

Turkusowa demokracja partnerska

Andrzej Blikle

10 maja 2017

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

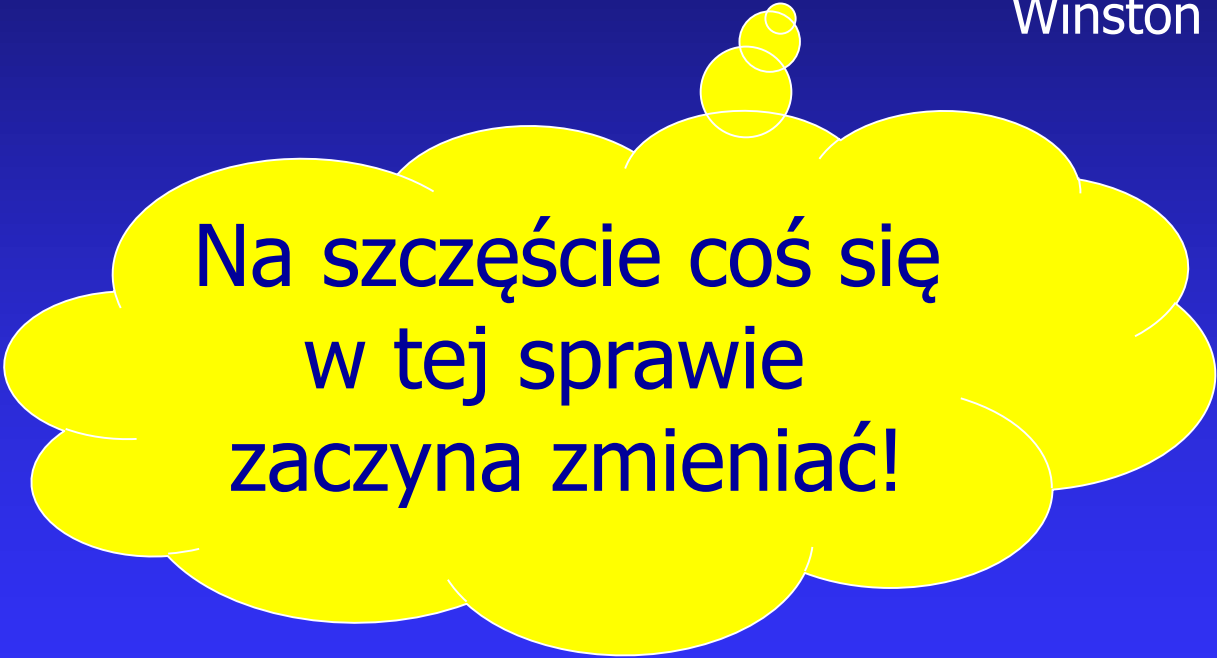


Niniejszy materiał by Andrzej Blikle is licensed under a [Creative Commons Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

© **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.

*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!

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 móżdżkiem niż z pasją i misją.

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

Tak nie musi być!

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

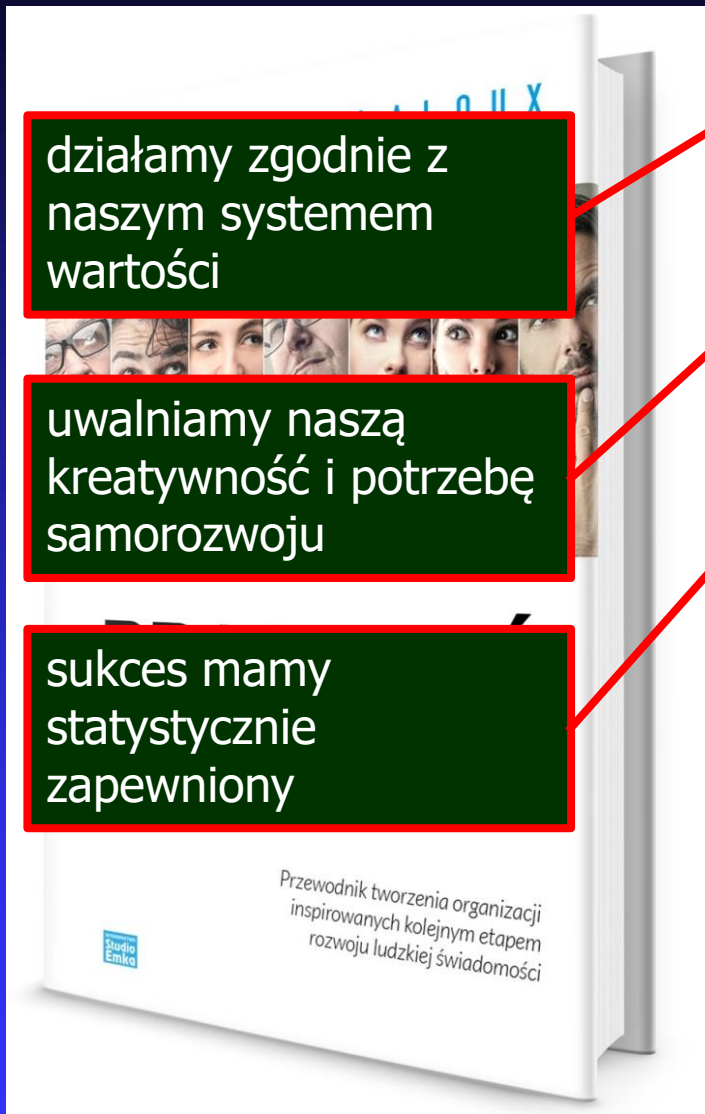
tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

