

MAREK WZOREK

# Od hierarchii do turkusu

---

czyli jak zarządzać  
w XXI wieku



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 Wydawnictwo HELION 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 Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Redaktor prowadzący: Barbara Gancarz-Wójcicka  
Projekt okładki: Jan Paluch  
Zdjęcie na okładce: @Tomasz Kulesa/KT2 Studio

Wydawnictwo HELION  
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?swiabh>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-5601-6

Copyright © Helion 2019

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

# Spis treści

	Podziękowania	11
	Wstęp	13
	Wprowadzenie	17
Rozdział 1.	<b>Manifest wieszczący kres hierarchii. Koniec zwierzchności człowieka nad człowiekiem</b>	<b>19</b>
Rozdział 2.	<b>Jak do tego doszliśmy?</b>	<b>25</b>
	Świat współczesny — od podczerwieni do turkus	28
	<i>Świat Podczerwony — metafora: Ogień</i>	31
	<i>Świat Purpurowy — metafora: Plemię</i>	34
	<i>Świat Czerwony — metafora: Wilki</i>	38
	<i>Świat Bursztynowy — metafora: Armia</i>	41
	<i>Świat Pomarańczowy — metafora: Maszyna</i>	48
	<i>Świat Zielony — metafora: Rodzina</i>	57
	<i>Świat Turkusowy — metafora: Organizm</i>	74
	Turkus i dynamika spiralna	85
Rozdział 3.	<b>Samozarządzanie</b>	<b>95</b>
	Obudź się z letargu	99
	Historia samozarządzania i odchodzenia od hierarchii	102
Rozdział 4.	<b>Transformacja własna. Od EGO-lidera do ECO-lidera</b>	<b>121</b>

<b>Rozdział 5. Transformacja organizacji. Od EGO-zespołu do ECO-zespołu</b>	<b>171</b>
12-stopniowa droga do ECO-zespołu™	179
<i>Krok 1. Porzuć ignorancję i wyznacz sobie cel</i>	183
<i>Krok 2. Zrozum potrzebę organizacji i zacznij działać tak, jakby brakowało Ci powietrza</i>	184
<i>Krok 3. Weź odpowiedzialność za stan obecny i usuń symbole statusu oraz hierarchii</i>	185
<i>Krok 4. Dawaj dobry przykład i zainspiruj innych — stwórz zespół ambasadorów zmiany</i>	187
<i>Krok 5. Stwórzcie atrakcyjną wizję i plan działania</i>	188
<i>Krok 6. Zaplanujcie i zmieńcie strukturę organizacyjną na uczącą się, rozwijającą się i elastyczną</i>	188
<i>Krok 7. Odblokuj komunikację — zacznijcie się słuchać</i>	190
<i>Krok 8. Uczcie się emocji oraz rozmów o emocjach</i>	191
<i>Krok 9. Uzgodnijcie wspólne wartości i kodeks dobrych praktyk samodzielnego zarządzania</i>	192
<i>Krok 10. Zbudujcie środowisko, w którym naturalnie może rosnąć każdy — środowisko przedsiębiorczości, uskrzydlenia, transparentności i odpowiedzialności</i>	193
<i>Krok 11. Wybierzcie wewnętrznych coachów lub facylitatorów i zacznijcie praktyki samodzielnego zarządzania</i>	198
<i>Krok 12. Utrzymujcie samodzielnego zarządzanie oraz kulturę organizacyjną ECO-zespołu i samodyscyplinę</i>	200
Zacznij teraz już własną drogę od EGO-zespołu do ECO-zespołu™	201
<b>Rozdział 6. Sześciu bohaterów zmiany i przykłady innowacji w zarządzaniu</b>	<b>205</b>
Układ solarny — prawda, wydajność, miłość i innowacyjność. igus GmbH	208
Samozarządzanie — praca zdalna, płaska struktura, transparentność. SoftwareMill sp. z o.o.	
— firma 40 prezesów	213
<i>Praca zdalna</i>	217
<i>Płaska struktura</i>	219
<i>Transparentność procesów i finansów</i>	221

