z grupą skazanych na dożywocie wielokrotnych zabójców. Na początku filmu więźniowie opowiadają o sobie i swojej filozofii życia, którą wszyscy mają w zasadzie jednakową: musisz zabić pierwszy, bo inaczej zabiją ciebie. I dotyczy to również współwięźniów. Na koniec filmu są już innymi ludźmi — okazują sobie zaufanie i są gotowi rozmawiać o tym z innymi.

Te i podobne obserwacje, a także własne doświadczenia życiowe skłaniają mnie do przekonania, że choć nie wszędzie da się wdrożyć turkusowy model myślenia, to da się wdrożyć częściej, niżby się mogło wydawać. Ale łatwe to nie będzie nigdy. I o tym też trzeba pamiętać.

3 Droga do turkususu

Droga do turkususu nie jest prosta, wymaga cierpliwości i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie da się uniknąć. Wymaga nie tylko wdrożenia nowych zasad, zwyczajów i nawyków, ale też — co najtrudniejsze — porzucenia tych, do których jesteśmy przyzwyczajeni. Najogólniej rzecz ujmując, zbudowanie organizacji turkusowej wymaga pracy w dwóch dopełniających się kierunkach:

1. budowania turkusowej cywilizacji pracy,
2. budowania turkusowej struktury organizacyjnej.

3.1 Turkusowa cywilizacja pracy

Kluczem do turkusowej cywilizacji jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je mierzalnie tworzyć pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządczych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpra-

cę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegra. Trzeba zrezygnować z hierarchicznej struktury zarządczej, bo ona tłumi naturalną innowacyjność i kreatywność człowieka, trzeba odrzucić przekonanie, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (my oczywiście nie, ale ludzie, jak to ludzie...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest.

W firmie, która bardziej przypomina karny obóz pracy niż drużynę, nie możemy z dnia na dzień zadekretować, że mamy do siebie zaufanie... bo go po prostu nie mamy. Co więcej — nie możemy go mieć! Trzeba mozolnie budować takie warunki pracy, abyśmy to zaufanie mogli okazać i aby pozyskać je u innych.

Różne są drogi do tego celu, tak różne jak różne są organizacje i różni w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien wspólny kierunek, a może lepiej dekalog, budowania organizacji turkusowej:

1. nie szukaj winnego, by go ukarać — szukaj przyczyny, by ją usunąć,
2. nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć — oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy,
3. unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo — 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 (tzw. „komunikat ja”),
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji,
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

Jak wynika z mojego doświadczenia, drogę do turkusu należy rozpocząć od nauki dobrej empatycznej komunikacji. Od debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy. Taką naukę najskuteczniej prowadzi się metodą warsztatową - najpierw w małych grupach, później w większych. To buduje atmosferę partnerstwa i zaufania.

Gdy opanujemy w jakimś stopniu zasady „dobrej debaty”, możemy zacząć rozmawiać o tym, na jakie bariery napotykamy w naszej codziennej pracy. Rozmawiać — co zapowiadamy z góry — by je razem usuwać. Prowadzę takie warsztaty od blisko 20 lat i niezmiennie przekonuję się, że to najprostsza, najskuteczniejsza i najtańsza droga do podniesienia nie tylko jakości i wydajności pracy, ale też zadowolenia pracowników i budowania ich poczucia sprawczości. Każda zgłoszona bariera wskazuje kierunek ulepszenia firmy i ograniczenia kosztów przez usunięcie tej bariery. Okazuje się przy tym, że zgłaszane bariery z reguły nie wymagają do ich usunięcia innych kosztów niż nakłady na „edukację w turkusie”.

Wskazywane bariery zwykle układają się w cztery kategorie (wszystkie przykłady autentyczne):

1. komunikacyjne — np. nie wiemy, w jakim kierunku zmierza organizacja, dlaczego jedne decyzje są podejmowane, a inne odwoływane,

2. organizacyjne — np. zadania chodzą stadami, a najczęściej pod koniec okresów rozliczeniowych,
3. godnościowe — np. niesprawiedliwe oceny, arogancja przełożonych,
4. techniczne i ergonomiczne — np. niewygodne krzesła przy biurkach, hałas w open space, niewydajny ekspres do kawy (kolejki w czasie przerw).

Repertuar barier zgłaszanych przez kilkunastoosobową grupę warsztatową to od 40 do 60 pozycji stanowiących program doskonalenia organizacji na kilka lat. I choć od dawna jestem już na to przygotowany, to niezmiennie zdumiewa mnie obszar wiedzy pracowników o tym, co w firmie można udoskonalić — wiedzy, z której najczęściej nikt nie korzysta.

W miarę doskonalenia komunikacji, budowania zaufania i usuwania barier należy zacząć myśleć o przekazywaniu coraz większego zakresu decyzji tym, którzy będą je później wykonywali. To w naturalny sposób czyni kontrolowanie coraz mniej potrzebnym, zdejmując z kierowników zespołów, a później i z kierownictwa firmy, większość obowiązków decyzyjnych i nadzorczych. Rolę kierownika, który mówi pracownikowi, co i na kiedy ma zrobić, przejmuje klient tego pracownika, czy to wewnętrzny, czy też zewnętrzny. Dzięki temu liderzy przestają wydawać polecenia i mogą się zająć wspieraniem ludzi w ich pracy i rozwoju. Z zadaniowych nadzorców stają się liderami idei, wiedzy i umiejętności.

Brak konieczności kontrolowania eliminuje też w naturalny sposób styl kija i marchewki, a więc wszelkie tak zwane „systemy motywacyjne”, o których już od ponad pół wieku wiadomo — choć nadal nie jest to wiedza powszechna — że zamiast motywować, głęboko demotywują do działania.

Bardzo ważnym elementem budowania turkusowej cywilizacji jest też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności, budowania poczucia, że odpowiadamy nie tylko za siebie i naszą organizację, ale też za naszą małą i dużą ojczyznę, a także za planetę, na której przyszło nam żyć.

3.2 Motywacja godnościowa

Przejście od motywacji odwołującej się do korzyści — znanej jako metoda kija i marchewki — do motywacji godnościowej jest niewątpliwie najtrudniejszym zadaniem do zrealizowania na drodze do turkusowej cywilizacji. Jest też zadaniem najważniejszym.

Wiedza o mechanizmach motywacyjnych powodujących działaniami człowieka jest budowana na fundamencie dość oczywistego założenia, że wszystko, co robimy, robimy dla zaspokojenia jakichś naszych potrzeb. Wyrażając to innymi słowami — każde działanie podejmujemy dla pozyskania jakiejś nagrody w postaci zaspokojenia jednej z potrzeb.

Jeżeli zgodzimy się z tym założeniem, to zdanie sobie sprawy z tego, jakie mamy potrzeby i które z nich możemy zaspakajać w pracy, staje się kluczem do zrozumienia mechanizmów motywacyjnych.

