

*Andrzej Jacek Blikle*



# DOKTRYNA JAKOŚCI

WYDANIE III TURKUSOWE

Rzecz o turkusowej  
samoorganizacji

onepress  
EXCLUSIVE

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Autor oraz wydawca dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz wydawca nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka

Projekt okładki: Maciej Grzegorek

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/dojat3>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-8158-2

Copyright © Andrzej Jacek Blikle 2022

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

# Spis treści

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu .....	19
Podziękowania do pierwszego wydania .....	21
Podziękowania do drugiego wydania .....	23
Podziękowania do trzeciego wydania .....	24
Co nowego w drugim wydaniu .....	25
Co nowego w trzecim wydaniu .....	28
<b>Prolog. Jak powstawała moja książka .....</b>	<b>29</b>

## Część I. Wprowadzenie

<b>Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy .....</b>	<b>47</b>
3.1. Cele organizacji gospodarczej .....	47
3.2. Społeczeństwo wiedzy .....	49
3.3. Obywatelska przedsiębiorczość .....	53
3.4. Żyj i pracuj z sensem .....	57
3.5. Uczciwa konkurencja .....	60
<b>Rozdział 2. Turkusowa ewolucja .....</b>	<b>63</b>
4.1. Perspektywa historyczna .....	63
4.2. Turkus — jak ja go widzę .....	64
4.2.1. Demokracja partnerska .....	64
4.2.2. Nowa filozofia życia i pracy .....	66
4.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja? .....	70
4.3. Droga do turkusu i jakości .....	71
4.3.1. Nowa perspektywa .....	71
4.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy .....	72
4.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna .....	74
4.3.4. Drużyny akcyjne .....	75
4.3.5. Rola byłego kierownictwa .....	77
4.3.6. Turkusowa kultura jakości .....	78

4.3.7. Krok po kroku .....	78
4.3.8. Czy to się może udać? .....	79
4.4. Studia przypadków .....	80
4.4.1. Morning Star .....	81
4.4.2. Buurtzorg .....	83
4.4.3. Egon Zehnder International .....	86
4.4.4. Mary Kay Cosmetics .....	89
4.4.5. W.L. Gore & Associates .....	90
4.4.6. Semco .....	91
4.4.7. Marco .....	92
4.4.8. Brewa .....	95

## Część II. Budowanie relacji

<b>Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz .....</b>	<b>101</b>
5.1. Uwaga .....	101
5.1.1. Aktywne słuchanie .....	101
5.1.2. Asertywność .....	103
5.1.3. Komunikowanie .....	104
5.2. Spór .....	109
5.2.1. Wygrał–przegrał czy wygrał–wygrał .....	109
5.2.2. Konsensus .....	111
5.3. Krytyka .....	114
5.3.1. Prokurator i coach .....	114
5.3.2. Skarga podwładnego na szefa .....	116
5.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem .....	117
5.4. Pułapki, błędy i problemy .....	117
5.4.1. Manipulacja .....	118
5.4.2. Raport na zamówienie .....	120
5.4.3. Arogancja i upokorzenie .....	120
5.4.4. Złość .....	122
5.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane .....	124
5.5. Trudne rozmowy .....	125
5.5.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna .....	126
5.5.2. Anatomia trudnej rozmowy .....	127
5.5.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna .....	127
5.5.4. Wojna czy pokój .....	129
5.5.5. Rozmowa O RZECZY .....	129
5.5.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn .....	131
5.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa .....	132
5.5.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent .....	133
5.5.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn .....	135
5.5.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa .....	137

<b>Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy .....</b>	<b>145</b>
6.1. Analiza zjawiska .....	146
6.1.1. Rodzaje strachu .....	146
6.1.2. Koszty strachu .....	146
6.1.3. Przyczyny strachu .....	148
6.1.4. Okoliczności wywołujące strach .....	148
6.1.5. Zwolnienia z pracy .....	153
6.2. Drogi wyjścia .....	154
6.2.1. Od czego zacząć .....	154
6.2.2. Porozmawiajmy o strachu .....	155
6.2.3. Norma zachowania .....	156
6.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość .....	157
6.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie .....	158
6.2.6. Dyskutuj o niedyskutownym .....	160
6.2.7. Podejmowanie decyzji .....	162
6.2.8. Czarnowidztwo .....	165
 <b>Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna .....</b>	 <b>167</b>
7.1. Dwie składowe inteligencji .....	167
7.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne .....	168
7.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu .....	173
7.4. Indywidualne traktowanie talentów .....	173
7.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie .....	174
7.6. Gdy jesteś przełożonym .....	175
 <b>Część III. Budowanie motywacji</b> 	
<b>Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? .....</b>	<b>179</b>
8.1. Nowa wiedza .....	179
8.2. Zaufanie i odpowiedzialność .....	180
8.3. Koszty przemocy .....	183
8.4. Koszty partnerstwa .....	185
8.5. Czym są przemoc i partnerstwo .....	185
8.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie .....	187
 <b>Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji .....</b>	 <b>189</b>
9.1. Korzyści i wartości .....	189
9.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne .....	196
9.3. Turkusowe stanowisko pracy .....	197
9.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe .....	199
9.5. Organizacja zaangażowana .....	202
9.6. Dysonans godnościowy .....	204

