

# Turkusowa samoorganizacja

Andrzej Blikle

24 lutego 2017

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



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

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

# Idea turkusowej samoorganizacji (Frederic Laloux)

# Dwie smutne konstatacje

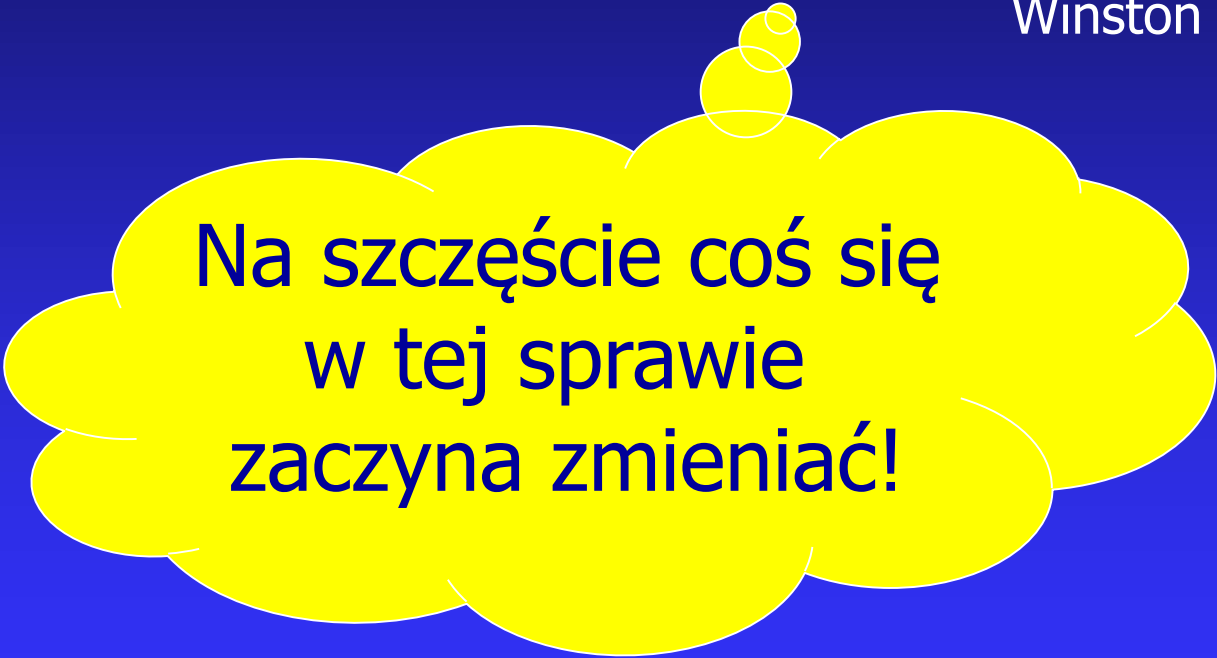
W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii (...) praca częściej kojarzy im się z lękiem i mazołem niż z pasją i misją.

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

# Tak nie musi być!

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

Winston Churchill



Na szczęście coś się  
w tej sprawie  
zaczyna zmieniać!

# Dwa modele demokracji

demokracja  
większościowa

demokracja  
partnerska

Typowa wada:

osoby znające  
przedmiot  
stanowią większość

**decyduje naczelnik**

decyduje większość

Alternatywa:

decyzję podejmują  
znający się na rzeczy

pozostali  
mają do nich **zaufanie**

**To się już zaczyna dziać!**

# Zaufanie (wyzwania i bariery)

- nie można do niego zmusić
- nie wystarczy go zadekretować
- nie można go okazać, gdy nie ma po temu warunków