Zdaniem Marka Kosewskiego [4] wszystkie potrzeby, które mogą być zaspakajane w pracy, dzielą się na dwie grupy: *potrzeby korzyści* i *potrzeby wartości*. Pierwsze zaspokajamy za pomocą pozyskiwania i konsumpcji dóbr, które nazywamy *korzyściami*, drugie — przez realizację zachowań zgodnych z pewnymi wzorcami, które nazywamy *wartościami*. Każdą z tych grup Kosewski dzieli dalej na dwa rodzaje (Rys. 3.2-1):

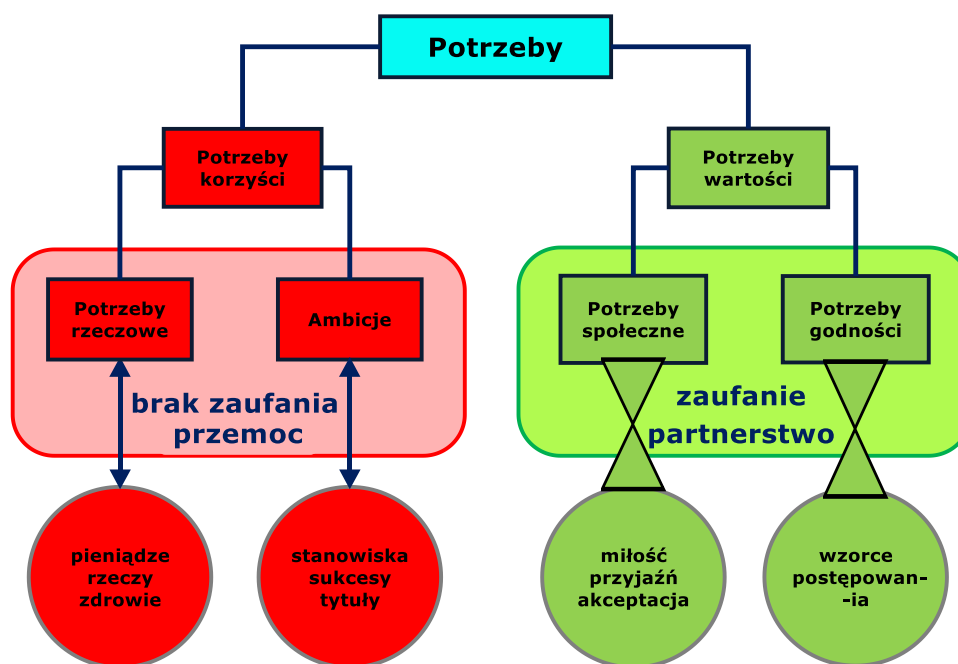
1. Potrzeby korzyści

- 1.1. **Potrzeby korzyści rzeczowych** zaspokajamy przez konsumpcję korzyści materialnych (np. pożywienie, mieszkanie) i osiągnięcie pewnych stanów (np. zdrowie) spełniających podstawowe wymagania naszej biologii, ale także przez konsumpcję przedmiotów zbytku, które nie są naszej biologii niezbędne, ale których posiadanie sprawia nam przyjemność..
- 1.2. **Ambicje**, zwane też potrzebami miłości własnej, zaspokajamy osiągając stanowiska, sukcesy, honory, tytuły, zdobywając nagrody itp.

2. Potrzeby wartości

- 2.1. **Potrzeby społeczne** są związane z naszym funkcjonowaniem w grupie społecznej, są to więc potrzeby poczucia przynależności do zespołu (lub społeczności), akceptacji, przyjaźni, miłości, ... Zaspokajamy je przez budowanie pozytywnych kontaktów z otaczającymi nas ludźmi.
- 2.2. **Potrzeby godności** to potrzeby poczucia wartości własnej, poczucia, że się rozwijamy, że możemy być z siebie dumni.

Potrzebę korzyści zaspokajamy przez pozyskanie pewnego pożądanego dobra i jego „konsumpcję” lub też przez osiągnięcie pewnego materialnego stanu rzeczy, na przykład zdrowia lub awansu na nowe stanowisko.



Rys. 3.2-1. Klasyfikacja potrzeb

Nagrodę w postaci korzyści otrzymujemy najczęściej od kogoś, kto się jej pozbywa, aby nam ją dać. A skoro się pozbywa, to oczekuje czegoś w zamian. Na przykład, dajemy pracę w zamian za wynagrodzenie. Tę wymianę symbolizują na Rys. 3.2-1 dwustronne strzałki⁴. Nagro-

⁴ Z mniej oczywistą sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy nagrodą jest zaspokojenie naszej ambicji. Jednak i tu możemy mówić o pewnego rodzaju wymianie. Na przykład, gdy otrzymujemy w firmie wyż-

dy korzyści są wykorzystywane w „systemach motywacyjnych” spod znaku kija i marchewki opartych na braku zaufania i biorącej się stąd przemocy. Piszę „systemach motywacyjnych”, bo w rzeczywistości głęboko demotywują do rzetelnej pracy.

Nagrodę w postaci wartości pozyskujemy w inny sposób. Tu nie ma wymiany. Budując z kimś relację przyjaźni oferujemy mu przyjaźń, ale mu jej nie „oddajemy”. On też nam nie „oddaje” swojej, choć najczęściej nią nas obdarza. Na rysunku tę sytuację symbolizują klepsydry w miejsce strzałek. Można powiedzieć, że w jakiejś mierze nagrody związane z wartościami wypłacamy sobie sami, choć inni mogą nam w tym dopomóc lub to utrudnić. Na nagrodach w postaci wartości są oparte systemy motywacji godnościowej wiążące się z atmosferą partnerstwa i zaufania.

Nagrody społeczne uzyskujemy przez poczucie emocjonalnej przynależności do grupy ludzi, którzy nas szanują i na których możemy liczyć. Potrzeby tych nagród — wbrew pozorom — są znacznie silniejsze od potrzeb korzyści, choć wielu liderów sobie tego nie uświadamia. Zdarza mi się słyszeć, że „moich pracowników interesuje tylko kasa”. Wtedy pytam — a co poza kasą im oferujesz? — i dowiaduję się, że bardzo wiele: służbowy smartfon, laptop i samochód, a nawet bilety na basen i siłownię. To jednak nadal korzyści rzeczowe, a więc inne formy „kasy”. A co z potrzebami społecznymi? I tu pada odpowiedź, że firma nie jest od tego — niech sobie te potrzeby zaspokajają po pracy. Zgoda. To twój wybór. Ale skoro oferujesz im tylko kasę, to się nie dziw, że ich tylko kasa interesuje. Oni nie oczekują od ciebie niczego innego. Zresztą często nawet nie są świadomi, że w pracy można oczekiwać czegokolwiek poza kasą.