+

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

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, wolność
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:

Hedonistyczny kierat

dobre życie => sukces => pieniądze

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

Skuteczność

Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

Tradycyjny zakres:

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

Tego nie ma w
moim zakresie!

Turkusowe zasady:

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

Aktualnie przypisane
zadania operacyjne

Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję,
jeżeli:

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

Będzie ją
(współ)realizował.

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

W przypadku porażki
potrafi wyjaśnić dlaczego
ją podjął.

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	100	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	500	Non-profit
Morning Star	Przemysł spoż.	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Przemysł spoż.	USA	1.350	Komercyjna
Rainforest	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.

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.

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

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 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:

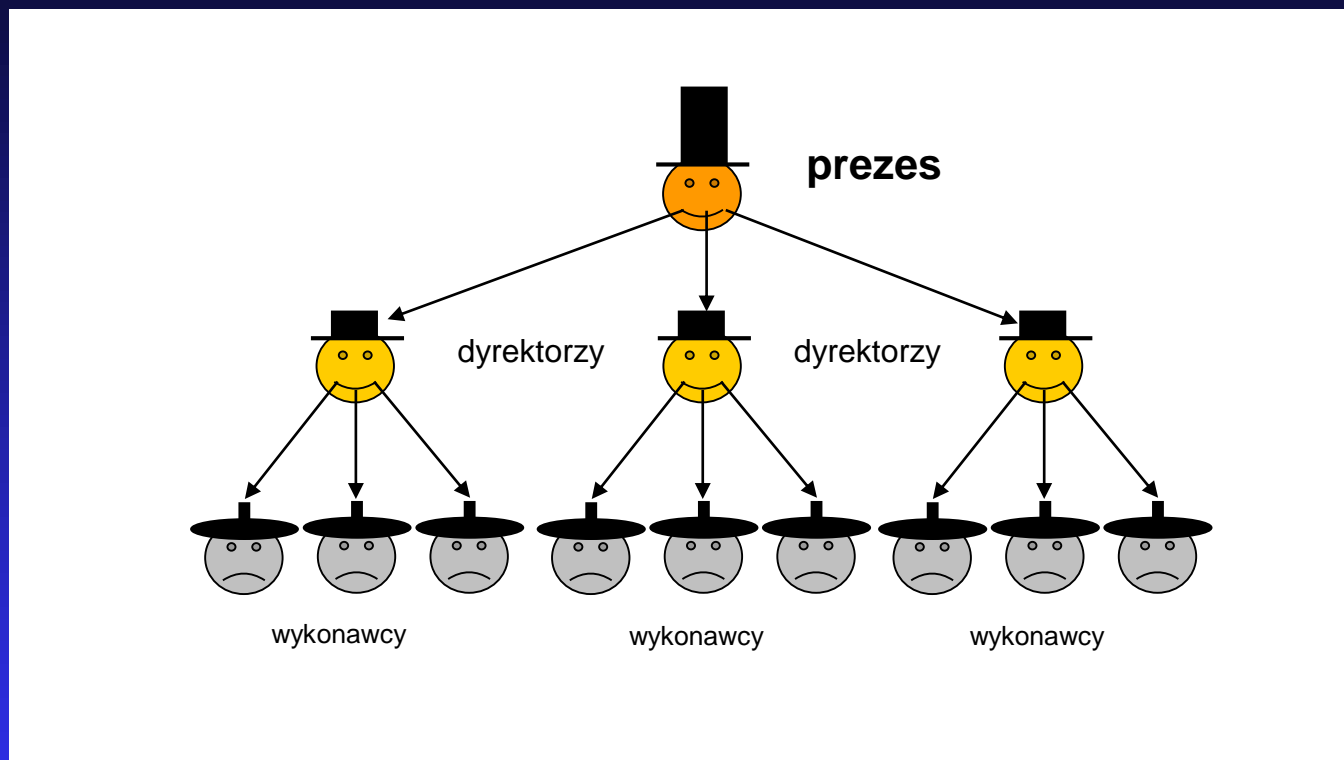
zach. niewłaściwe → analiza przyczyn → usunięcie przyczyn → zach. właściwe

Procesowa struktura zarządcza

Co to jest?

