

Zarządzanie przez kompetencje – turkusowe organizacje –

IX Konferencja „Małopolska otwarta na wiedzę”
Kraków, 15 listopada 2017

Andrzej Blikle

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.

Idea turkusowej samooorganizacji (Frederic Laloux)

Dwie smutne konstatacje

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

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

Tak nie musi być!

Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces => pieniądze => dobre życie

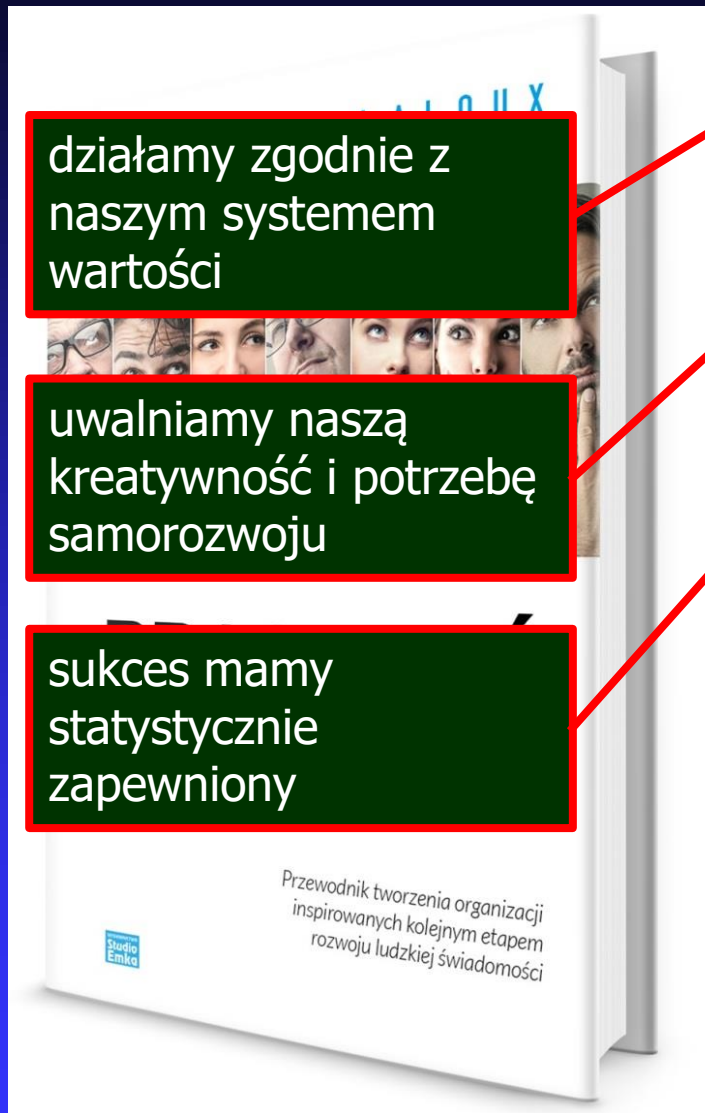
wyberzmy:

dobre życie => sukces => pieniądze

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



Skuteczność



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.

Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję,
jeżeli:

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

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

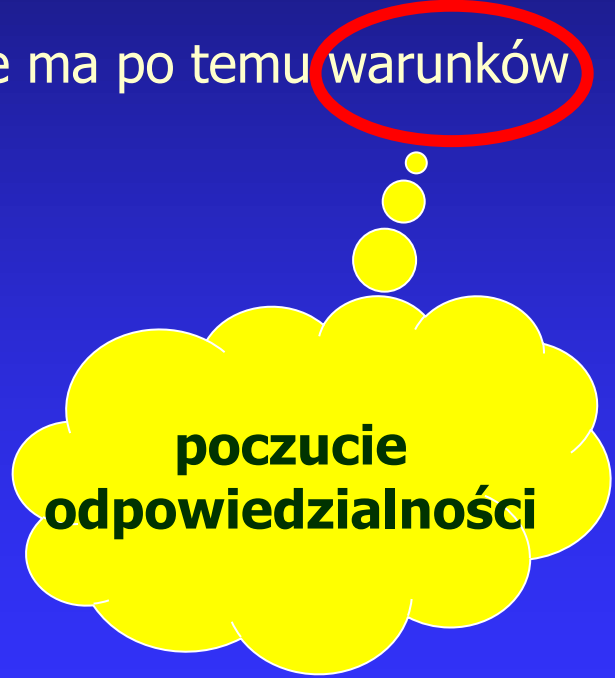
Będzie ją realizował.

