

Turkusowa organizacja XXI wieku

Andrzej Blikle

12 listopada 2019

Prezentacja w pełnej wersji i książka „Doktryna jakości”
do pobrania na www.moznainaczej.com.pl



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

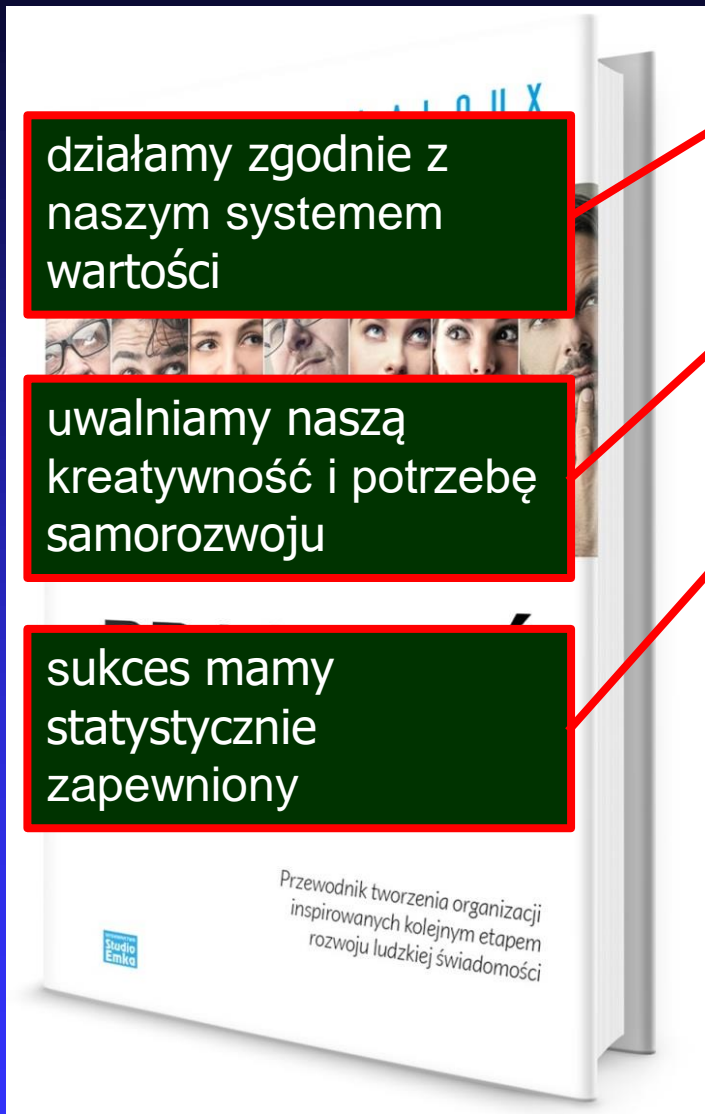
© **Copyright by Andrzej Blikle**. W ramach moich praw autorskich chronionych ustawą z dnia 4 lutego 1994 (z późniejszymi zmianami) *Prawo autorskie i prawa pokrewne* wyrażam zgodę na niekomercyjne rozpowszechnianie niniejszego materiału przez jego zwielokrotnianie bez ograniczeń co do liczby egzemplarzy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

Dwie smutne konstatacje

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

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

Tak nie musi być!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laroux

Czerwień

jednowładztwo
oparte na lęku

wykonywana
publicznie
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

sformalizowane
kodeksy

nieformalne
reguły, przyzwyczajenia i oni

kościół
armie

Pomarańcz

dynamiczna
hierarchia

przebiegłe
strategie
MBO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

nieformalne
reguły, przyzwyczajenia i oni
motywem
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:

Możemy nie doczekać!

dobre życie => sukces => pieniądze

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

Nawet gdyby ich nie było, to dobre życie i tak nam pozostanie.

Skuteczność

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
(współ)realizował.

Usunie:

- przyczyny porażki !
- skutki porażki

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

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

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

Organizacje zbadane przez F. Laloux (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzorg	Pielegniarki	Holandia	700	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	100	Non-profit
FAVit	Metalowa	USA	400-2.400	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	1.350	Komercyjna
Morning Star	Pracowni	USA	4.000	Non-profit
Patagonia	Pracowni	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 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.

Wybrane cechy rodzinnej odlewni mosiądzu FAVI (F) 500 pracowników

Brak średniego szczebla
kierowniczego i
centralnych procedur

Legendarna jakość i
rekordowy brak opóźnień
dostaw

Brak budżetów
kontraktowych

Wysokie marże i wysokie
wynagrodzenia

Brak liczbowych
celów sprzedażowych

Organizacja, która wierzy,
że ludzie są dobrzy

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

Chwilowy deficyt
pracowników w zespole
uzupełniany ochotnikami z
innych zespołów.

Hasło firmy

Motywacja

Po pierwsze – nie demotywować!