<b>Rozdział 8. Przemoc</b> .....	<b>207</b>
10.1. Archetyp kija i marchewki .....	207
10.2. Postawa a zachowanie .....	215
10.3. Cel główny a zagrywka .....	218
10.4. Dwie pułapki .....	222
10.5. Słabi i silni — przeciwnicy .....	223
10.6. Premia za jakość i wydajność .....	227
10.7. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów .....	231
10.8. Akademia w oparach absurdu .....	238
10.8.1. Stargetowana nauka .....	239
10.8.2. Nie opłaca mi się publikować versus muszę to zrobić .....	240
10.8.3. Mity na temat ewaluacji badań naukowych .....	241
10.8.4. Konferencje „naukowe” .....	242
10.8.5. Ustalmy kierunek naszej drogi .....	243
10.8.6. Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce .....	244
10.8.7. Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach .....	245
10.8.8. Gdy gwałt się gwałtem odciska .....	245
10.8.9. Z biznesu Akademia wzięła to, co najgorsze .....	246
10.9. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna .....	247
10.9.1. Stan wyjściowy .....	247
10.9.2. Motywacja — pierwsza próba .....	247
10.9.3. Potrzebny konsultant .....	248
10.9.4. MBO w Jutrzni SA .....	249
10.9.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	250
10.9.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	252
10.9.7. Ocena systemu po roku .....	254
10.9.8. Czy można było uniknąć tych problemów? .....	255
10.9.9. Premia dla rady nadzorczej .....	255
10.9.10. Nierówne szanse w grze .....	256
10.9.11. Opinia niezależnego eksperta .....	257
10.9.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga .....	259
10.10. Gra o sumie ujemnej .....	260
10.11. Wina czy przyczyna .....	260
10.12. Współzawodnictwo .....	262
10.13. Podsumowanie modelu przemocy .....	265
10.13.1. Samosprawdzająca się przepowiednia .....	265
10.13.2. Gry wojenne .....	266
10.13.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną .....	270
10.13.4. Trzy prawa o dualności .....	273

<b>Rozdział 9. Partnerstwo</b> .....	<b>275</b>
11.1. Jeżeli nie marchewki, to co? .....	275
11.2. Zasada 4W .....	276
11.2.1. Współpraca .....	277
11.2.2. Wartość .....	278
11.2.3. Wybór .....	280
11.3. Z czego trzeba zrezygnować .....	281
11.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa .....	281
11.3.2. Młodszy i starszy — partnerzy .....	283
11.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych .....	284
11.3.4. W sprawie lenistwa .....	286
11.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki .....	287
11.5. Archetyp słońca i deszczu .....	288
11.6. Pochwały a wyrazy uznania .....	291
11.7. Upominek wraz z wyrazami uznania .....	293
11.8. Premia roczna — miseczek .....	294
11.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców .....	297
11.9.1. Sytuacja wyjściowa .....	298
11.9.2. Lepsi nie są lepsi .....	299
11.9.3. Lepsi są lepsi .....	299
11.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić .....	299
11.9.5. Sposób lepszych da się powielić .....	299
11.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania .....	302
11.10.1. Partnerstwo to nie kumpłostwo .....	302
11.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia .....	302
11.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu .....	304
11.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska .....	304
11.11. Fundament strategiczny .....	306
11.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego .....	306
11.11.2. Realizacja strategii .....	308
11.12. Przemoc a etyka w biznesie .....	311
<b>Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu</b> .....	<b>313</b>
12.1. Jak to się zaczęło? .....	313
12.2. Budżet kontraktowy .....	316
12.3. Prognoza nawigacyjna .....	318
12.4. Porównanie modeli .....	321
12.5. Kilka wniosków .....	324
<b>Rozdział 11. System wynagrodzeń</b> .....	<b>325</b>
13.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń .....	325
13.2. Przykładowy system wynagrodzeń .....	327
13.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń .....	329



13.4. Trudny okres transformacji .....	329
13.5. Reakcje pracowników .....	331
13.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem .....	333

**Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego ..... 335**

14.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna .....	335
14.2. Zarządzanie wiedzą .....	336
14.3. Procesowa struktura organizacyjna .....	338
14.4. Pojęcie procesu .....	342
14.5. Hybrydowy model przejściowy .....	343
14.6. Przepływy pomiędzy procesami .....	344
14.7. Interesariusze procesu .....	348
14.8. Obowiązki wykonawców procesu .....	349
14.9. Obowiązki właściciela procesu .....	351
14.10. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu .....	352
14.11. Uprawnienia właściciela procesu .....	353
14.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów .....	354
14.13. Kierownicy zespołów .....	354
14.14. Dyżurni zespołów .....	355
14.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne .....	356
14.16. Model kariery pracownika .....	359

## Część IV. Droga do jakości

**Rozdział 13. Zasady podstawowe ..... 363**

15.1. Filozofia jakości a filozofia turkusu .....	363
15.2. Dwa słowa wstępu .....	364
15.3. Edwards Deming w Japonii .....	364
15.4. Doktryna Jakości .....	367
15.5. Wady są jak zarazki .....	368
15.6. Zasada stałego doskonalenia .....	370
15.7. Zasada współpracy .....	371
15.8. Zasada racjonalności .....	371
15.9. Czym jest jakość .....	372
15.10. Jakość a wartość .....	374
15.11. Niska jakość kosztuje .....	375
15.12. Dobra praca to lekka praca .....	379
15.13. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu .....	379
15.14. Myślenie systemowe .....	380
15.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga .....	383
15.16. Sześć śmiertelnych chorób .....	386
15.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu .....	386
15.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie .....	387
15.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności .....	388



15.16.4. Mobilność członków kierownictwa .....	391
15.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb .....	391
15.16.6. Twarda kultura zarządzania .....	394
15.17. Cztery zasady Henry'ego Forda .....	395
15.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych .....	396
<b>Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM .....</b>	<b>405</b>
16.1. Sześć sigma .....	405
16.2. Szcuple zarządzanie .....	407
16.3. Droga Toyoty .....	410
16.4. Tropem Jakości .....	411
<b>Rozdział 15. Inkubatory jakości .....</b>	<b>413</b>
17.1. Czym są inkubatory jakości .....	413
17.2. Trampoliny i bariery .....	417
17.2.1. Idea warsztatu .....	417
17.2.2. Aby się chciało chcieć .....	417
17.2.3. Trampoliny .....	419
17.2.4. Trampoliny godnościowe .....	421
17.2.5. Bariery .....	422
17.2.6. Ustalenie zakresu analizy .....	423
17.2.7. Ustalenie listy barier .....	424
17.2.8. Zgłaszanie barier .....	425
17.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa .....	426
17.2.10. Referendum z hierarchią .....	428
17.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier .....	433
17.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier .....	434
17.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier .....	434
17.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa .....	437
17.3. Metoda 5S — pierwszy krok .....	437
17.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości .....	438
17.5. Burza mózgów .....	439
17.6. Karuzela pomysłów .....	441
17.7. Rybia ość .....	441
17.8. Pięć razy dłużej .....	443
17.9. Analiza Pareta .....	444
17.10. Tabelka jak jest — jak być powinno .....	447
17.10.1. Ustalanie problemu .....	447
17.10.2. Wypełnianie tabelki .....	448
17.11. Tabelka plus-delta .....	451
17.12. Cykl jakości Shewharta .....	452
17.13. Metoda siedmiu kroków .....	453
17.13.1. Zasady ogólne .....	453
17.13.2. Przykład zastosowania .....	456