Tymczasem potrzeby społeczne są niezwykle silne. Zwróćmy uwagę, że samobójstwa popełniane przez dzieci poddawane mobbingowi klasowemu są wywołane poczuciem, że w szkolnym zespole ich potrzeby społeczne nie zostaną zaspokojone. Te dzieci mogą być kochane w domu i szanowane wśród przyjaciół na podwórku, ale w szkole są skazane na odrzucenie. I słabsze jednostki popełniają samobójstwa. Bo spełnienie potrzeb społecznych jest człowiekowi potrzebne do życia. Dorosłym również.

Ostatnią z czterech grup potrzeb, potrzebę godności, zaspokajamy przez poczucie, że postępujemy zgodnie z przyjętymi przez nas samych wzorcami zachowania. Okazuje się jednak, że my ludzie wszyscy przyjmujemy z grubsza te same wzorce:

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

Fakt, że większość ludzi ceni te same wzorce, nie oznacza jednak, że wszyscy stosują je do wszystkich. Na przykład w grupach przestępczych uczciwość i rzetelność obowiązują jedynie wobec członków tej grupy, nacjoniści ograniczają je do swojego narodu, a rasiści — do swojej rasy. Z kolei większość ludzi uważa, że lojalność nie obowiązuje wobec przestępców.

sze stanowisko, a więc dostępujemy awansu, firma pozbywa się tego stanowiska z repertuaru stanowisk wolnych. Pozbywa się możliwości dania tego stanowiska komuś innemu.

Potrzeba godności to podstawowa potrzeba struktury JA, zwanej też *ego*. Jej zaspokojenie jest konieczne dla sprawnego funkcjonowania JA, a tym samym dla utrzymania przez człowieka właściwego kontaktu z otaczającą go rzeczywistością. Jest mu też potrzebne do życia, podobnie jak pożywienie i woda.

Potrzeba godności jest najsilniejszą spośród wszystkich wymienionych potrzeb i do niej właśnie odwołują się firmy turkusowe. Pracownicy tych firm zaspokajają tę potrzebę przez poczucie, że efekt ich pracy jest komuś potrzebny, że ich praca jest rzetelna i uczciwa, a ich organizacja dba nie tylko o siebie, ale też o społeczeństwo i środowisko ekologiczne.

Nagrody godnościowe są najsilniejszymi motywatorami do podejmowania działań, a więc też i do wykonywania pracy. Jednakże poza sytuacjami heroicznymi takimi jak np. wojna wyzwolenicza, nie mogą być jedynym „paliwem” naszego działania. Zatrudniająca nas organizacja powinna więc zadbać również o zaspokojenie naszych potrzeb korzyści i potrzeb społecznych. Wyrażając to innymi słowami, powinna zorganizować odpowiednie *środowisko pracy*, które zapewni zaspokojenie tych potrzeb, a więc:

- materialne wyposażenie warsztatu pracy,
- wynagrodzenie i jego pochodne,
- atmosferę społeczną opartą na zaufaniu i partnerstwie.

Z tego punktu widzenia wynagrodzenie nie jest „nagrodą” za pracę, ale w tym samym stopniu elementem wyposażenia środowiska pracy, jak każde inne narzędzie potrzebne do realizacji naszych działań — linia produkcyjna, samochód czy komputer. Przecież gdyby nie oferowano nam wynagrodzenia, nie moglibyśmy wykonywać naszej pracy, gdyż źródeł utrzymania musielibyśmy szukać gdzie indziej.

Podobnie jest z atmosferą społeczną. Abyśmy mogli skutecznie pracować, musimy czuć się w pracy dobrze, widzieć wokół siebie życzliwych partnerów, a nie zawistnych konkurentów, nie tracić czasu na potyczki i wojny podjazdowe.

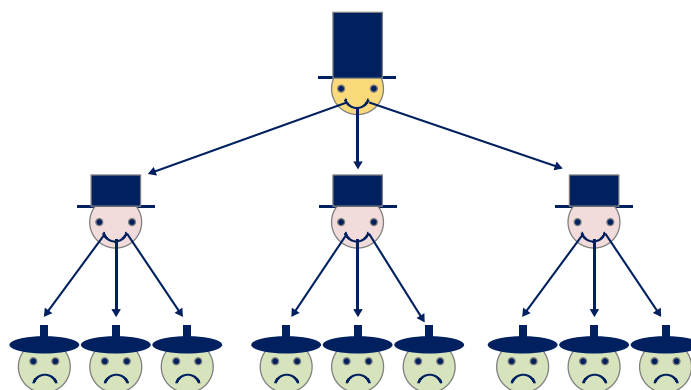
Fakt, że korzyści i wartości społeczne powinny być zapewnione jako wyposażenie stanowiska pracy niektórzy autorzy wyrażają mówiąc, że one same w sobie nie stanowią motywatorów, ale ich brak jest demotywujący.

Co więc w sposób ostateczny motywuje nas do pracy? Jest nią potrzeba godności. Jest to ta potrzeba, którą realizujemy przez poczucie, że to co robimy, robimy najlepiej, jak potrafimy i z zachowaniem ważnych dla nas wartości. Nagrodą godnościową jest satysfakcja z tego co robię i jaki jestem. Jest to więc nagroda za sposób i za skutek.

3.3 Procesowa struktura organizacyjna

We wczesnym okresie rozwoju kapitalizmu większe firmy produkcyjne były zorganizowane w postaci grupy warsztatów rzemieślniczych, z których każdy wytwarzał firmowy produkt — na przykład strzelbę lub powóz konny — od początku do końca. Ta sytuacja zaczęła się zmieniać na przełomie XIX i XX wieku, m.in. za sprawą Winsława Taylora, który zaproponował ideę linii produkcyjnej. Miejsce wykwalifikowanych rzemieślników wytwarzających złożone produkty zajęli przyuczeni do zawodu robotnicy, z których każdy wykonywał jeden tylko rodzaj bardzo prostej czynności. Często byli to ludzie niepiśmienni, a w USA dodatkowo nieznający lokalnego języka (emigranci pierwszego pokolenia), co powodowało, że nie ogarniali umysłem całego procesu produkcji. Wiedza każdego z nich ograniczała się do jednej tylko czynności, wprowadzono więc bezwzględny zakaz dokonywania jakichkolwiek zmian

w procedurach wykonawczych. Od myślenia było kierownictwo, a od produkcji — pracownicy liniowi. Tych ostatnich nadzorowali majstrowie mający nad sobą kierowników i dyrektorów. Przedsiębiorstwa organizowano na wzór armii, bo był to najlepiej znany wzorzec zarządzania dużymi zespołami ludzkimi.



Rys. 3.3-1 Hierarchiczna struktura organizacyjna

W strukturze armijnej decyzje są podejmowane przez stosunkowo wąskie grono decydentów zajmujących pozycje w górnych częściach hierarchii władzy. Strzałki na Rys. 3.3-1 obrazują kierunek wydawania poleceń, a więc relację kto komu podlega.