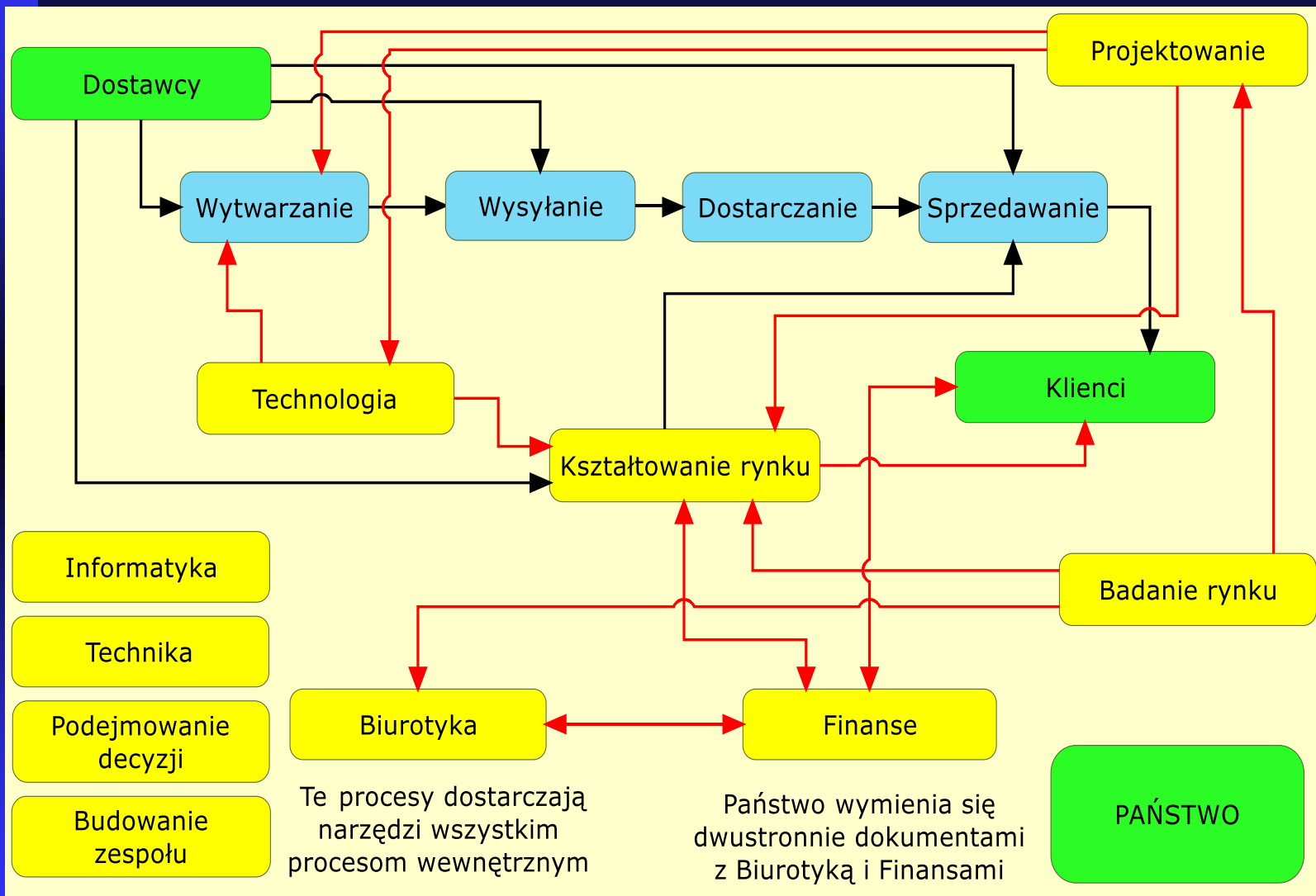


Hierarchiczny model organizacji

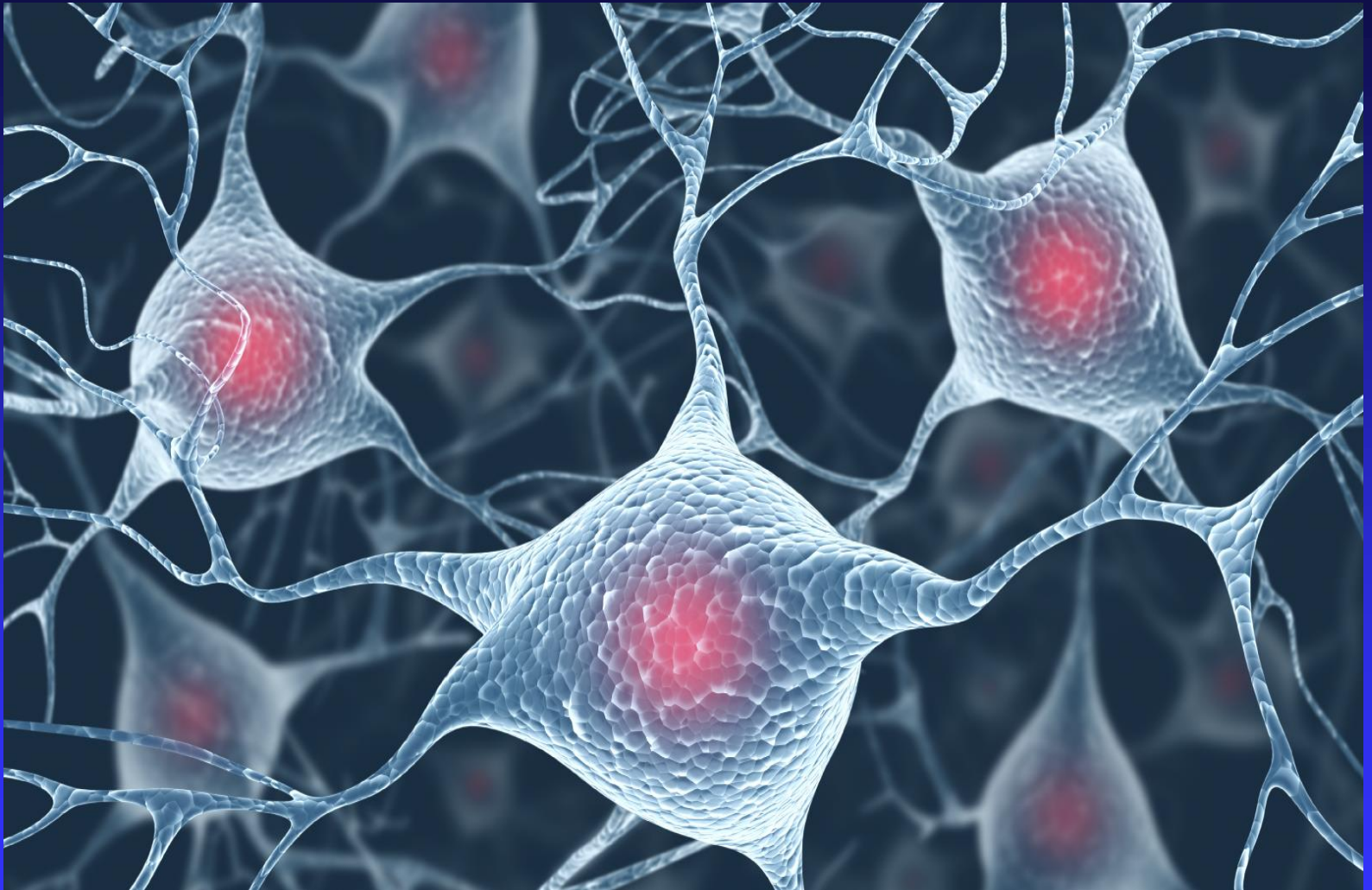


Model hierarchiczny został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

Procesowy model organizacji



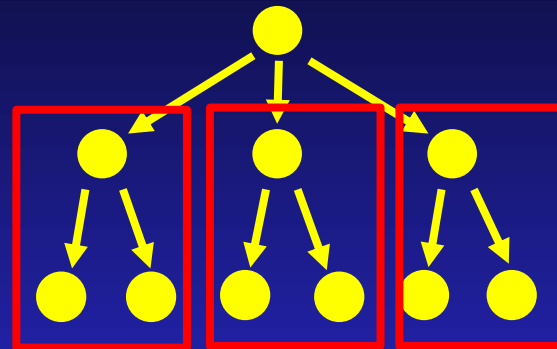
Wielokomórkowy organizm biologiczny



Jak rosną organizacje?