Holakracja — idź na całość. Springest B.V.	224
Holakracja — szybkość wprowadzania zmian. Boldare sp. z o.o.	227
Partycypacja w zarządzaniu — 6 miesięcy podróży właścicieli po Azji. BT Diuna	233
Przedsiębiorstwo — dzieło sztuki. edrone, clickCommunity, Rahim Blak	239
<b>Rozdział 7. Transformacja społeczeństwa — od EGO-społeczności do ECO-społeczności. ecoScrum</b>	<b>257</b>
Singapur	264
Od EGO-społeczności do ECO-społeczności	267
ecoScrum — szybka i bezpieczna jazda do celu	272
<i>Zasada 1. Atrakcyjna wizja</i>	274
<i>Zasada 2. Konkretny wynik do osiągnięcia</i>	274
<i>Zasada 3. Mamy i realizujemy plan — jeden plan</i>	275
<i>Zasada 4. Każdy jest włączony (nikogo nie pomijamy)</i>	275
<i>Zasada 5. Prezentujemy dane i fakty (dane nas uwolnią)</i>	276
<i>Zasada 6. Transparencja, uczciwość (nie można zarządzać tajemnicą)</i>	277
<i>Zasada 7. Właściwa postawa: „Zaproponuj plan — znajdź sposób — bierz odpowiedzialność”</i>	278
<i>Zasada 8. Emocjonalna świadomość i odpowiedzialność</i>	279
<i>Zasada 9. Szanujemy i słuchamy siebie nawzajem, wzajemnie sobie pomagamy i się doceniamy</i>	281
<i>Zasada 10. Bawimy się dobrze... ciesząc się z samego spotkania, ufając procesowi i poznając siebie nawzajem</i>	282
<i>Zasada 11. Narzędzia scrumowe: weekly planning, daily highlights, team goals, praca iteracyjna, zespołowe podejmowanie decyzji</i>	282
<i>Zasada 12. Dwanaście zasad Manifestu Agile</i>	285
<b>Rozdział 8. Nowy, lepszy, przyszły świat bez hierarchii</b>	<b>291</b>



## Rozdział 7.

---

# Transformacja społeczeństwa — od EGO-społeczności do ECO-społeczności. ecoScrum

Jest piątek, 7 września 2018 r., wróciłem do rodzinnego Tarnowa na 25. rocznicę matury. Książka jest w zasadzie napisana, powstało już sześć rozdziałów i mam tylko w ten weekend dopisać siódmy — zakończenie i wysłać całość do wydawnictwa. Zdarzyło się jednak coś, co spowodowało, że ten siódmy rozdział, który teraz czytasz, nie jest ostatnim. Dlaczego? O tym za chwilę.

To jest bardzo miłe uczucie po roku od rozpoczęcia pisania książki, zebraniu mnóstwa informacji, odwiedzeniu i badaniach wielu zespołów oraz organizacji, przemyśleniu sobie wielu spraw dotyczących zarządzania, turkusowych organizacji, uwolnionych firm, EGO i ECO już książkę kończyć i przekazywać do wydawnictwa.

Tak dużo się zmieniło w świecie przez rok. W ciągu roku urodziło się na świecie około 150 mln ludzi. Nowych, małych, niewinnych niemowlaków. Oni już wkrótce dorosną i zaczną jeszcze szybciej zmieniać nasz świat.

Przy tak galopującym tempie zmian aż trudno sobie wyobrazić, jak będzie wyglądała Ziemia, na której oni dorosną. Czy my tego jeszcze dożyjemy? Czy świat jeszcze będzie istniał? Czy nasze kluczowe problemy, z którymi borykamy się obecnie, rozwiążemy? Czy będzie gorzej? Czy lepiej?

Co się więc zmieniło w ciągu tego roku?