17.14. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz zespołu .....	464
17.15. Pomóżmy innym — wspólnota zespołów .....	465
<b>Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować .....</b>	<b>469</b>
18.1. Od czego zacząć .....	469
18.2. Siedem procesów przemiany .....	472
18.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji .....	473
18.2.2. Budujemy zaangażowanie .....	474
18.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej .....	476
18.2.4. Budujemy fundament strategiczny .....	476
18.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności .....	477
18.2.6. Tworzymy strukturę procesową .....	478
18.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia .....	479
18.3. Co zrobić, by się udało .....	479
18.3.1. Potencjalne źródła oporu .....	479
18.3.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne .....	482
18.3.3. Interesariusze wdrożenia .....	482
18.3.4. Zmiana nawyków .....	483
18.3.5. Podsumowanie .....	485

## Część V. Zrozumieć głos procesu losowego

<b>Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie .....</b>	<b>489</b>
19.1. Po co nam procesy losowe .....	489
19.2. Syndrom balonika .....	490
19.3. Procesy deterministyczne i losowe .....	491
19.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych .....	494
<b>Rozdział 18. Głos procesu .....</b>	<b>497</b>
20.1. Procesy normalne .....	497
20.2. Karty kontrolne Shewharta .....	501
20.3. Procesy uregulowane i rozregulowane .....	505
20.4. Statystyczne sterowanie procesami .....	506
20.5. Majsterkowanie .....	507
20.6. Pułapki oceny procesów „na oko” .....	509
20.6.1. Trzy zespoły sprzedawców .....	509
20.6.2. Wypadki w fabryce .....	511
<b>Rozdział 19. Głos klienta .....</b>	<b>513</b>
21.1. Reżim jakościowy procesu .....	513
21.2. Stawianie celów .....	516
21.3. Syndrom „traf w mój kamień” .....	519

<b>Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń .....</b>	<b>521</b>
22.1. Sygnały zagłuszone .....	521
22.2. Gdy wyjątki stają się regułą .....	522
22.3. Gdy precedens tworzy nowy standard .....	525
22.4. Ile pomiarów .....	527

## Część VI. Narzędzia procesowe

<b>Rozdział 21. Zarządzanie procesami .....</b>	<b>531</b>
23.1. Procesowy atlas firmy .....	531
23.2. Produkty i ich normy jakości .....	534
23.2.1. Dokumenty .....	534
23.2.2. Narzędzia .....	535
23.2.3. Dokumentacje produktów .....	536
23.2.4. Kompleksy produktowe .....	537
23.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe .....	538
23.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe .....	538
23.2.7. Bazy danych .....	539
23.2.8. Kartoteki .....	540
23.2.9. Decyzje operacyjne .....	540
23.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji .....	542
23.2.11. Drużyny .....	543
23.2.12. Stany rynku .....	544
23.2.13. Produkty umiejscowione .....	546
23.3. Typy czynności procesowych .....	546
23.3.1. Czynności wytwórcze .....	547
23.3.2. Czynności zmiany stanu .....	548
23.3.3. Czynności przemieszczania .....	549
23.3.4. Czynności bez dostawcy .....	549
23.4. Rodzaje czynności procesowych .....	550
23.4.1. Czynności sprzedażowe .....	550
23.4.2. Czynności logistyczne .....	550
23.4.3. Czynności marketingowe .....	550
23.4.4. Czynności biurowe .....	551
23.4.5. Czynności HR-owe .....	551
23.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej .....	552
23.6. Przepływy między procesami .....	553
23.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy .....	556
23.8. Różne opisy przedsiębiorstwa .....	558
<b>Rozdział 22. Księga standardów .....</b>	<b>561</b>
24.1. Dokumenty księgi standardów .....	562
24.1.1. Rodzaje dokumentów .....	562
24.1.2. Strażnik księgi standardów .....	563

24.1.3. Indeksacja dokumentów .....	563
24.1.4. Indeksacja załączników .....	565
24.1.5. Numeracja wersji standardów .....	566
24.1.6. Nazwy plików .....	566
24.1.7. Przechowywanie dokumentów KS i dostęp do nich .....	566
24.1.8. Dziennik KS .....	568
24.1.9. Spis dokumentów KS .....	569
24.1.10. Słownik KS .....	569
24.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS .....	570
24.2.1. Procedura koordynatora .....	570
24.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS .....	573
24.2.3. Procedura strażnika KS .....	574
24.2.4. Dokument opisujący standard .....	575
24.3. Zakresy obowiązków .....	576
24.3.1. Strażnik KS .....	576
24.3.2. Pozostałe osoby .....	577

## Część VII. Zarządzanie przepływem informacji

<b>Rozdział 23. Zbiorowa wiedza .....</b>	<b>581</b>
25.1. Mądrość stada .....	581
25.2. Mądrość tłumu .....	583
25.3. Mądrość tłumu witryn internetowych .....	586
<b>Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne .....</b>	<b>587</b>
26.1. Kanaly a platformy .....	587
26.2. Warstwy społecznościowe w sieci .....	589
26.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform .....	590
26.4. Kodeks postępowania na SSPS .....	592
26.5. Jak zaprojektować SSPS .....	592
26.6. Jak wdrożyć SSPS .....	594
26.7. Jak ocenić SSPS .....	595
24.7. Jak ocenić SSPS .....	595
<b>Wskazówki bibliograficzne .....</b>	<b>599</b>
<b>Spisy .....</b>	<b>603</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>613</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>619</b>