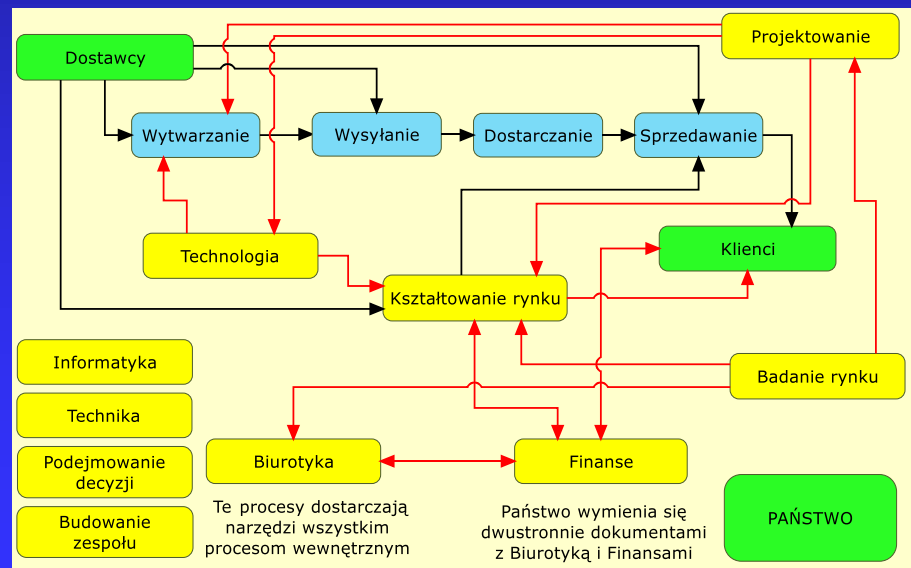
W organizacji hierarchicznej struktura zmienia się z wielkością organizacji

Powstają silosy o słabej komunikacji między sobą

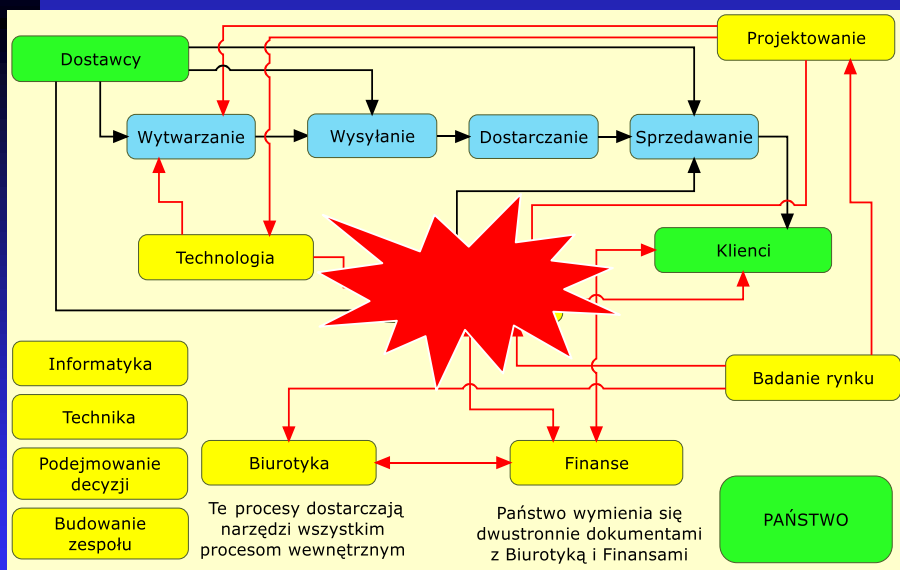
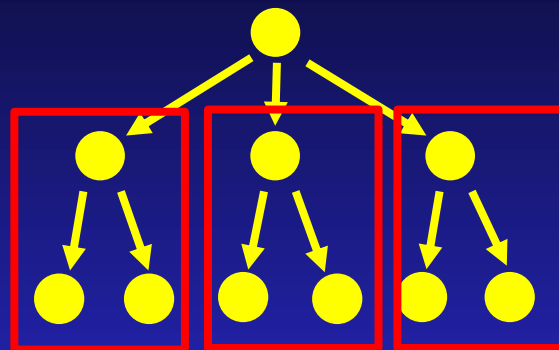


Organizacja turkusowa rośnie jak żywy organizm

Niezmienna zasada komunikacji
dostawca ↔ odbiorca



Turkusowe organizacje są odporniejsze na ataki



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II, rozdział 2
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