Przez ostatni rok tylko w Polsce powstały ponad 282 tys. nowych firm<sup>1</sup>. W 2017 r. 262 firmy na świecie osiągnęły status jednoroźców, czyli takich, które w bardzo szybkim czasie — średnio pięć lat w USA i dwa lata w Chinach — osiągnęły wycenę 1 mld USD<sup>2</sup>. Najwięcej tych firm jest w Chinach i w Stanach Zjednoczonych, ale powstają też w innych krajach świata. Ich właścicielami są często dwudziesto- lub trzydziestokilkulatkowie, którzy z otwartością patrzą na możliwości technologiczne i umysłowe człowieka. Ci młodzi ludzie na szczęście nie powielają błędów starszych pokoleń i z odwagą oraz pewnością siebie tworzą naszą przyszlą rzeczywistość, często porzucając hierarchiczne piramidy, zarządzanie metodą „kija i marchewki” oraz stając się swoimi startupami rozwiązywać globalne problemy. Firm zarządzanych w nowoczesny sposób na świecie jest coraz więcej. Wiele dużych firm i korporacji wspiera rozwój startupów. Tym samym zmiany przyspieszają.

W ciągu tego roku pierwsze miejsce listy najbogatszych ludzi świata zajął 54-letni Jeff Bezos, założyciel platformy internetowej Amazon.com, a na piątym miejscu jest 34-latek Mark Zuckerberg — założyciel Facebooka. Wszystkie startupy i szybko rozwijające się firmy nie tylko wykorzystują innowacyjne technologie, ale przede wszystkim działają w innowacyjny sposób: intuicyjny, szybki, kreatywny, niebazujący na rozbudowanych hierarchicznych strukturach, ale skoncentrowany na człowieku i jego ogromnym potencjale. Te firmy już nie opierają swojej struktury organizacyjnej na hierarchicznej strukturze w kształcie piramidy, a liderzy nie piszą już na ten temat książek, jak kiedyś opisał swoją transformację od tradycyjnego zarządzania i tradycyjnej

---

<sup>1</sup> <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/wybrane-wskazniki-przedsiębiorczości-w-latach-2012-2016,23,5.html>.

<sup>2</sup> <https://medium.com/the-pulse-of-chinese-tech/the-unicorn-fever-the-us-overheating-and-the-chinese-awakening-c0c421e12eb>.



piramidy po „zdemokratyzowanie przedsiębiorstwa” Semco w Brazylii Ricardo Semler. Teraz dla tych liderów praca biurko przy biurku na jednej przestrzeni *open space* lub na „floorze”, jak o tym sami mówią, ze swoimi kolegami (nie zaś podwładnymi), jest w tym środowisku czymś zupełnie normalnym i standardowym.

Do samochodu z Warszawy w ten weekend, w który miałem zakończyć książkę, wzięłem bardzo mało rzeczy, ale przede wszystkim zabrałem książkę *Człowiek w poszukiwaniu sensu* Viktora E. Frankla — twórcy logoterapii. Wiedziałem już, że dla moich klientów coachingowych, którzy czasami poszukują w swoim życiu sensu, misji, spełnienia, jest to ważna pozycja, ale czułem, że będzie to również ważna pozycja dla czytelników tego tekstu, i dlatego chciałem ją przeczytać w ten weekend, zanim skończę pisać swoją książkę, aby dodać jakieś cytaty lub znaleźć inspiracje.

Po wspaniałym doświadczeniu spotkania po 25 latach wszystkich dobrych kolegów i koleżanek z liceum, z którymi razem spędziliśmy kiedyś cztery piękne lata, z kilkoma kolegami postanowiliśmy zagrać następnego dnia w koszykówkę. Jak za starych, dobrych lat. Nasza pamięć mówiła nam, że się wszyscy dobrze znamy, jakbyśmy się nie widzieli tylko rok. Graliśmy z ogromną chęcią i energią, jakbyśmy mieli po 18 lat. Ale nasze zmienione ciała przypomniały nam o twardej rzeczywistości. Najbardziej mnie. Grając w koszykówkę, nagle podskoczyłem w zażartej walce o piłkę i... — „Aaaauuu...” — spadłem nierówno na stopę, coś zgrzytnęło w kolanie, ogromnie zaboląło, musieliśmy przerwać grę. Po chwili kolano zaczęło mnie bardzo boleć, a po dwóch godzinach nie byłem już w stanie nim ruszać. Trafiłem więc do szpitala, na SOR. Wziąłem ze sobą, oprócz spuchniętego kolana, tylko jedną rzecz: książkę *Człowiek w poszukiwaniu sensu*. Czyżby zbieg okoliczności?