## Rozdział 2.

---

# Turkusowa ewolucja

### 2.1. PERSPEKTYWA HISTORYCZNA

Frederic Laloux w swojej książce *Pracować inaczej* [56] przeanalizował i opisał ideę organizacji opartej na głęboko rozumianym zaufaniu i odpowiedzialności, co powoduje, że w miejsce menedżerów, którzy wyznaczają i przydzielają zadania, a następnie egzekwują ich wykonanie, pojawiają się liderzy wiedzy i umiejętności, których głównym zadaniem jest uczenie i wspieranie współpracowników. W takich organizacjach, które Laloux nazwał *turkusowymi*, wszyscy aktywnie uczestniczą w określaniu i podejmowaniu zadań, co powoduje, że paradygmat *zarządzania* ustępuje paradygmatowi *samoorganizacji*.

Opisana przez Laloux idea nie jest do końca nowa, gdyż wiele jej elementów pojawiało się już w drugiej połowie XX w., szczególnie w pracach Edwardsa Deminga i Petera Druckera, a także w organizacjach, które podążyły wskazywaną przez nich drogą<sup>1</sup>. Wiele też znalazło się w pierwszym wydaniu mojej książki, którego tekst powstawał w latach 1996 – 2013.

Jednakże choć poszczególne koncepcje zawarte w pojęciu organizacji turkusowej nie są nowe, to jednak przekonujące opisanie ich wspólnej filozofii i przedstawienie jej na tle historycznej ewolucji stylów zarządzania, a także nadanie im nośnej nazwy spowodowały 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 12, w tym 5 typu non profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce do lipca 2016 r. kolejnych 6, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych (rozdział 2.4).

Idei, które dziś nazywamy turkusowymi, nauczam od roku 1997. Przez pierwszych 10 lat niektórzy z moich słuchaczy pukali się w czoło, dając do zrozumienia, że to, co mówię, jest bez sensu. Że świat tak nie wygląda. Później złagodzili nieco swoją krytykę, twierdząc, że to „piękna utopia”, którą chciałoby się móc zrealizować. Niestety nie jest to możliwe. Jednakże od czasu ukazania się na polskim rynku książki Laloux, a więc od początku 2016 r., po każdym moim wykładzie lub

---

<sup>1</sup> Nie mówiąc o tym, że na gruncie filozoficznym i religijnym teza, iż „ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej”, funkcjonuje już od kilku tysięcy lat.

kursie — a do wybuchu pandemii miałem ich rocznie ok. 80 — ktoś podchodził do mnie i mówił: pracuję w takiej właśnie organizacji, a te idee zawsze były mi bliskie. Biorąc pod uwagę licznosc moich audytoriów (od kilkunastu do kilkuset osób), oceniam, że w Polsce mamy od jednego do dwóch tysięcy firm, które świadomie wkroczyły na drogę turkusowej cywilizacji.



## 2.2. 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 obejmuje 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 naturze turkusowych organizacji. Choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów. W tym rozdziale — i dalej w książce — przedstawiam turkus tak, jak ja go widzę.

### 2.2.1. 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 Friedrich August von Hayek w swojej znakomitej *Konstytucji wolności* [39] — występuje zarówno 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 była go w stanie ogarnąć jedna osoba.

Czy istnieje więc jakieś rozwiązanie tego dylematu? Okazuje się, że tak, choć na razie jest to raczej domena przedsiębiorczości niż polityki. Tym rozwiązaniem jest „samoorganizacja” wprowadzająca się do 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 organizacji nazywam właśnie *demokracją partnerską*, a jest on jedną z centralnych cech cywilizacji turkusowej.

Jak więc przebiega proces podejmowania decyzji w organizacjach turkusowych? Jak wygląda sprawa odpowiedzialności za błędne lub nietrafione decyzje?

Pewnie w szczegółach wygląda to różnie w różnych organizacjach, jednak dostrzegam pewien ich wspólny mianownik. Gdy ktoś wychodzi z inicjatywą podjęcia jakiejś decyzji, to jeżeli decyzja jest oczywista (np. dotyczy naprawy niezbędnego do pracy urządzenia), to jest po prostu podejmowana. Jeżeli tak jednak nie jest, to inicjator konsultuje swój pomysł z kilkoma osobami, które uznaje za kompetentne w tej sprawie. Gdy żadna z nich nie zgłasza sprzeciwu, to najczęściej decyzję podejmuje i bierze za nią odpowiedzialność, ale może też ogłosić ją na forum publicznym i poczekać na ewentualne sprzeciwy. Jeżeli się nie pojawiają, decyzja jest podejmowana, a jeżeli się pojawiają, rozpoczyna się dyskusja. Takie postępowanie nazywam zasadą *słabego konsensusu* (por. rozdział 2.4.2).

*Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję, jeżeli:*

- *weźmie za nią odpowiedzialność,*
- *nikt nie zgłosi sprzeciwu.*

Kluczowym słowem w tej zasadzie jest „odpowiedzialność”, przy czym nie jest ono rozumiane jako dobrowolne poddanie się karze. Odpowiedzialność w sensie turkusowym oznacza dwa z góry zadeklarowane zobowiązania, w razie gdyby moja decyzja okazała się błędna:

- 1) usunę przyczyny porażki — w tym przypadku zobowiązanie jest bezwzględne;
- 2) usunę skutki porażki — oczywiście w takim stopniu, w jakim będzie to możliwe.

Te zobowiązania nie oznaczają jednak, że usunięcie skutków i przyczyn zawsze muszą zrealizować samodzielnie. Jeżeli jest to proste, to oczywiście robię to sam. Może jednak przekraczać możliwości jednego człowieka, a wtedy moje zadanie polega na zorganizowaniu zespołu, który wesprze mnie w realizacji mojego obowiązku.