**poczucie  
odpowiedzialności**

# Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność  
represyjna

odpowiedzialność  
godnościowa

zagrożenie  
karą

zagrożenie  
wstydem

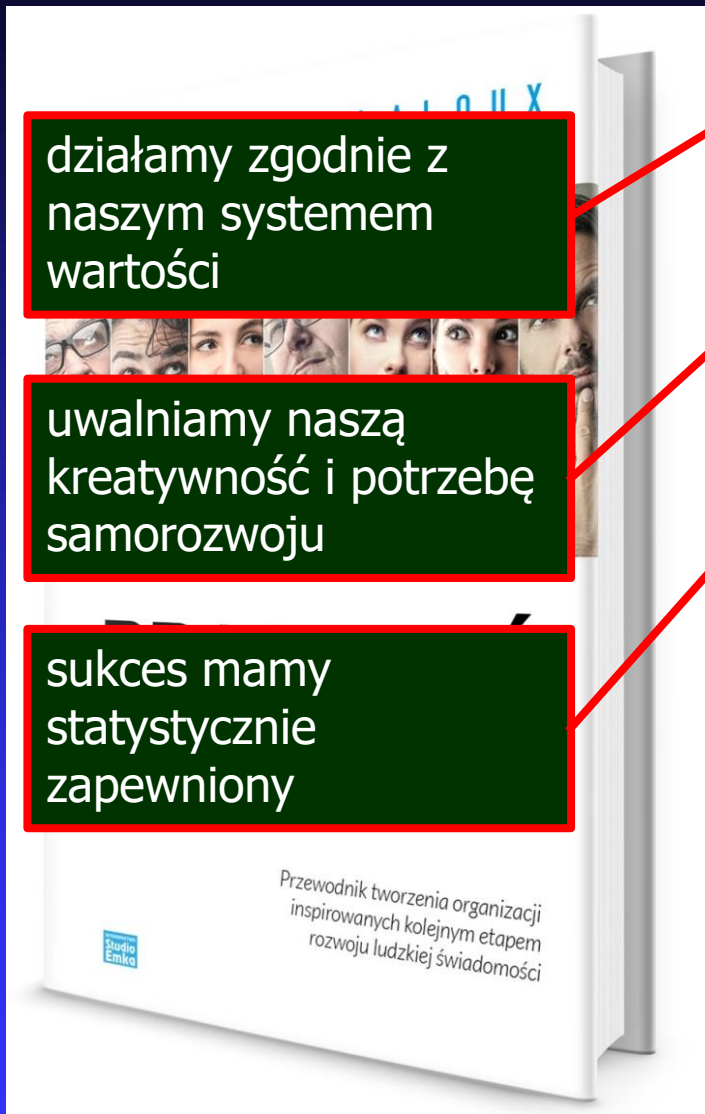
tylko w sytuacjach  
działań nieetycznych

+

konieczność  
odbycia  
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy

działamy w głębokiej uczciwości

odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.



# Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

Czerwień

jednowładztwo  
oparte na lęku

wykonywana  
publicznie  
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana  
hierarchia

sformalizowane  
kodeksy

niezależność, samostanowienie  
i oni

kościół  
armie

Pomarańcz

dynamiczna  
hierarchia

przebiegi  
i BO

skuteczność  
więcej = lepiej  
cel uświęca  
środki

korporacje  
maszyna

Zieleń

niezależnym  
dołem

demokratyczne  
reguły  
decyzyjne

równość  
wolność  
sprawiedliwość

spółdzielnie  
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

# Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces => pieniądze => dobre życie

wyberzmy:

Hedonistyczny kierat

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

# Trzy przełomy ewolucyjnego Turkusu

- **Samozarządzanie:** relacje bez hierarchii; Władza się pomnaża, kiedy posiadają ją wszyscy, a nie tylko „góra”
- **Pełnia:** czerpiemy z tego, jacy jesteście **Budżety kontraktowe**
- **Cel ewolucyjny:** zamiast przewidywać i kontrolować przyszłość wsłuchujemy się i reagujemy na terażniejszość.