Dzięki wynalezieniu linii produkcyjnej i takiej strukturze organizacyjnej produktywność przemysłu amerykańskiego wzrosła w ciągu 80 lat przełomu XIX i XX wieku ponad 50-krotnie.

Gwałtowny wzrost wydajności pracy, który nastąpił w drugiej połowie XX wieku w krajach Ameryki Północnej, Europie i części krajów Dalekiego Wschodu, doprowadził do wzrostu dobrobytu, a wraz z nim do daleko idących zmian w poziomie wykształcenia społeczeństw. Dzięki tym zmianom stała się możliwa najpierw technicyzacja, a później automatyzacja i komputeryzacja gospodarki. To ponownie wywołało skok produktywności, jednocześnie stawiając szeregowym pracownikom przedsiębiorstw większe wymagania w zakresie wiedzy i umiejętności. Stało się też jasne, że w nowych warunkach już nie produktywność firmy⁵, ale jakość jej oferty stanowi o zdolności do utrzymania się na rynku. W ten sposób rozwinięte kraje świata rozpoczęły ewolucyjne przejście od taylorowskiej epoki walki o produktywność do demingowskiej epoki walki o jakość. Pojawiły się takie pojęcia, jak *przedsiębiorstwo tworzące wiedzę*, *gospodarka oparta na wiedzy* i *społeczeństwo wiedzy*. Do świadomości menedżerów zaczął docierać fakt, że wiedza pracowników stanowi zasób przedsiębiorstwa na równi z kapitałem, wyposażeniem materialnym, technologią i rynkiem. Przedsiębiorstwa nowej epoki zaczęły nabierać nieznanych wcześniej cech:

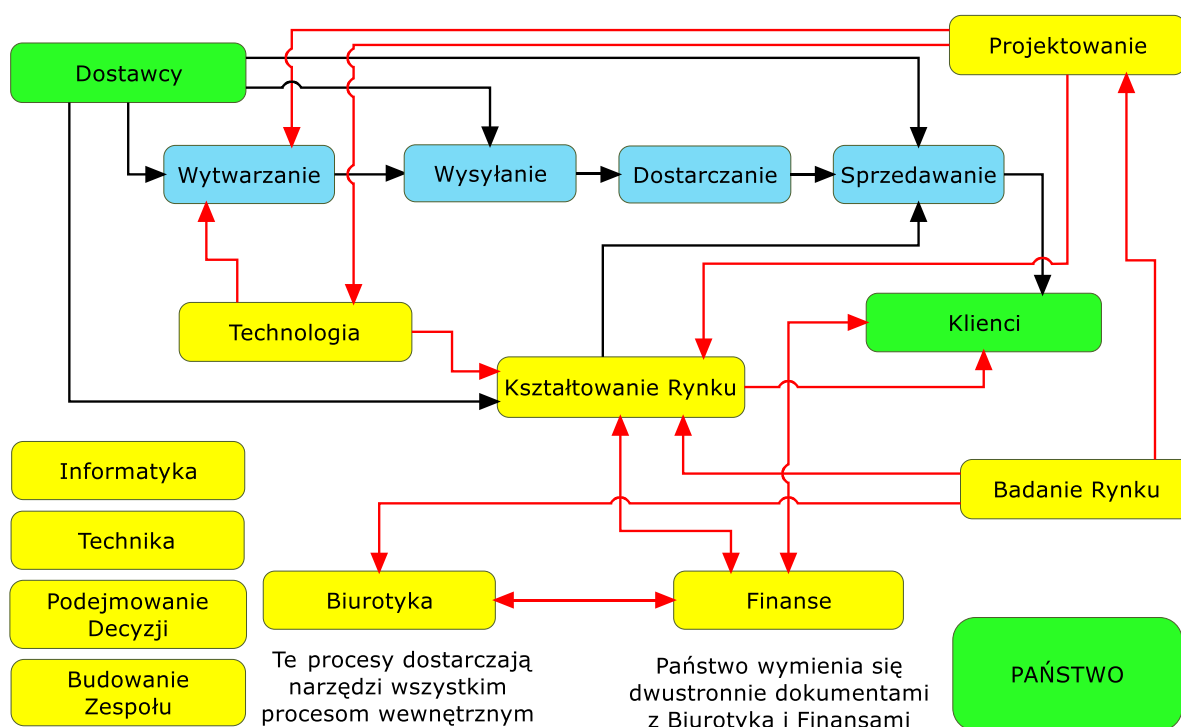
1. Wiedza staje się zasobem przedsiębiorstwa, którym należy zarządzać na równi z innymi zasobami — wiedzę można kupować (choć w ograniczonym zakresie)⁶, tworzyć i pielęgnować, wykorzystywać, upowszechniać.

⁵ Produktywność nie przestała być oczywiście ważna, jednak w rozwiniętych gospodarkach nie mogła już ona decydować o konkurencyjności przedsiębiorstw, gdyż wszystkie liczące się przedsiębiorstwa osiągnęły bardzo zbliżoną do siebie, a zarazem wysoką produktywność. Inna sytuacja zachodzi w krajach mniej rozwiniętych, w których produktywność może być nadal czynnikiem stanowiącym o konkurencyjności przedsiębiorstw.

⁶ W każdym przedsiębiorstwie spotykamy dwie warstwy wiedzy. Pierwsza obejmuje wiedzę ogólną o zjawiskach technologicznych, zarządczych, finansowych, psychologicznych i wielu innych. Tę właśnie wiedzę możemy nabywać — czy to w postaci utrwalonej w różnego rodzaju materiałach, czy też w

2. Na każdym stanowisku pracy czynności wykonywane jako podstawowe na tym stanowisku wymagają coraz bardziej wyspecjalizowanej wiedzy.
3. Każdy pracownik w coraz większym stopniu wykonuje — poza czynnościami dla niego podstawowymi — czynności należące do obszarów wiedzy odległych od jego obszaru podstawowego, w związku z czym rodzi się potrzeba powstania grupy nauczycieli i trenerów związanych nie z zespołami, tak jak tradycyjni przełożeni, ale z obszarami wiedzy.
4. Obok hierarchicznej jednostki organizacyjnej, którą jest „zespół”, pojawia się ponadwydziałowa jednostka — „proces” — związana z określonym rodzajem wykonywanych czynności oraz z odpowiadającym tym czynnościom obszarem wiedzy.
5. Procesy nie tworzą struktury hierarchicznej, a relacje pomiędzy nimi dotyczą nie przekazywania poleceń, ale przesyłania produktu do dalszej obróbki, dostarczania narzędzi, przekazywania oczekiwań co do jakości produktu, dzielenia się wiedzą, a więc szeroko rozumianego wspomaganie jednego procesu przez drugi.
6. Pojawia się potrzeba (i możliwość!) włączenia w obszar zarządzania dostawców i klientów firmy, dla których nie było miejsca w modelu hierarchicznym.
7. Pojawiają się pojęcia *wewnętrznego klienta* i *wewnętrznego dostawcy*, stanowiące ogniwa w łańcuchu jakości wiodącym od zewnętrznego dostawcy przez wewnętrznych wykonawców do zewnętrznego klienta.