Motywowanie godnościowe klucz do zaufania i odpowiedzialności

Wszelkie działanie człowieka
jest podejmowane
dla zaspokojenia jego potrzeb

potrzeby

potrzeby
korzyści

potrzeby
wartości

potrzeby
rzeczowe

ambicje

potrzeby
społeczne

potrzeba
godności

brak zaufania
przemoc

zaufanie
partnerstwo

pieniądze,
rzeczy,
zdrowie,...

honory,
stanowiska,
tytuły...

miłość,
przyjaźń,
akceptacja...

wzorce
postępowania

Narzędzia przemocy: kij i marchewka



■ KIJ

Niemile działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Nagana przed frontem

Pozbawienie premii

Degradacja na niższe stanowisko

Nakazanie przymusowej pracy

■ MARCHEWKA

Miłe działanie zapowiedziane i podejmowane przez kogoś w celu zmiany naszego zachowania

Np.:

Pochwała przed frontem

Wyplacenie premii

Awans na wyższe stanowisko

Zwolnienie z przymusowej pracy



Kijem może być pozbawienie marchewki

Marchewką może być uniknięcie kija

Wielkie twierdzenie o marchewce

Każda marchewka służy jedynie do tego, aby zrobić z niej kij

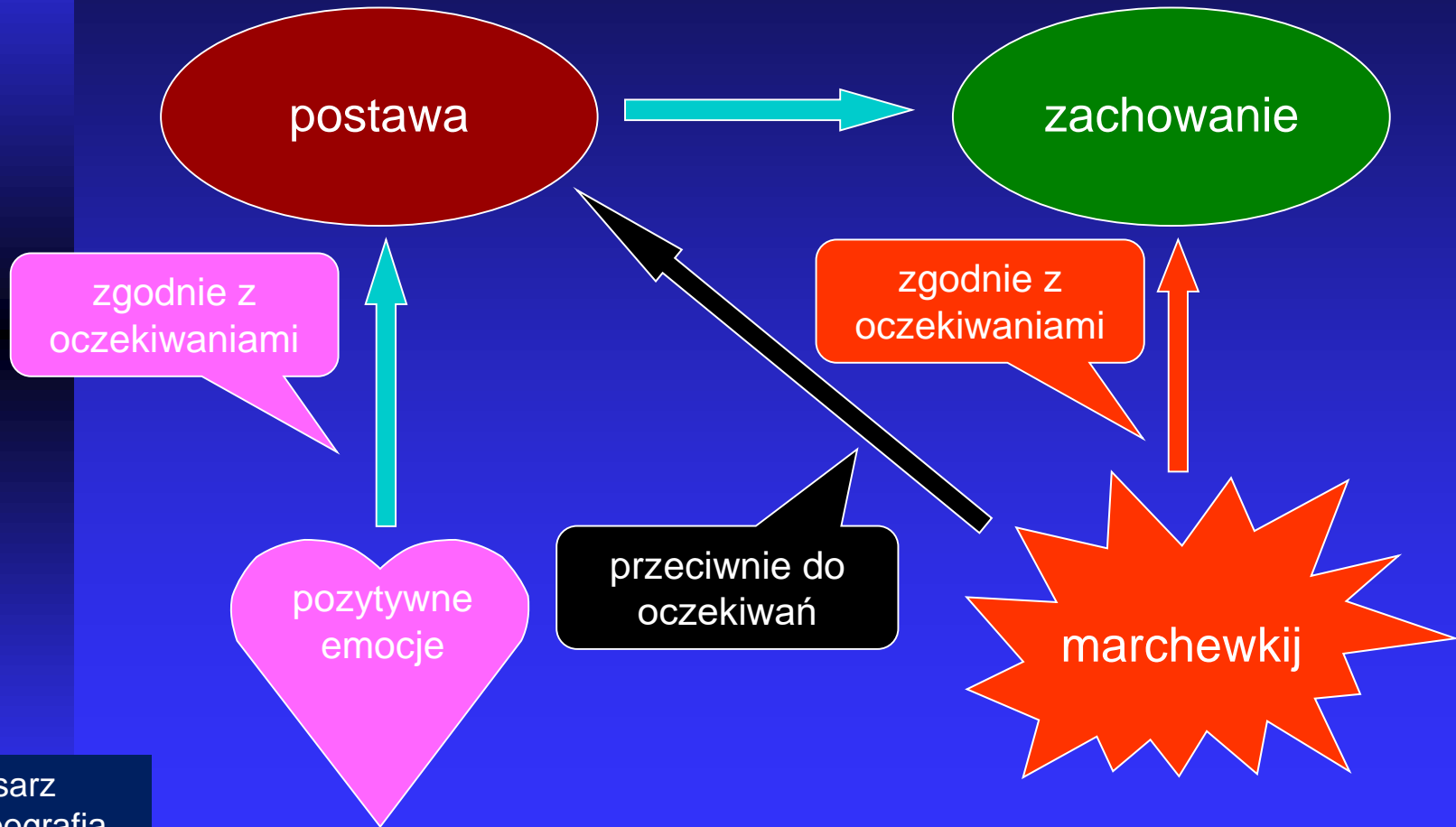
marchewkij



Pierwsze prawo dwoistości:
marchewka i kij

Postawa a zachowanie

pułapka psychologiczna



pisarz
geografia

Premiowa dźwignia

(zachęcanie do stwarzania pozorów)



gra wojenna

...mu dźwigni okazuje
... z niej korzysta!

ubezpieczeniowy

kupiec w hipermarkecie

dopych

Jedyne, co może zrobić firma, aby
nie przegrywać w grę wojenną,

to w nią nie grać!

A co w zamian?

Zarządzanie godnościowe

Turkusowe stanowisko pracy



DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

konwersatoria – wstęp wolny

prezentacje – gratis

„Doktryna jakości” – gratis