Od zieleni do turkusu

partnerstwo  
lidera



partnerstwo i  
rozproszone  
przywództwo

## 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.

# Czy turkus to utopia?

Dwie definicje słowa „utopia”

~~nie liczący się z realiami i nie dążący się zrealizować  
pomysł lub projekt~~

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



turkus

## Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzorg	Pielegniarki	Holandia	700	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	100	Non-profit
FAVit	Metalowa	USA	400-2.400	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	900	Non-profit
Morning Star	Przemysł spoż.	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Przemysł spoż.	USA	1.350	Komercyjna
Rainforest	Przemysł spoż.	USA	4.000	Non-profit
Social Enterprise	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

**Te organizacje nie wiedziały o turkusie i tworzyły się całkowicie spontanicznie!**



# Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 8.000 pielęgniarek w 600 zespołach

edukacja pacjenta jego rodziny i sąsiadów

33% mniej hospitalizacji  
i krótszy ich czas

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

brak hierarchii ale różnica ról

30 osób w centrali bez władzy  
decyzyjnej wobec zespołów

coachowie, moderatorzy i eksperci  
bez prawa wydawania poleceń

regularne treningi dobrej debaty

regularne szkolenia na temat  
zbiorowego podejmowania decyzji

potkania prowadzi moderator  
słaby konsensus

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

Brak średniego szczebla  
kierowniczego i  
centralnych procedur

Legendarna jakość i  
rekordowy brak opóźnień  
dostaw

Brak budżetów  
kontraktowych

Wysokie marże i wysokie  
wynagrodzenia

Brak liczbowych  
celów sprzedażowych

Organizacja, która wierzy,  
że ludzie są dobrzy

Hasło firmy

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

Chwilowy deficyt  
pracowników w zespole  
uzupełniany ochotnikami z  
innych zespołów.

# Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 2000 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostanie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ❑ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



- ❖ Jesteśmy firmą, w której nikt nikomu nie wydaje poleceń.
- ❖ Nie mamy szefów, gdyż wszyscy jesteśmy szefami.

# Morning Star

## WYNAGRODZENIA

Ustalane przez pracowników i przez komisje wynagrodzeń w zależności od kompetencji i zakresu zadań pracownika.

## REKRUTACJA

Przyszli kooperanci kandydata. Wzajemna wymiana informacji i oczekiwań. Szkolenia w samo zarządzaniu.

## POLECENIA OPERACYJNE

Zlecenia i oczekiwania jakościowe od klienta. Kontrakty CLOU.

## FINANSE

Brak budżetów. Finansowanie inwestycji metodą rynków prognostycznych.

## ROLE I FUNKCJE

Zmieniają się dynamicznie w zależności od kompetencji i potrzeb. Brak „zakresu obowiązków”. Odkryj swój sposób realizowania **twojej roli** i określ liczbę godzin.

Źle zatrudniona osoba to taka, która mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

# Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczelek

Lokalizacja: Gliwice + Toruń, Usti (Czechy), Sofia (Bułgaria)

Zatrudnienie: 80+

Zyskowość: 20%

Istnieje od 2000 r.

**Misja** Projektować i dostarczać unikatowe, wysokiej jakości produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

**Wizja** Stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu i rozwoju.

**Wartości** Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

**Metody** Niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

# Kultura Organizacji Marco

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

# Brewa (Kalisz)

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

Lokalizacja: Kalisz

Zatrudnienie: 5 pracowników + 5 stałych współpracowników

Istnieje od 2015 r.

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

# Droga do turkusu

uwagażność,  
motywacja,  
struktura



Skoro już wiemy,  
że turkus jest osiągalny,  
to zastanówmy się,  
jak go osiągnąć