W przypadku porażki
podejmie działania by:

- Usunąć skutki
- Usunąć przyczyny

Zaufanie i odpowiedzialność (wyzwania i bariery)

- nie można do nich zmusić
- nie wystarczy ich zapowiedzieć
- zaufania nie można okazać, gdy nie ma po temu warunków



**poczucie
odpowiedzialności**

Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność
represyjna

zagrożenie
karą

konieczność
odbycia
kary

tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

odpowiedzialność
godnościowa

zagrożenie
wstydem

+

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia

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

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laloux

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
BO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

niezależność, samostanowienie
i oni

demokratyczne
reguły
decyzyjne

równość
wolność
sprawiedliwość

spółdzielnie
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

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	Szpital	USA	500	Non-profit
Morning Star	Żywność	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Odzież	USA	1.350	Komercyjna
Reckitt Benckiser	Przemysł społ.	USA	4.000	Non-profit
Social Enterprise	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

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

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 ostatnie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ☐ nienotowana na giełdzie,
- ☐ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ☐ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



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

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i 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.

Cnoty turkusu

Narzędzia turkusu

Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

asertywna
komunikacja

motywowanie
godnościowe

struktura
procesowa

współpraca

brak zaufania i
odpowiedzialności

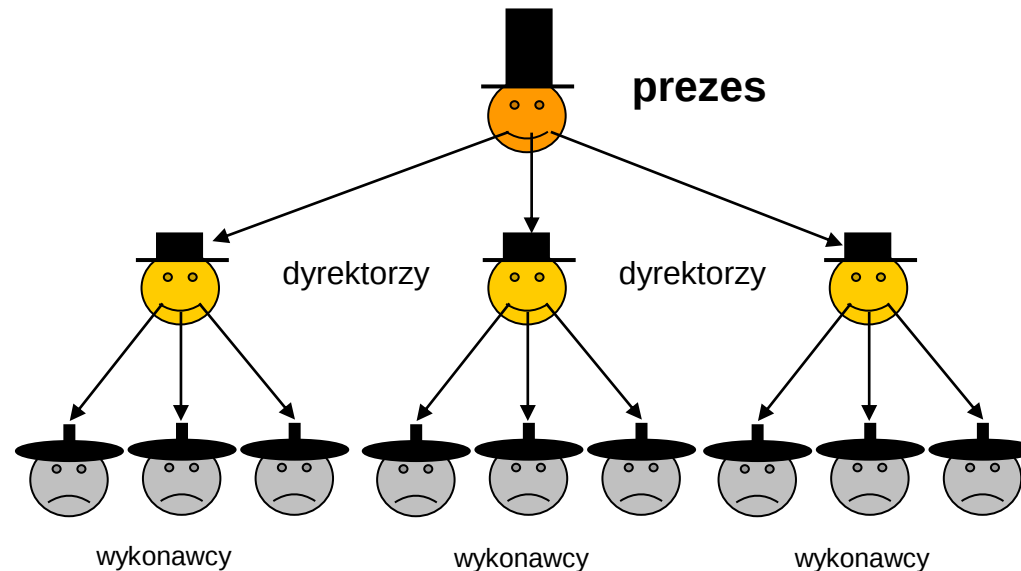
kij i
marchewka

wina i kara

Turkusowa cywilizacja (dekalog)