Alternatywę dla hierarchicznej struktury organizacyjnej przedstawionej na Rys. 3.3-1 stanowi struktura procesowa przedstawiona na Rys. 3.3-2.



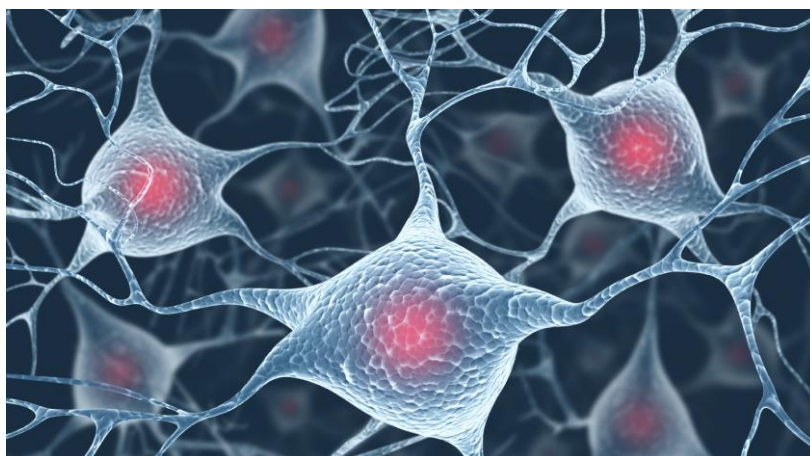
Rys. 3.3-2 Procesowa struktura organizacyjna

postaci szkoleń oferowanych przez ekspertów. Aby jednak wiedza ogólna mogła być w przedsiębiorstwie wykorzystana, musi zostać dopasowana do specyfiki firmy, co najczęściej odbywa się przez przekładanie jej na język procedur, norm i standardów. Tego drugiego rodzaju wiedzy najczęściej kupić się nie da — ją firma musi wytworzyć własnymi siłami.

W tej strukturze strzałki opisują relację dostawca-klient, tj. wskazują kto komu przesyła swoje produkty do dalszej obróbki, a więc kto jest czyim klientem, a kto dostawcą. Strzałki czerwone oznaczają, że produkt dostarczany przez dostawcę nie jest dla klienta surowcem lub składową do dalszego przetwarzania, ale narzędziem do wykorzystania. Na przykład proces Technologia dostarcza procesowi Wytwarzanie (produkcja) narzędzi, a nie surowców.

Każdy proces ma swojego opiekuna, którego nazywamy *właścicielem procesu*. Do jego najważniejszych zadań należy:

1. stałe pozyskiwanie wiedzy związanej z danym procesem,
2. udostępnianie tej wiedzy pracownikom, którzy jej potrzebują,
3. dbałość o współpracę i komunikację ze wszystkimi dostawcami i wszystkimi klientami danego procesu,
4. ustalanie norm jakości oczekiwanych przez klientów i pomiar jakości w kontekście tych norm.

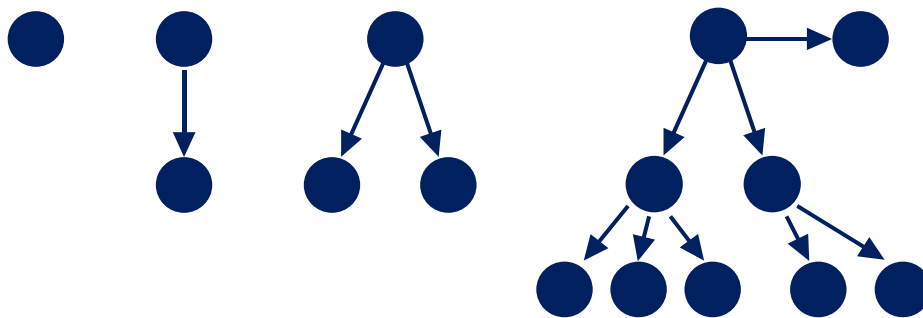


Rys. 3.3-3 Procesowa struktura organizmu biologicznego

W tak zorganizowanej firmie nikt nikomu nie wydaje poleceń, a właściciele procesu pełnią rolę mentorów, a nie kierowników i nadzorców. Co i na kiedy dany pracownik ma zrobić, mówi mu nie jego przełożony — którego on nie ma — ale jego klient, który składa mu zamówienia i określa normy jakości. Tak właśnie samozarządzają się organizmy biologiczne, o czym była już mowa w rozdziale 2.2 (patrz Rys. 3.3-3).

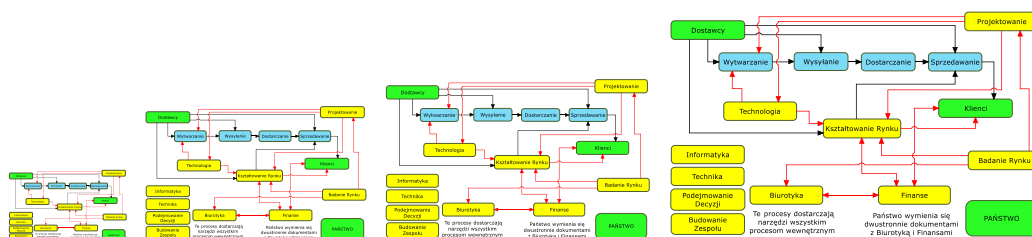
Struktura procesowa różni się od hierarchicznej jeszcze jedną bardzo ważną cechą, a mianowicie paradygmatem rozwoju. Struktura hierarchiczna rozwija się budując coraz głębszą i szerszą hierarchę jak na Rys. 3.3-4.

W miarę jej wzrostu pojawiają się nowe typy stanowisk i związane z nimi zakresy obowiązków, obszary podejmowania decyzji i kanały komunikacji. Rośnie funkcjonalna złożoność struktury, przybywa ludzi w centrali i na pośrednich szczeblach zarządzania, wydłuża się droga od wykonawcy do decydenta, budżety są kaskadowane na coraz większą liczbę poziomów, przybywa biur i sekretarek.



Rys. 3.3-4 Wzrost struktury hierarchicznej

Wielokomórkowe organizmy biologiczne rosną inaczej. W chwili narodzin mają już strukturę dorosłego osobnika. Nie przybývają im nowe kończyny i nowe ogry. Przybývają jedynie nowe komórki, które są kopiami komórek już istniejących. Nie zmieniają się kanały komunikacji ani rodzaj wysyłanych sygnałów. A jednocześnie organizm się uczy, zdobywa doświadczenie, podejmuje nowe funkcje wykonawcze. I podobnie rosną organizacje o strukturze procesowej (Rys. 3.3-5).