Wtedy, w korytarzu szpitalnym, cierpiąc i czytając książkę, zrozumiałem, dlaczego przytrafiła mi się ta kontuzja z nogą. Gdy w poprzednich rozdziałach opisywałem w większości przypadków bardzo ciekawe, innowacyjne, kolorowe, nowoczesnie zarządzane firmy, zapomniałem o zwykłych, szarych firmach i organizacjach nas otaczających. Przez ostatni rok odwiedzałem, badałem i potem opisywałem najczęściej firmy tworzące oprogramowanie, startupy, firmy nowych technologii i nowych branż (social selling, agencje

marketingowe, firmy zarządzane inaczej), z takimi też współpracowałem. Życie jednak samo sprowadziło mnie do szarej rzeczywistości. Trafiając do szpitala w tę sobotę 8 września, zdałem sobie sprawę z tego, jak my, w Polsce i w większości innych państw na świecie, jesteśmy daleko od innowacji, od nowoczesnego zarządzania, od ECO-społeczeństwa. W tę sobotę mogłem na własnej skórze, siedząc na niewygodnym szpitalnym krześle, doświadczyć bezduszności systemu hierarchicznie zarządzanej organizacji.

Zaraz po przyjeździe z bólem do szpitala zgłosiłem się na SOR-ze w okienku o nazwie „Rejestracja”, a pracująca tam kobieta przywitała mnie ostrymi słowami: „Proszę nie stać tak blisko lady!”. Po tym jak już mogłem podejść, a raczej dokuśtykać na obolałej i zwichniętej nodze do lady, ta sama kobieta, traktując mnie jak petenta, skierowała mnie do kolejnego pokoju w szpitalu sto metrów dalej. Gdy przyszedłem, a raczej dokuśtykałem pod pokój z napisem „Triage”, czekała już tam ogromna kolejka kilkudziesięciu poszkodowanych w wypadkach, chorych lub obolałych pacjentów. Małe dzieci i starcy. Mężczyźni i kobiety. Każdy z podobnym bólem — raną, złamaniem, odciętym palcem, po wypadku lub innym ciężkim obrażeniu. Każdy z tych ludzi głęboko cierpiał i chciał być jak najszybciej zdiagnozowany, potraktowany ze zrozumieniem, tak jak traktujemy siebie nawzajem w rodzinach i w relacjach człowieka z człowiekiem, i najlepiej jak najszybciej wyleczony. Po godzinnym oczekiwaniu w pełnym chorych i cierpiących ludzi korytarzu trafiłem do kobiety, która zajmowała pokój Triage. Poinformowała mnie, nie przejawiając jakiegokolwiek współczucia, a wręcz mówiąc z nieukrywaną radością, że spędzę na tym oddziale minimum osiem godzin, czekając na zabieg: „Niestety, nic więcej nie mogę dla pana zrobić”. Wyszedłem z zieloną opaską na nadgarstku, załamany bezdusznością tego systemu, w którym ta kobieta przecież nie jest winna, ona też jest ofiarą, ponieważ sama nie może nic zrobić, nic zmienić, decyzje, jak wygląda ten proces, nie należą do niej, a możliwość podjęcia decyzji i zmiany utyka gdzieś w bezdusznym systemie, „gdzieś na górze”. A ci ludzie „z góry” zupełnie nie wiedzą, co się dzieje tu „na dole” w sobotnie popołudnie na SOR-ze. A dzieje się dużo. Ludzie po wypadkach, ludzie po burdach ulicznych, awanturach, przywożeni przez policję, karetki pogotowia.

Byłem załamany brakiem współczucia i bezradnością, którą zacząłem już sam odczuwać, mimo że naturalnie jestem osobą z dużą inicjatywą.