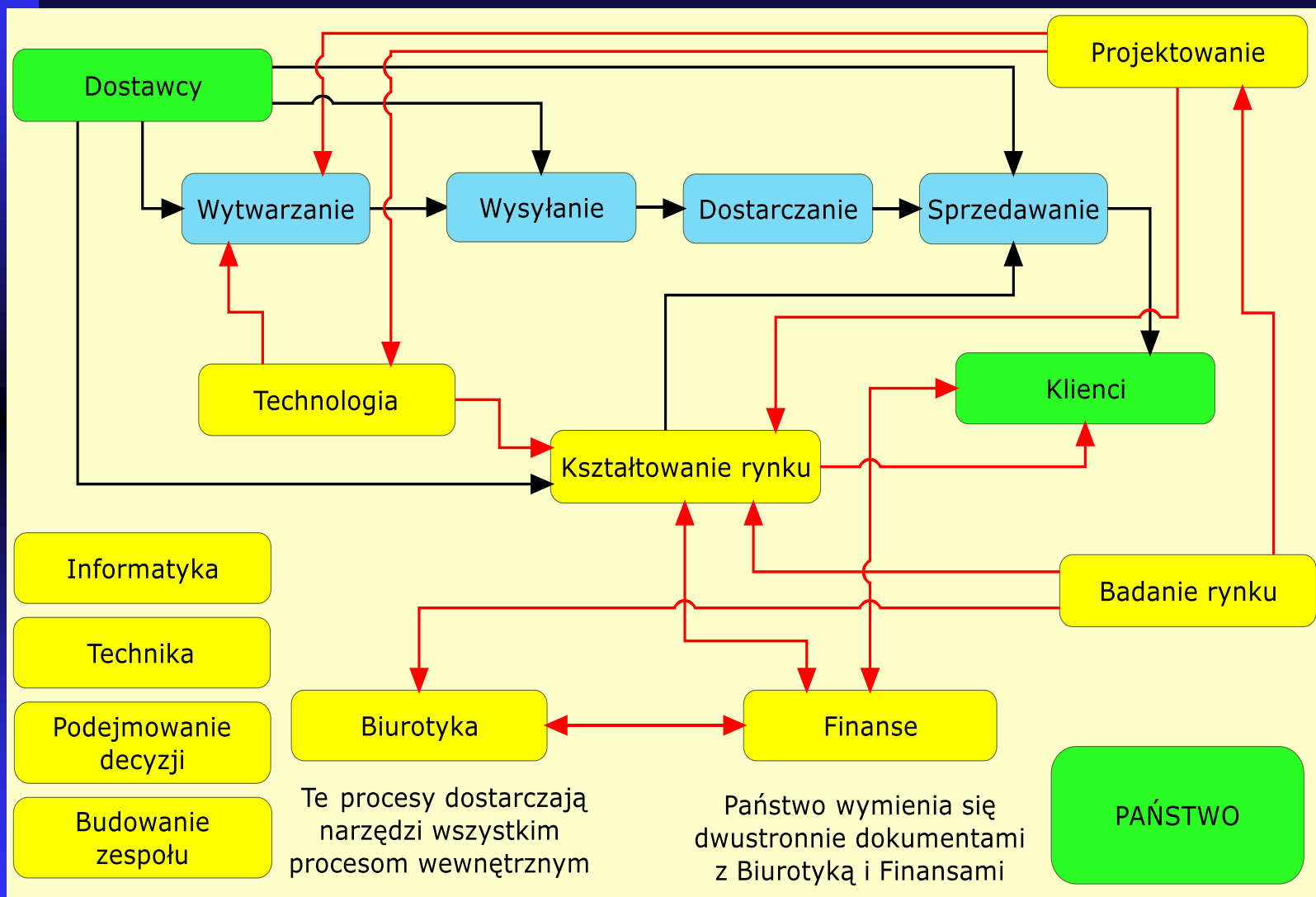
1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj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