Na podkreślenie zasługuje w tym miejscu fakt, że usunięcie skutków i przyczyn to nie kara za błąd, ale jego konsekwencja. Każdy ma prawo podjąć ryzyko, ale gdy się nie uda, musi posprzątać. Zrozumienie różnicy pomiędzy karą a konsekwencją ma fundamentalne znaczenie dla turkusowej



cywilizacji. Rolą kary jest dyscyplinowanie, a rolą konsekwencji — usunięcie lub złagodzenie skutków porażki<sup>2</sup>. Wiele na ten temat znajdzie się w części III: „Budowanie motywacji”.

W niektórych organizacjach turkusowych „sprawca” porażki ma dodatkowo obowiązek wyjaśnić, dlaczego uważał, że jego decyzja była dobra. Uwaga — nie: dlaczego była dobra (bo przecież nie była!), ale: dlaczego za taką ją uważał. Ma więc wykazać, że działał w dobrej wierze. Ktoś powie: przecież to zachęta do nadużyć. Być może, ale jedynie w społecznościach, w których ludzie nie mają do siebie zaufania ani też poczucia odpowiedzialności za swoje działanie. Dlatego tak wiele wysiłku poświęca się w organizacjach turkusowych budowaniu odpowiedzialności i zaufania.

Są też sytuacje, w których decyzje podejmuje się w głosowaniu powszechnym. Dzieje się tak najczęściej wtedy, gdy decyzja dotyczy nie tyle firmy, ile samych pracowników. Znany mi jest przypadek, gdy pracownicy decydowali, czy firma wybuduje dla nich basen, czy raczej zainwestuje w rozwój przedsiębiorstwa i będzie im zwracała koszty biletów za basen miejski. Wybrali to drugie rozwiązanie.

### 2.2.2. 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 w. system miał sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobownicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej wiedzy i 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, że człowiek był traktowany głównie jako narzędzie do realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdzielczych radziecki wzorzec zarządzania jest nadal dość powszechnie uważany za niepodważalny, choć nigdy nie przyznaje się tego na głos. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux dokonał w swojej książce syntezy nowego paradygmatu organizowania pracy zespołowej, którego narodziny sięgają połowy XX w., ale który dopiero w ciągu ostatnich 20 lat zaczyna nabierać rozpędu. Ten nowy paradygmat, nazywany przez autora turkusowym, charakteryzuje się bardzo wysoką skutecznością, którą zawdzięcza odrzuceniu większości, zdawałoby się, nienaruszalnych zasad tzw. korporacyjnego ładu: 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 mene-

<sup>2</sup> Inny przykład na wyjaśnienie różnicy pomiędzy tymi pojęciami może być następujący: jeżeli w pochmurną pogodę zaryzykuję wyjście z domu bez parasola, skutek czego zmknę na deszczu, to zmknięcie nie będzie karą, ale konsekwencją.

dżera brzmia 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 lec u podstaw jakiegokolwiek biznesplanu?

Okazuje się, że tak, trzeba je tylko umieć odczytać. Podzielmy tę wypowiedź na trzy części i przanalizujmy 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 naszą pracą nikogo nie oszukujemy ani nie krzywdzimy, że wykonujemy ją coraz lepiej, że możemy być dumni z tego, co robimy i jak robimy, a w konsekwencji możemy być dumni z siebie;
- *...i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie...* — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji i brania za nie odpowiedzialności, 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<sup>3</sup>, 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. Przekształcenie firmy tradycyjnej w turkusową oznacza dokonanie głębokiej przemiany cywilizacyjnej w firmie oraz emocjonalnej każdego z pracowników. 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.: AES (40 tys. zatrudnionych) zajmująca się produkcją i przesyłaniem energii elektrycznej w wielu krajach świata, BSO/Origin (10 tys. zatrudnionych) z branży IT, holenderska organizacja pielęgniarek społecznych Buurtzorg (16 tys. zatrudnionych) czy też niemiecka szkoła Evangelische Schule Berlin Zentrum ESBZ obejmująca 1,5 tys. realizatorów procesu edukacyjnego, do których zalicza się uczniów, nauczycieli i rodziców.

Są też przykłady polskie, choć do tych Laloux nie dotarł. Jest administrująca budynkami firma Sodexo, są dwie firmy krakowskie: LeaNCe (przedszkola) i Notjustshop. W tej drugiej dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją. Jest firma informatyczna Kamssoft Podlasie z Zambrowa, firma Marco z Gliwic, firma Brewa z Kalisza i wiele innych. Jak już pisałem, od czasu, gdy o firmach turkusowych zacząłem opowiadać w trakcie prowadzonych szkoleń i wystąpień, odkrywam ich coraz więcej. Ich krótką listę wraz z opisami można znaleźć na mojej witrynie pod adresem <https://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce>.

<sup>3</sup> Rozumiem przez to, że sukces jest w zasadzie pewny, chyba że nastąpią jakieś szczególne sytuacje w rodzaju: powodzi, pożaru, upadku meteorytu lub głębokiego kryzysu gospodarczego. Wyrażając tę myśl bardziej naukowo — w grupie organizacji turkusowych prawdopodobieństwo sukcesu jest bliskie jedności.

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, jeżeli nie dłużej, ale najczęściej myślimy o tym w kontekście państw i narodów, a nie mniejszych społeczności, takich jak firmy czy organizacje nienastawione na zysk. A przecież w nich wszystkich pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni, gdy tylko stworzy im się warunki do takiego działania.

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

- Pierwszy styl, *czerwony*, to krwawe wodzostwo oparte na strachu: 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. Główną wartością jest podporządkowanie pewnemu niepodważalnemu kodeksowi honorowemu (armia) lub etycznemu (organizacje). Armie i kościoły są właśnie typowymi przykładami organizacji bursztynowych.
- Następny styl, *orańż*, 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 którym obowiązują demokratyczne reguły decyzyjne, a najważniejszymi wartościami są: równość, wolność i sprawiedliwość. Człowiek nie jest zasobem, ale podmiotem zasługującym na zainteresowanie nie tylko tym, co wytwarza, ale też tym, 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 — a szczególnie pierwsze trzy — charakteryzują pewne wspólne cechy:

- hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji;
- wydawanie poleceń i kontrolowanie ich wykonania;
- centralnie ustalone plany i budżety (jak w gospodarkach realnego socjalizmu);
- „systemy motywacyjne” w stylu kija i marchewki.