Rys. 3.3-5 Wzrost struktury procesowej

3.4 Partnerskie podejmowanie decyzji

Jednym z kluczowych wyzwań organizacji turkusowej jest zespołowe podejmowanie decyzji. Nie jest to wyzwanie łatwe, bo większość z nas zna w zasadzie jedynie dwa opisane w rozdziale 2.1 paradygmaty: demokracja większościowa i autokracja. Paradygmat demokracji partnerskiej jest mało znany, choć nie można powiedzieć, żeby nie było żadnych doświadczeń z tego obszaru. Wydaje się, że dobrym przykładem może być holenderska organizacja Buurtzorg⁷. Jest to stowarzyszenie pielęgniarek społecznych, które są opłacane z kasy państwowej, a zajmują się pacjentami przebywającymi w swoich domach. Zorganizowały się w celu doskonalenia swojej pracy.



Rys. 3.4-1 Siedziba 30-osobowej centrali Buurtzorg

⁷ Są również przykłady tak zarządzanych organizacji gospodarczych, a nawet dużych korporacji.

Poniżej najważniejsze zasady i narzędzia demokracji partnerskiej, na których opiera się funkcjonowanie Buurtzorgu (które nieco wzbogaciłem własnymi doświadczeniami):

1. Procesowa struktura organizacyjna

- 1.1. Buurtzorg jest federacją około 600 niewielkich zespołów (kilka do kilkunastu osób), samodzielnie organizujących swoją pracę oraz współpracujących ze sobą. Jeżeli zespół rozrasta się powyżej tej normy, to dzieli się na mniejsze. Zespoły nie mają kierowników, a moderatorzy (patrz niżej) mogą być wybierani ad hoc przed każdą debatą.
- 1.2. Zespoły same prowadzą rekrutację swoich członków, tj. decydują kto i na jakich zasadach ma zostać przyjęty do zespołu. Decydują też, kto z zespołu odchodzi, z jakiego powodu i na jakich warunkach.

2. Wsparcie metodologiczne i eksperckie

- 2.1. Zespoły odbywają regularne treningi (np. raz w miesiącu) w zakresie prowadzenia *dobrej debaty* opartej na poszanowaniu uczestniczących w nich osób i ich poglądów. Z organizacją współpracuje pewna liczba coachów, którzy szkolą pracowników zarówno w zakresie uczestniczenia w dobrych debatach, jak i ich prowadzenia w charakterze moderatorów. Z biegiem czasu doświadczeni moderatorzy mogą sami stawać się coachami. Coachowie nie podejmują za zespół żadnych decyzji, ani też nie biorą za podjęte decyzje odpowiedzialności. Ich rolą jest jedynie wspomaganie w prowadzeniu debaty. Każdy coach opiekuje się kilkudziesięcioma zespołami. Spędza z nimi stosunkowo mało czasu, aby nie przejmować na siebie roli moderatora i nie pozbawiać zespołów samodzielności.
- 2.2. Zespoły są szkolone w korzystaniu z narzędzi wspólnego podejmowania decyzji. Na początku realizują to zewnątrzni trenerzy, później trenerzy wewnętrzni wyłaniani spośród pracowników.
- 2.3. Z organizacją współpracuje zespół ekspertów, którzy doradzają zespołom w obszarach wykraczających poza wiedzę i doświadczenie członków zespołów. Mogą to być obszary związane z branżą danej organizacji (np. technologie), logistyką działań, zagadnieniami finansowymi, prawnymi itp. Podobnie jak coachowie, również eksperci nie podejmują za zespół żadnych decyzji, ani też nie biorą za podjęte decyzje odpowiedzialności. Ich rolą jest dzielenie się wiedzą i doświadczeniem.

3. Samoorganizacja

- 3.1. Zespoły odbywają regularne spotkania (np. raz w tygodniu) w celu organizowania i doskonalenia swojej pracy.
- 3.2. Każde posiedzenie zespołu prowadzi *moderator*, którego rola polega na zadbaniu o zachowanie zasad dobrej debaty i zapewnienie każdemu uczestnikowi równego prawa do wypowiedzi. Najczęściej członkowie zespołu wybierają moderatora spośród siebie, w szczególnie trudnych sytuacjach mogą jednak poprosić o wsparcie zewnętrznego coacha. Moderatorzy mogą zmieniać się z posiedzenia na posiedzenie. Jest pożądane, aby wszyscy członkowie zespołu potrafili pełnić taką rolę.
- 3.3. Decyzje są podejmowane na zasadzie *slabego konsensusu*. Oznacza to, że jakaś grupa — niekoniecznie większość — jest silnie za podjęciem danej decyzji, a pozostali nie zgłaszają zdecydowanego sprzeciwu. Jest niezwykle istotne, aby wszy-

scy członkowie zespołu byli przekonani co do tego, że uzyskanie *silnego konsensusu* (gdy godzą się wszyscy) może być niezwykle trudne i czasochłonne. Słaby konsensus nie wyklucza też, że jeżeli podjęta decyzja okaże się niewłaściwa, to będziemy się zastanawiać, jak ją zmienić.

4. Poczucie odpowiedzialności

- 4.1. Wszyscy członkowie zespołu czują się odpowiedzialni za decyzje podejmowane przez zespół i dokładają starań, aby je zrealizować.
- 4.2. Zespoły czują się odpowiedzialne za realizowanie misji i wizji firmy (rozdział 4).
- 4.3. Zespoły raz w roku dokonują oceny swojej pracy oceniając każdy jej aspekt na dwupunktowej skali znanej jako *tabelka plus-delta*:

(+) tak trzymać — nie zmieniamy, bo nie musimy lub nie możemy,

(Δ) zmieniamy — bo potrafimy to zrobić lepiej.

Taka skala — w przeciwieństwie do *dobrze versus źle* — nie powoduje reakcji obronnych (wobec „źle”), a więc ułatwia współpracę przy doskonaleniu naszych sposobów i standardów realizowania zadań.

Obok ogólnych zasad zespołowego samozarządzania organizacja powinna oferować pewien standardowy zestaw zespołowego podejmowania decyzji, a także doskonalenia zarówno własnej pracy jak i współpracy pomiędzy zespołami. Typowy taki zestaw⁸, choć oczywiście nie jedyny, jest opisany w mojej „Doktrynie jakości” w rozdziale „Narzędzia pracy inkubatorów jakości”:

1. diagramy pokrewieństwa z hierarchią,
2. tabelka plus-delta,
3. diagram Ichikawy znany też jako *rybia ość*,
4. burza mózgów,
5. karuzela pomysłów,
6. jak możemy sobie pomóc,
7. trampoliny i bariery,
8. metoda 5-s,
9. drzewo wymagań krytycznych dla jakości,
10. pięć razy „dlaczego”,
11. metoda siedmiu kroków,
12. cykl jakości Shewharta.