Hierarchiczny model organizacji

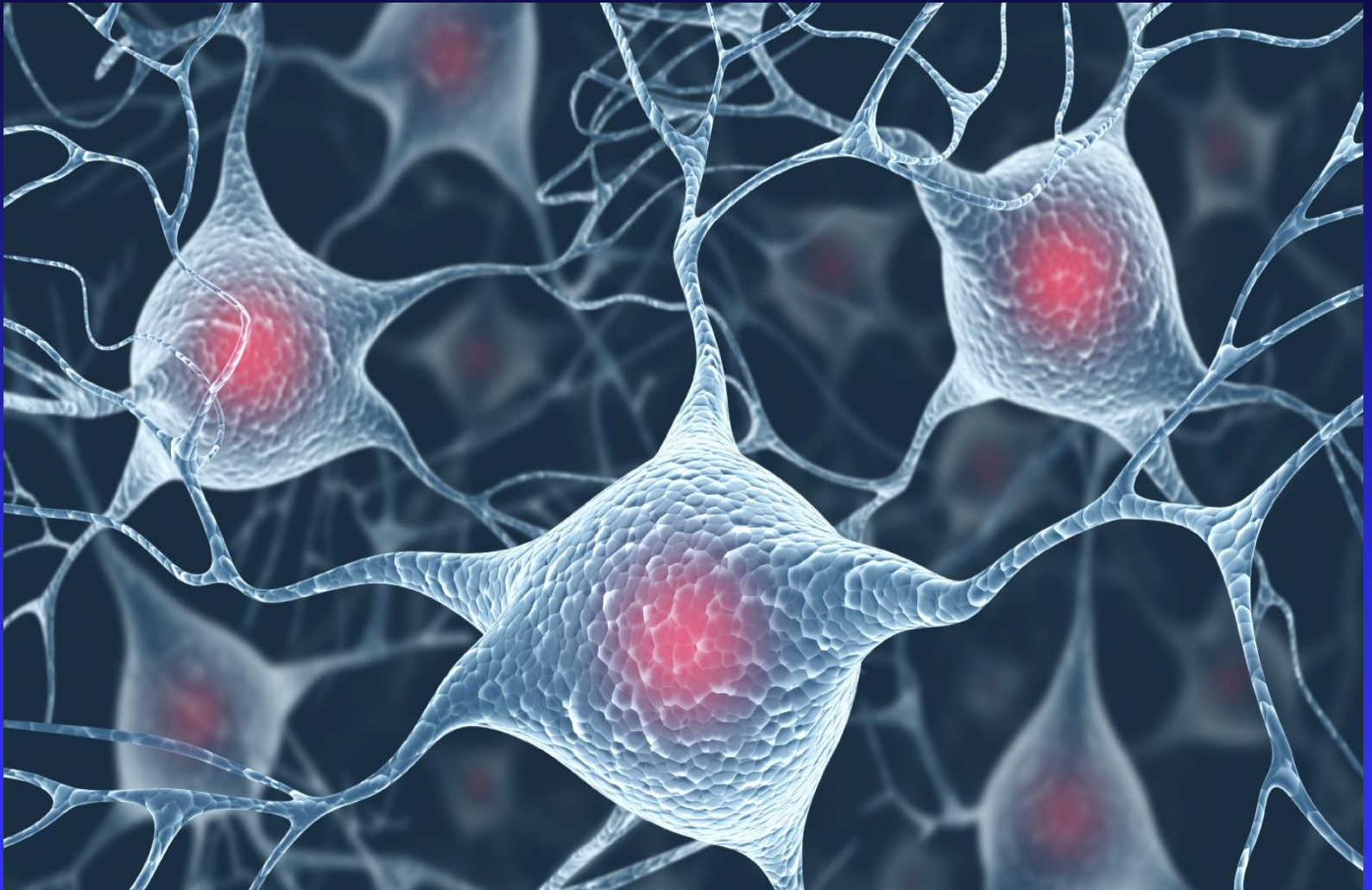


Model hierarchiczny został zbudowany na wzór modelu dowodzenia armią. Podstawową relacją pomiędzy jego składowymi jest relacja podległości, a podstawowymi czynnościami zarządczymi jest wydawanie poleceń i kontrola ich wykonania.

Procesowy model organizacji



Wielokomórkowy organizm biologiczny



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