Działający w tych organizacjach ludzie często podlegają syndromowi, o którym Laloux pisze tak:

*W przypadku ludzi ciężko pracujących na samym dole piramidy hierarchii [...] praca częściej kojarzy im się z lękiem i mozołem niż z pasją i misją. I dalej: Wstydliwie ukrywany sekret jest fakt, że życie na górze piramidy wcale nie jest bardziej satysfakcjonujące.*

Ten stan rzeczy określa się też mianem *syndromu poniedziałku*, bo dla obarczonych nim ludzi najgorsza część tygodnia to niedziela wieczór: „O Boże, jutro poniedziałek! Znowu do tej cholernej roboty”.

Osoby żyjące z syndromem poniedziałku nie są ludźmi leniwymi ani nie lubiącymi swojego zawodu. Są ludźmi, którzy nie lubią swojego miejsca pracy. A nie lubią go, bo czują się w nim lekceważeni, traktowani arogancko, bo nigdy nie wiedzą, co ich może spotkać, bo nie mają wpływu na to, co robią i jak robią. I dotyczy to nie tylko osób pracujących na dole piramidy, ale nierzadko również tych na górze.

Działający w takich organizacjach ludzie z utęsknieniem czekają na emeryturę, a jeżeli charakter im na to pozwala, starają się osiągnąć materialny sukces, by za zarobione pieniądze kupić sobie na starość „dobre życie”. Dobre, tj. takie, w którym syndrom poniedziałku jest nieobecny. W którym to, co robią na co dzień, sprawia mi radość i daje satysfakcję. Dla takiego życia warto jest przez wiele lat ponosić trudy i uciążliwości, warto nieco ustąpić w sprawach swojej godności.

Organizacje turkusowe burzą ten sposób myślenia i odwracają porządek rzeczy. Wychodzą z założenia, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie w pierwszej kolejności, zaczynając od przemodelowania naszego życia i naszej pracy. Zorganizujmy pracę 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, współpracujmy i wspierajmy się wzajemnie zamiast współzawodniczyć, budujmy pomiędzy sobą dobre relacje oparte na zaufaniu.

Dobre życie to poczucie, że to, co robimy, jest ważne, komuś potrzebne, pozwala nam się rozwijać, pozwala 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 dla pracowników radością, a dzięki temu jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje takim firmom i organizacjom przewagę nad innymi.

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 nierzadko 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 jest potrzebne.
3. Jesteś za to odpowiedzialny.
4. To, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad pierwszej, drugiej i trzeciej.

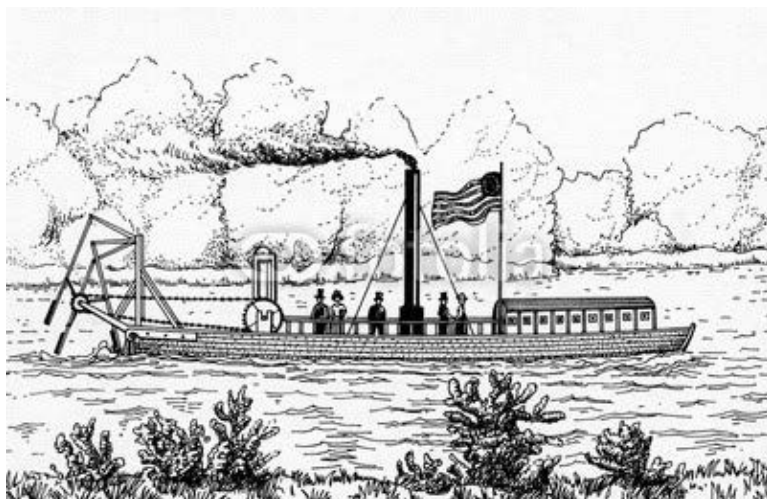
W konsekwencji w takiej organizacji nikt nie mówi: „To nie należy do moich obowiązków”.

Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a 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.

### 2.2.3. 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 samodzielne, podmiotowe i demokratyczne by ono było — 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 „samoorganizacja” niż „samozarządzanie”. To całkiem nowy paradygmat organizowania pracy zespołowej, a nie jedynie zmiana podmiotu zarządzającego. Nieadekwatność terminu „samozarządzanie” można by porównać do nieadekwatności słowa „samowiosłowanie” na określenie napędu śrubowego, który na współczesnych statkach zastępuje wiosła galerników (rysunek 2.2-1).



Rys. 2.2-1. 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.

## 2.3. DROGA DO TURKUSU I JAKOŚCI

### 2.3.1. Nowa perspektywa

Pierwsze wydanie mojej książki napisałem z pozycji (i dla) lidera, który chce budować swoją organizację z uwzględnieniem zasad oraz już ponad 60-letnich doświadczeń idei zarządzania kompleksową jakością (TQM). Dla lidera, który chce podnieść jakość i wydajność pracy, a tym samym osiągnąć większą konkurencyjność swojej firmy na rynku. Podkreślałem też bardzo mocno, że najistotniejszym czynnikiem na drodze do tego celu jest stworzenie u pracowników poczucia, że praca nadaje sens ich życiu, że mogą się w niej rozwijać, że działają w atmosferze partnerstwa i zaufania. Starłem się wykazać — jak bym to dziś powiedział — że turkusowe podejście do organizacji pracy jest najskuteczniejszą drogą do sukcesu.

W drugim wydaniu wybrałem perspektywę odwrotną. Celem głównym, wyznaczającym kierunek drogi, jest organizacja ludzi spełnionych w swoim działaniu. Aby taką organizację zbudować, dążymy do zrealizowania trzech fundamentalnych warunków:

1. W działaniu kierujemy się wartościami, które budują nasze poczucie godności własnej — uczciwość, rzetelność, sprawiedliwość itd. (więcej w rozdziale 7.1),
2. Budujemy życzliwe i wspierające nas środowisko pracy oparte na szacunku, zaufaniu i partnerstwie.
3. Dzięki skutecznemu działaniu całej organizacji zapewniamy dobre materialne warunki pracy, w tym satysfakcjonujące wynagrodzenie.