To nie jest łatwe,  
ale jest możliwe

Wymaga też czasu  
i wiele trudu

**Ale na pewno warto!**

# Cnoty turkusu

# Narzędzia turkusu

# Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

asertywna  
komunikacja

motywowanie  
godnościowe

struktura  
procesowa

współpraca

brak zaufania i  
odpowiedzialności

kij i  
marchewka

wina i kara

# Turkusowa cywilizacja (dekalog)

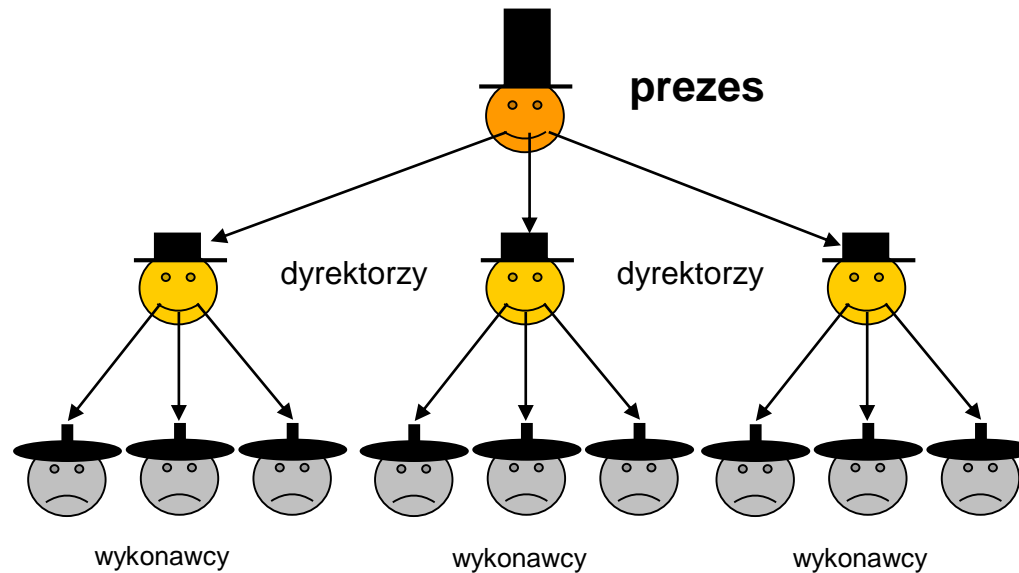
1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj co im w pracy przeszkadza
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem

# Procesowa struktura zarządcza

# Co to jest?

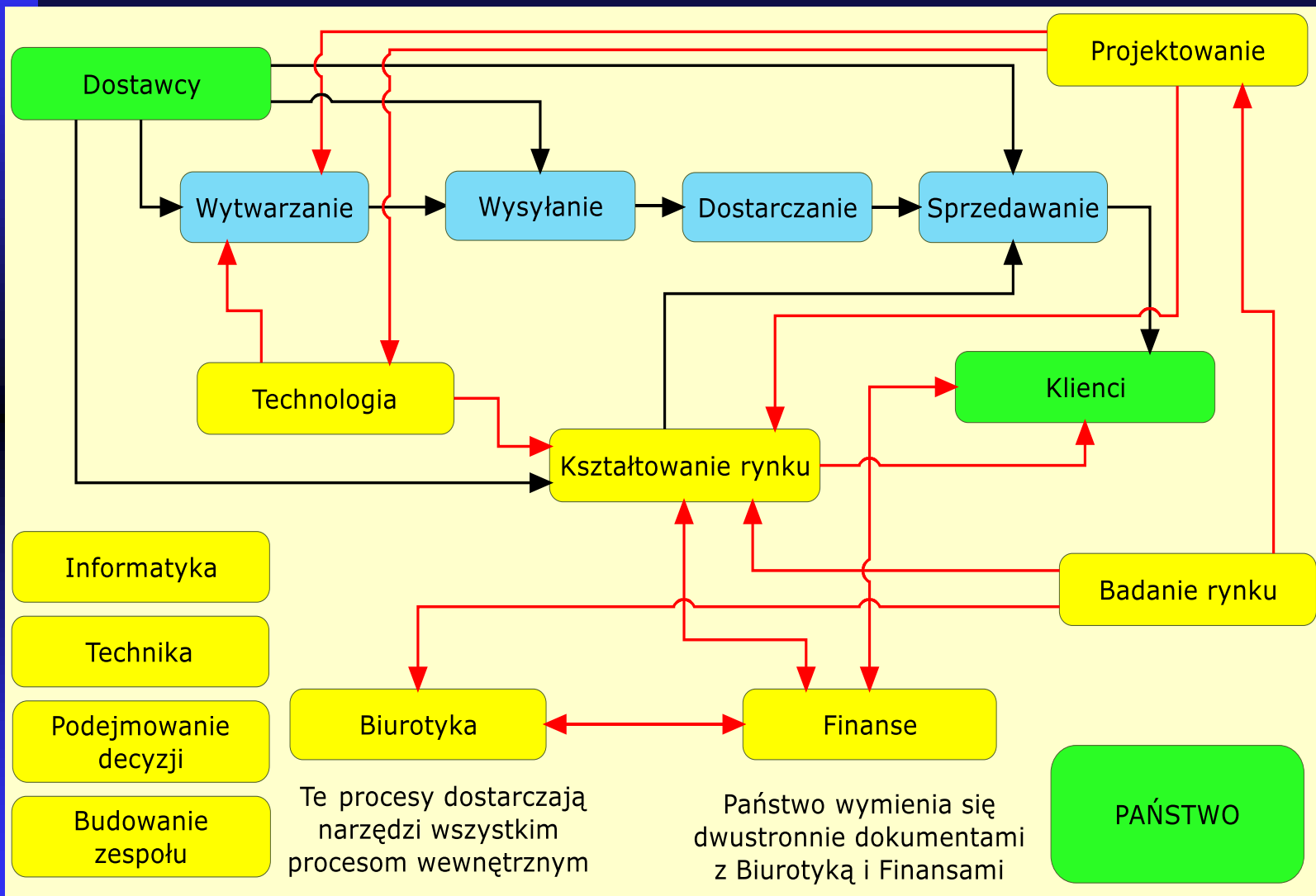


# Hierarchiczny model organizacji

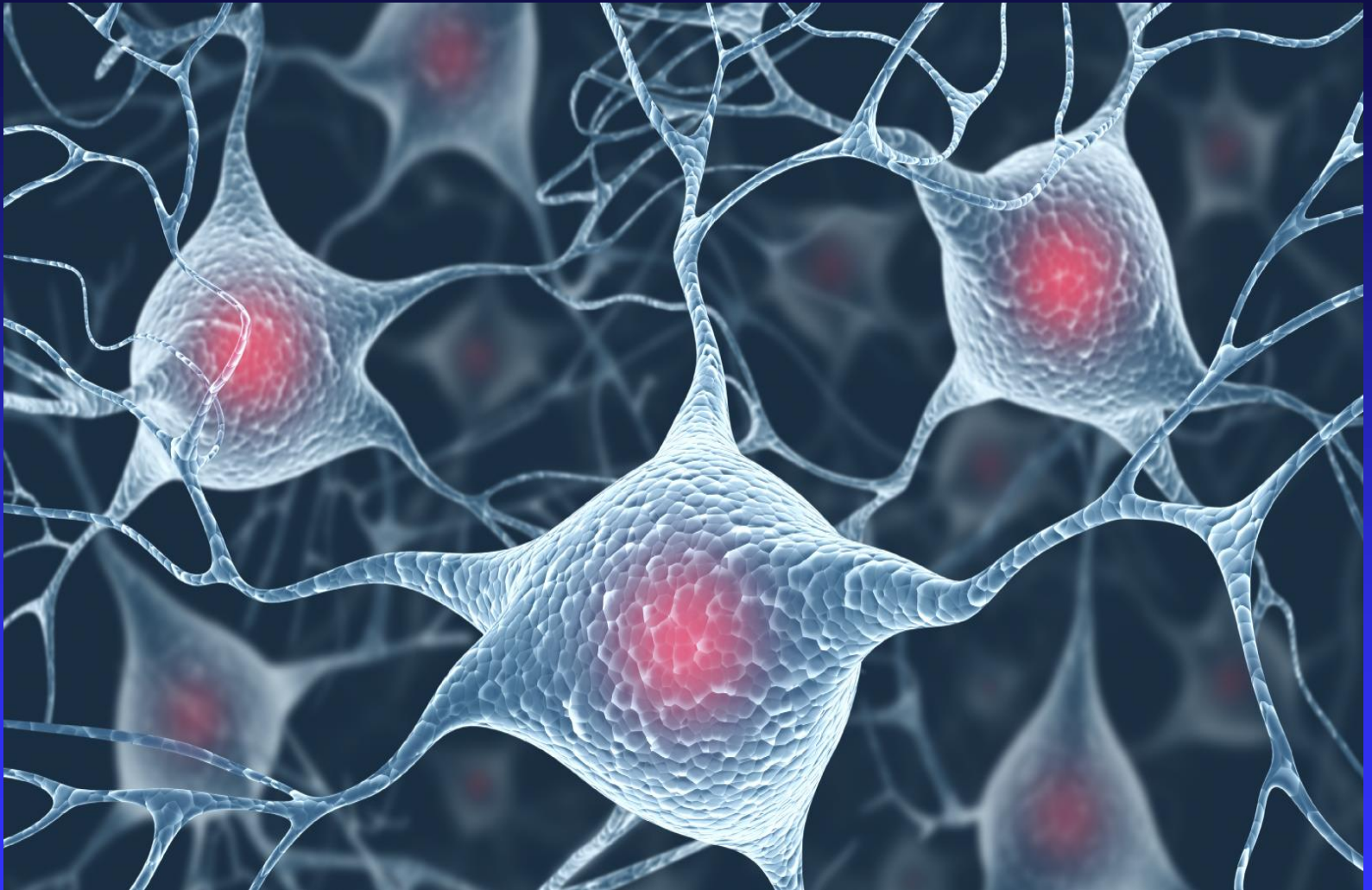


Model hierarchiczny został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

# Procesowy model organizacji



# Wielokomórkowy organizm biologiczny

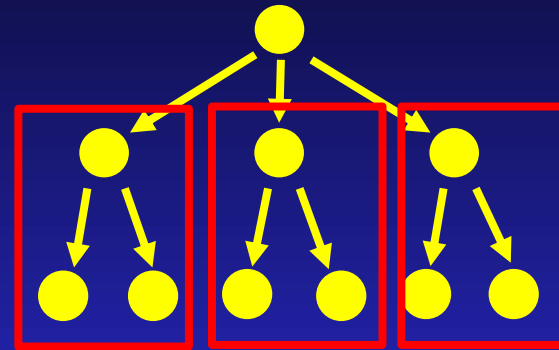




# Jak rosną organizacje?

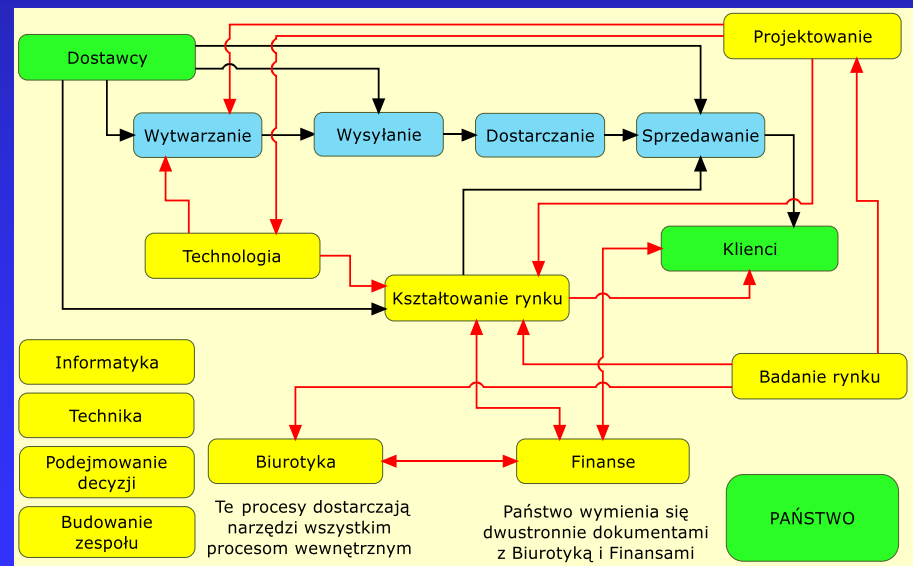
W organizacji hierarchicznej struktura zmienia się z wielkością organizacji

Powstają silosy o słabej komunikacji między sobą



Organizacja turkusowa rośnie jak żywy organizm

Niezmienna zasada komunikacji  
dostawca ↔ odbiorca



# Rola (byłego) kierownictwa

## Zadania

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

## Funkcje

- wykonawcy czynności operacyjnych
- właściciele procesów
- promotorzy idei, mentorzy i trenerzy
- moderatorzy i coachowie

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II, rozdział 2  
Frederic Laloux, „Pracować inaczej”

na mojej witrynie

[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów

zapraszam też na konwersatoria

wstęp wolny