3.5 Rola byłego kierownictwa

Z faktu, że w kulturze turkusowej odchodzimy od hierarchicznej struktury kierowniczej, nie oznacza bynajmniej, że pozbywamy się wszystkich kierowników poczynając od brygadzystów a na prezesie skończywszy. Takie działanie oznaczałoby najczęściej zubożenie organizacji o

⁴ Być może niektóre z nich są używane w Buurtzorgu, jednak w dostępnych mi źródłach nie znalazłem żadnej informacji na ten temat.

wartościowy zasób wiedzy, umiejętności i doświadczenia. Nie pozbywamy się więc kierowników, ale uwalniamy ich od zajmowania się bieżącą organizacją pracy, pozwalając skupić się na tym, co wykracza poza tę rolę i co zresztą zawsze było ich podstawowym zadaniem, a mianowicie na rozwoju organizacji zarówno pod względem kulturowym (turkusowa cywilizacja), jak i produktowym (nowe produkty, zadania, obszary działania). Z kierowników stają się liderami turkusowej idei, a jednym z ich podstawowych obowiązków będzie pielęgnowanie turkusowej przestrzeni zadaniowej, co oznacza:

- budowanie przestrzeni dialogu,
- budowanie partnerstwa i zaufania,
- budowanie współpracy,
- wspieranie zasad turkusowego dekalogu,
- bycie wzorem do naśladowania,
- spełnianie obowiązku prawnego.

Tak działo się właśnie w firmie Morning Star, której twórcą i liderem idei był i jest Chris Ruffer, a także w Buurtzorg, której założycielem był Jos de Blok. Natomiast co do pełnionych funkcji byli kierownicy mogą stawać się:

- wykonawcami czynności operacyjnych,
- właścicielami procesów,
- mentorami i trenerami,
- moderatorami i coachami,

co nie oznacza też, że te role rezerwujemy wyłącznie dla nich. Nie oznacza również, że liderzy mają nie wykonywać żadnych zadań operacyjnych: produkcyjnych, sprzedażowych, marketingowych, rachunkowych, utrzymania ciągłości ruchu maszyn itp.

Na koniec dwa cytaty z F. Laloux [4] o roli lidera w organizacji turkusowej:

Jedna rola pozostaje taka sama w każdym modelu: prezes jest zazwyczaj publicznym wizerunkiem firmy dla świata zewnętrznego. Dostawcy, klienci i regulatorzy rynku często chcą mieć do czynienia z „głową” organizacji, a prezes najczęściej (choć niekoniecznie) tę właśnie rolę przyjmuje. Jednak co do całej reszty, większość konwencjonalnych obowiązków pełnionych przez prezesa w Turkusie po prostu odpada – nie ma, na przykład, celów ilościowych do ustalania, budżetów do zatwierdzania, nie ma zespołu dyrektorskiego do zarządzania, żadnych odgórnych strategii do opracowania, żadnych sporów do rozstrzygania, żadnych decyzji w sprawie awansów. Z drugiej strony, analiza pionierskich organizacji sugeruje, że są dwie nowe i strategiczne role, jakie prezes w nowym modelu ma do spełnienia:

- I. *tworzenie i utrzymywanie przestrzeni dla Turkusowych sposobów działania;*
- II. *bycie wzorem Turkusowych zachowań godnym naśladowania.*

Poza tym, prezes, jak każdy inny w tych organizacjach, jest pracownikiem, który powinien umieć wyczuć, co jest potrzebne, zaangażować się w jakiś projekt oraz podejmować decyzje z użyciem procesu doradczego. (str. 298)

Wejdziesz w buty, na przykład, Chrisa Ruffera, odnoszącego sukcesy założyciela i prezesa Morning Star. Założył firmę ponad 20 lat temu, jeżdżąc ciężarówką i rozwijając pomidory.

Dzisiaj, Morning Star jest największym przetwórcą i dostawcą pomidorów w świecie. Firma osiągała takie zyski, że nie potrzebowała zewnętrznych inwestorów, by finansować swój rozwój. Rufer posiada 100% firmy i jest jedynym członkiem zarządu. A jednak, jako założyciel, prezes i właściciel firmy, uznaje, za niewłaściwe podejmowanie przez niego samodzielnych decyzji, które wpływają na innych ludzi bez konsultacji z nimi. (str. 300)

3.6 Krok po kroku

Są w zasadzie dwie drogi do organizacji turkusowej.

Pierwsza polega na zbudowaniu takiej organizacji od początku. Rozpoczynamy od kilku osób, a następnie rośniemy organicznie, powiększając zespół o nowych jego członków wyrażających gotowość poddania się turkusowej kulturze. Tak Chris Rufer budował swoją Morning Star, która jest dziś największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów o kilkunastoprocentowym wzroście rok do roku od dwudziestu lat. Tak też powstawała Buurtzorg, która zaczynała od 10 pielęgniarek, a dziś skupia ich 8.000 zgrupowanych w 600 zespołach.

Druga droga, znacznie trudniejsza, to przekształcanie organizacji z tradycyjnej w turkusową. To droga, na której podstawowymi przeszkodami do pokonania będzie nie wdrażanie nowych idei i nawyków, ale pozbywanie się starych. U wielu osób taka przemiana będzie wywoływać lęk przed nowym — czy ja sobie poradzę, czy się w nowej rzeczywistości odnajdę — a to nierzadko wiąże się z oporem. Kto przyzwyczył się do stylu „polecenie i kontrola”, temu nie łatwo będzie porzucić rolę nadzorca na rzecz trenera, mentora czy moderatora. Po pierwsze wymaga to pozbycia wpojonych nierzadko od dzieciństwa przekonań, po drugie — nie tylko zrozumienia i opanowania nowych metod, ale też wdrożenia ich do codziennej pracy na poziomie nawyków. Nie spieszymy się więc z zamianą oranżu czy nawet zieleni na turkus. To musi trwać, bo potrzebny jest czas na oswojenie się z nowym sposobem myślenia o sobie i otaczającym nas świecie. Warto jednak wiedzieć i to, że każdy krok zbliżający nas do turkusu będzie przynosił wymierne korzyści zarówno po stronie komfortu życia jak i skuteczności organizacji.

4 Fundament strategiczny organizacji

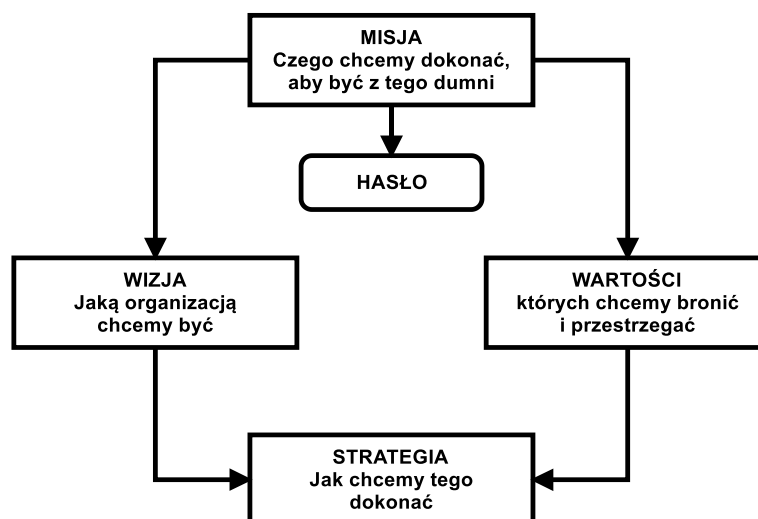
Aby jakakolwiek organizacja mogła realizować swoje cele, trzeba je wpięrow jednoznacznie określić. W organizacji turkusowej powinni to zrobić zespołowo jej pracownicy. Różne są sposoby zrealizowania tego zadania, a jednym z nich jest określenie *fundamentu strategicznej organizacji*, na który składają się misja, wizja, wartości i strategia.