Do budowy takiej organizacji potrzebne są narzędzia, którym poświęciłem moją książkę. Następstwo rozdziałów podporządkowałem kolejności, w jakiej — moim zdaniem — powinno się dążyć do zrealizowania celu głównego: od zasad dobrej komunikacji, przez partnerskie przywództwo i procesowe zarządzanie wiedzą, po konkretne narzędzia TQM. Ten porządek powinien pozwalać na sukcesywne doskonalenie organizacji w miarę lektury i wdrażania zawartych w książce idei. W każdym miejscu można przystanąć, spojrzeć wstecz na swoje dokonania, okrzepnąć w nowej roli, a później pójść dalej — lub nawet nie. Można zatrzymać się na dobrej komunikacji albo też na hierarchicznej strukturze typu zielonego. Wreszcie można pójść do samego końca, tworząc własną wizję turkusowej organizacji, tak różną od innych turkusowych, jak różne są od siebie dwa turkusy.

Starłem się też, aby książka nie była już pisana z pozycji menedżerskiego fotela, ale raczej z perspektywy przyszłego uczestnika turkusowej cywilizacji, który jest wykonawcą, liderem, mentorem i moderatorem w jednej osobie.



Docelowo starałem się pokazać, jak powinna wyglądać organizacja, która realizuje zasady turkusowej cywilizacji i na tym gruncie w systemowy sposób zarządza wiedzą i jakością. Wskazuję też możliwą drogę prowadzącą do takiej organizacji — czy to gdy budujemy ją od podstaw, czy też gdy przekształcamy już istniejącą, ale zarządzaną tradycyjnie.

Droga do turkusu i jakości nie jest jednak prosta, wymaga cierpliwości i czasu, a także odporności na porażki, których nigdy nie daje 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 turkusowej organizacji wymaga pracy nad trzema dopełniającymi się paradygmatami:

- 1) turkusową cywilizacją pracy;
- 2) turkusową strukturą organizacyjną;
- 3) turkusową kulturą jakości.

### 2.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy

Kluczem do turkusowej cywilizacji pracy jest zbudowanie zaufania i partnerstwa pomiędzy wszystkimi członkami organizacji, a tego nie da się ani zadekretować, ani wymusić. Trzeba je tworzyć krok za krokiem, pozbywając się w pierwszym rzędzie złych nawyków komunikacyjnych i toksycznych metod zarządzanych. Trzeba odrzucić współzawodnictwo, bo ono niszczy współpracę, a więc i partnerstwo. Trzeba porzucić kij i marchewkę, bo to prowadzi do gry wojennej pomiędzy firmą i pracownikami, którą firma zawsze przegrywa. 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 inni...), trzeba zamienić ocenianie na docenianie i kontrolowanie na wspieranie. A łatwe to wszystko nie jest.

W firmie, która raczej 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 odmienne są firmy i różniacy się w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien ogólny kierunek — a może lepiej dekalog — budowania organizacji turkusowej<sup>4</sup>:

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.

<sup>4</sup> Wszystkie wymienione tu zalecenia znajdują wyjaśnienia w dalszych częściach książki.



6. Nie pytaj, co ludzie 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.

Jak wynika z mojego doświadczenia, drogę do turkusowej cywilizacji należy rozpocząć od nauki dobrej, empatycznej komunikacji. Od umiejętności debatowania również z tymi, z którymi się nie zgadzamy. Temu w całości poświęcony jest rozdział 3., „Gdy słuchasz i mówisz”.

W miarę doskonalenia komunikacji i budowania zaufania 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 tzw. systemy motywacyjne, o których już od ponad pół wieku wiadomo — choć nadal nie jest to wiedza powszechna — że zamiast motywować, głęboko demotywią do działania.

Uwolnienie organizacji od kija i marchewki pozwala na zajęcie się jednym z kluczowych wyzwań organizacji turkusowej, jaką jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej (rozdział 2.2.1). Nie jest to wyzwanie łatwe, bo większość z nas zna jedynie alternatywę pomiędzy demokracją większościową i autokracją. Demokracja partnerska jest mało znana, ale na szczęście są już pewne doświadczenia w tej mierze. Dobrym przykładem może być holenderska organizacja Buurtzorg (rozdział 2.4.2). Jest to stowarzyszenie 16 tys. pielęgniarek środowiskowych zorganizowanych w formule federacji 800 kilkunastoosobowych zespołów. Zaczynały bardzo skromnie, od jednej 10-osobowej grupy, ale dzięki swojej skuteczności i dobrej atmosferze pracy zaczęły przyciągać rzesze innych pielęgniarek. Dziś powstała już bliźniacza organizacja w USA. W podobny sposób działają też amerykańska firma Morning Star (rozdział 2.4.1), polska firma Marco (rozdział 2.4.7) i jeszcze wiele innych.

Bardzo ważnym elementem budowania turkusowej cywilizacji jest też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności, budowanie 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.

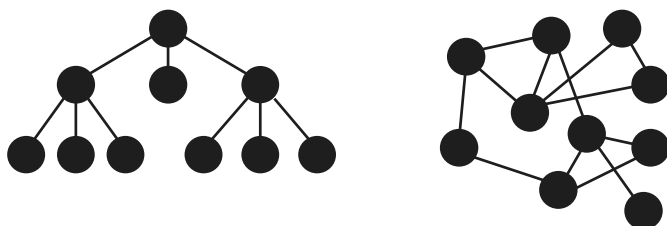
Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III — „Budowanie motywacji”.

### 2.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna

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

Po lewej stronie rysunku 2.3-1 widzimy tradycyjną strukturę zarządczą opartą na hierarchii wydawania poleceń i sprawowania kontroli, po prawej zaś turkusową 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 produktami.