Misja i wizja bywają rozumiane różnie przez różne organizacje. Poniżej przedstawiam moje rozumienia tych pojęć (co bynajmniej nie oznacza, że uważam je za jedyne). Ideę fundamentu strategicznego (nazwa jest moja) zaczerpnałem z książki Andrew Campbella i Laury Nash [2], choć i tę nieco zmieniłem na własny sposób. Kierunki strzałek na Rys. 3.6-1 Struktura fundamentu strategicznego wskazują kolejność budowania elementów fundamentu.

Poszczególne elementy fundamentu definiujemy w następujący sposób:

- **Misja** określa co jest dla nas ważne, ku czemu będziemy dążyć i z czego chcielibyśmy być dumni. Każdy członek organizacji powinien nie tylko znać misję, ale też się z nią prawdziwie identyfikować.
- **Wartości** to wzorce postępowania lub wzorce kształtujące postępowanie, których chcemy przestrzegać w realizacji naszej misji.

- **Hasło** wyraża naszą misję i wartości w skrótowej formie. Jest wykorzystywane przede wszystkim w działaniach PR.
- **Wizja** odpowiada na pytania kim chcemy być w przyszłości i jak w przyszłości ma wyglądać nasza organizacja, np. gospodarcza czy non-profit, duża, czy mała, regionalna czy ogólnokrajowa itp.
- **Strategia** określa drogę realizowania misji i wizji przy zachowaniu wybranych wartości.



Rys. 3.6-1 Struktura fundamentu strategicznego

Dla przykładu podaję poniżej, jak elementy fundamentu strategicznego definiuje dla siebie firma Toyota, niewątpliwy lider nie tylko w branży motoryzacyjnej, ale też w obszarze zarządzania jakością. Pierwsze cztery elementy zaczerpnąłem z [6], a strategię dodałem na własną odpowiedzialność. W rzeczywistości *Droga Toyoty do Jakości* (ang. *The Toyota Way*) to metoda zarządzania firmą przyjęta od czasu jej ogłoszenia przez większość przemysłu motoryzacyjnego na świecie⁹. Stanowi ona z pewnością podstawę strategii rozwoju firmy, ale nie obejmuje konkretnych działań strategicznych, taktycznych i operacyjnych, o których piszę niżej.

Misja

- Toyota będzie przewodzić na drodze ku przyszłości motoryzacji, wzbogacając życie ludzi na całym świecie, zapewniając najbezpieczniejsze i najbardziej odpowiedzialne sposoby przemieszczania się.
- Przez nasze zaangażowanie w jakość, ciągłe innowacje i szacunek dla planety chcemy przekraczać oczekiwania ludzi i być za to nagradzani uśmiechem.
- Osiągniemy ambitne cele dzięki talentom i pasji ludzi, którzy wierzą, że zawsze można zrobić coś lepiej.

⁹ Fakt, że firma zarządzana według zasad TQM udostępnia swoją metodę wszystkim, a więc i konkurencji (!), stanowi charakterystyczną cechę ideologii jakości. Firmy jakości nie dzielą się z konkurencją swoimi technologiami, czy też tajemnicami handlowymi, ale dzielą się wiedzą o jakości w myśl zasady, że doskonalenie siebie nie jest możliwe bez doskonalenia otaczającego nas środowiska. W latach 90. poznałem firmę turystyczną White Rose Lane, która organizowała wycieczki statkami na rzecze płynącej przez położone w Szkocji miasto York. Gdy firma wchodziła na ścieżkę TQM, po drugiej stronie rzeki działały podobne dwie firmy. White Rose Lane zaproponowała im podzielenie się wiedzą o TQM, ale one odmówiły. W kilka lat później upadły z braku klientów, a White Rose Lane wykupiła ich statki.

<p>Wartości</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Duch wyzwania ▪ Stałe doskonalenie ▪ Idź aby zobaczyć ▪ Praca zespołowa ▪ Szacunek <p>Hasło Nagradzasz nas uśmiechem, gdy przekraczamy Twoje oczekiwania.</p> <p>Wizja Największa, najbardziej szanowana i najzyskowniejsza firma motoryzacyjna świata.</p> <p>Strategia Droga Toyoty do Jakości</p>
--

Rys. 3.6-2 Fundament strategiczny firmy Toyota

Strategia powinna wyznaczać kierunki działania oraz pozwalać na sukcesywne stawianie konkretnych zadań. W tym celu możemy określić trzy poziomy planów rozwoju różniące się od siebie horyzontami czasowymi:

1. **Kierunki strategiczne** o długim (wieloletnim) i nie koniecznie określonym horyzoncie czasowym. Najczęściej wyznacza się je na wiele lat z góry.
2. **Zadania taktyczne** mają krótszy horyzont czasowy (np. rok lub dwa) i często wiążą się z realizacją konkretnych projektów.
3. **Zadania operacyjne** bardzo konkretne, krótki horyzont czasowy, spełniające zasadę SMART i wyposażone w *miary sukcesu* i *miary postępu*.

5 Literatura

- [1] Abrashoff D. Michael, *It's Your Ship — Management Techniques from the Best Damn Ship in the Navy*, Business Plus, New York, Boston 2002; w polskiej wersji językowej: *Ty tu dowodzisz. Najskuteczniejsze metody kierowania załogą*, Wolters Kluwer SA 2014
- [2] Blikle Andrzej, *Doktryna jakości — rzecz o skutecznym zarządzaniu*, Helion One Press, 2014; wkrótce ukaże się *Wydanie II turkusowe* z podtytułem *rzecz o turkusowej samoorganizacji*.
- [3] Campbell Andrew i Nash Laura L., *A Sense of Mission, Defining Direction for the Large Corporation*, Addison-Wesley Publishing Company, 1992
- [4] Kosewski Marek, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008.
- [5] Laloux Frederic, *Pracować inaczej*, Studio Emka 2016
- [6] Liker K. Jeffrey, Convis L. Gary *Droga Toyoty do lean leadership*, MT Biznes, Warszawa 2012.
- [7] Zimbardo Philip, *Efekt Lucyfera. Dlaczego dobrzy ludzie czynią zło?*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.