Rys. 2.3-1. Struktura hierarchiczna i struktura sieciowa

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 raporty o wykonaniu zadań. Struktura kierownicza, a więc wszystkie węzły, które znajdują się ponad najniższym poziomem, służy do synchronizowania pracy „końcowych wykonawców” zadania. W drugiej strukturze 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 i ich zespoły, a nawet znacznie większe jednostki organizacyjne, np. firmy współdziałające w ramach holdingu. W każdym jednak przypadku sieć obejmuje zespół ludzi, których jednoczy wykonywanie jakichś wspólnych zadań.

Jak już było powiedziane, w celu zespołowego wykonania pracy należy porozdzielać zadania oraz konieczne do ich wykonania zasoby pomiędzy członków zespołu. Należy więc określić zasadę, według której zadania i zasoby będą dzielone. Jedną z możliwości jest ustanawianie lidera i wyposa-żanie go w odpowiednie narzędzia decyzyjne. Jeszcze pół wieku temu wydawało się, że jest to wybór jedyny. Dziś już wiadomo, że nie jest ani jedyny, ani najlepszy.

W organizacjach tradycyjnych każdy ma swojego przełożonego, który mówi, co ma zrobić pod-władny, i kontroluje wykonanie polecenia. W organizacjach turkusowych w sensie opisanym przez Frederica Laloux nie ma przełożonych, a więc nie ma też podwładnych. Są ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz podejmują decyzje, innym razem je realizują, a jeszcze kiedy indziej zastanawiają się, w jaki sposób najlepiej wykonywać oba te zadania. Każdy coś otrzymuje od kogoś i komuś to przekazuje. Miejsce paradygmatu *przeło-żony – podwładny* zajmuje paradygmat *dostawca – odbiorca*. Tego drugiego nazywamy też klientem.

To już nie przełożony mówi mi, co mam zrobić, ale czyni to klient, składając swoje zamówie-nie. 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 pomocy<sup>5</sup>.

#### 2.3.4. Drużyny akcyjne

W wielu organizacjach mogą się zdarzać 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 dowód-cami) i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń, jak i ich wykonywa-nia. Oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej;
- drużyna strażaków podczas gaszenia pożaru;
- zespół lekarzy i pielęgniarek na sali operacyjnej;
- orkiestra symfoniczna grająca pod kierunkiem dyrygenta;
- załoga żaglowca w czasie wykonywania manewru.

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: „Lepsza zła decyzja niż żadna”.

Trzeba bardzo wyraźnie podkreślić, że dopuszczenie formuły drużyny akcyjnej nie stoi w sprzeczności z zasadami turkusów. W wymienionych powyżej przykładach nie sposób sobie

<sup>5</sup> Dychotomię pomiędzy „się uczyć” versus „jestem uczony” wskazał mi Jacek Jakubowski.

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 metodami 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 Abrashoffa [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 lub Deminga: 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.*

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 zgodnie z zasadą „polecenie i nadzór”.*

I jeszcze jedno fundamentalne wyznaczenie kapitana:

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

*Nigdy nikogo nie zwolniliśmy ani nie wymieniliśmy 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 załogi<sup>6</sup>.

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 istotna uwaga: akcyjność to bursztyn, w którym obowiązuje honorowy system wartości, a nie oranż, w którym podstawową wartością jest skuteczność bez względu na koszty otoczenia.

---

<sup>6</sup> Niestety, widziałem kogoś takiego — i to z bliska — oraz byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.

# PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY HELION —

1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW w działający bankomat!

**Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!**

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA  
**Helion** 



*Doktryna jakości* Andrzeja J. Bliklego to projekt rozpisany na lata. Autor, profesor matematyki i dyplomowany mistrz cukierniczy, przez dwie dekady kierował firmą, której nazwę zna chyba każdy Polak. Równocześnie pracował nad swoim *opus magnum*. Wciąż nad nim pracuje. Książka ta bowiem zmienia się zgodnie z tym, jaką ścieżką podąża myślenie o zarządzaniu jakością nie tylko w naszym kraju, ale przede wszystkim na świecie.

Andrzej J. Blikle wychodzi z założenia, że nie może być mowy o skutecznym zarządzaniu bez położenia nacisku na jakość produktu i usługi, jakie się proponuje klientowi. Co więcej, nie ma mowy o wysokiej jakości bez dobrych, równorzędnych relacji w pracy. Stąd w kolejnym wydaniu swojej książki tak silny nacisk kładzie na zarządzanie turkusowe, czyli swego rodzaju partnerską demokrację — wolność, zaufanie, partnerstwo i współpracę wewnątrz organizacji.

*Połączenie doświadczeń praktycznych z wiedzą teoretyczną dało rezultat, który może satysfakcjonować zarówno praktyków, jak i teoretyków, a także wszystkich, którzy chcą poznać tajniki skutecznego, efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem czy też pogłębiać wiedzę na ten temat. Autor w atrakcyjnej, przystępnej formie narracyjnej kompleksowo przedstawia zawiłości zarządzania przedsiębiorstwem, wskazując na źródła sukcesu, ale i na przyczyny, podłoże porażek. Przedstawia przy tym te kwestie w ujęciu interdyscyplinarnym, co sprzyja wnikliwej wywodów i pogłębionym refleksjom.*

Elżbieta Mączyńska,

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie,  
fragment recenzji *Gospodarka nadmiaru versus doktryna jakości*

**Andrzej Jacek Blikle** — profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, pracownik PAN i członek Academia Europaea. Honorowy członek Polskiego Towarzystwa Informatycznego, honorowy prezes stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych, a także członek ponad dwudziestu innych organizacji. Jest też dyplomowanym mistrzem cukierniczym; w latach 1990 – 2010 kierował firmą A.Blikle, którą rozwinął z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingu poza Warszawą.

**onepress**



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

książkiklasybusiness

Sprawdź nasze szkolenia!



HELIONSZKOLENIA.PL

ebook dostępny na:

ebookpoint



ISBN 978-83-283-8158-2



9 788328 381582

Cena: 99,00 zł