Postanowiłem, że będę czekał, ponieważ to, czego tutaj doświadczę, będzie ważne dla książki, ważne dla przyszłych czytelników, dla odchodzenia od hierarchii, dla tworzenia nowych struktur organizacyjnych, lepszych miejsc pracy i zmiany zarządzania nie tylko w młodych, nowoczesnych firmach i startupach, ale również w szpitalach, szkołach, ministerstwach, a może nawet w całym społeczeństwie Polski i świata. Poza tym miałem książkę *Człowiek w poszukiwaniu sensu* i to był dobry czas na jej przeczytanie. Victor E. Frankl natomiast, człowiek, który przeżył okropność zachowań ludzkich w obozie koncentracyjnym Auschwitz podczas II wojny światowej, z książki mówił do mnie: „Jeśli życie jako takie w ogóle ma sens, musi on być obecny również w cierpieniu i umieraniu. Nikt jednak nie jest w stanie powiedzieć drugiemu człowiekowi, na czym ów sens polega. Każdy musi dojść do tego samodzielnie, a następnie wziąć na siebie odpowiedzialność wynikającą z odpowiedzi na pytanie: »Co ma dla mnie sens?«”. Po przeczytaniu tych słów uświadomiłem sobie: „Tak! Victor Frankl ma rację! Nawet największe cierpienie, które dotyka nas teraz, którego nie rozumiemy, nad którym płaczemy, z którym nie potrafimy się pogodzić, ma swój sens! Sensem cierpienia jest rozwój i wejście na kolejny etap spirali rozwoju, na kolejny etap mądrości oraz na kolejny poziom świadomości. Na kolejny poziom dynamiki spiralnej”. To cierpienie, doświadczane w uczciwości i w pokorze, może nas bardzo dużo nauczyć: może ono się przyczynić do naszego lepszego życia w przyszłości, dalszego naszego rozwoju jako człowieka, dla nas wszystkich ludzi, przedsiębiorstw i całego społeczeństwa.

---

### Ćwiczenie 11. Potknięcia i porażki to najlepsi nauczyciele

Pomyśl, proszę, teraz: co było dla Ciebie najcięższym doświadczeniem z Twojej przeszłości?

---



---



---



---

Pomyśl, że to doświadczenie miało swój głębszy sens — Ty wtedy nie byłeś w stanie tego sensu zobaczyć, a dopiero dzisiaj się przed Tobą otwiera możliwość jego zrozumienia.

Pomyśl: czego to doświadczenie Cię teraz uczy? Kim dzięki temu doświadczeniu teraz jesteś? Jaką informację zwrotną to doświadczenie Ci niesie?

---

---

---

---

Docień to, że mogłeś/mogłaś przeżyć, i docień naukę, jaką dzięki temu otrzymałeś/otrzymałaś.

---

Zauważ, że nowy lepszy sposób zarządzania, opisywany w poprzednich rozdziałach, rodził się często po jakimś załamaniu lub kryzysie. Dopiero po kryzysie wyszli bohaterowie zmiany z nową strukturą organizacyjną lub nowymi pomysłami do realizacji. Dzięki mojemu cierpieniu i 12-godzinnemu pobytowi na SOR-ze w szpitalu kolejny raz zetknąłem się z własnym EGO i doświadczyłem nauki z tego wynikającej. Dzięki temu cierpieniu powstał ten rozdział. Dopiero teraz, żyjąc w świecie bez wojen, bez granic w Unii Europejskiej, ze wspólną walutą, ze wspólnymi wartościami, możemy zauważyć po latach, jaki był sens cierpienia tych milionów ludzi w obozie koncentracyjnym Auschwitz, co zostało opisane w książce Viktora Frankla. Bez tego cierpienia i nauki z niego wypływającej nie mielibyśmy dzisiaj Unii Europejskiej, otwartej wiedzy, internetu i wielu firm, które mają określony swój „sens istnienia”<sup>3</sup>, a w których za biurkiem często obok siebie siedzą Niemiec, Polak, Ukraińiec, Anglik, Francuz, Amerykanin i Rosjanin. Bez tych 1,1 mln zgładzonych ludzi w Auschwitz i wszystkich 60 mln ofiar II wojny światowej

---

<sup>3</sup> Firmy określające swój „sens istnienia” lub „misję” nie określają jedynie materialnej wartości, pieniędzy, jakie chcą zarobić, ale znajdują odpowiedź na pytanie, dlaczego funkcjonują, dlaczego powstały, jaką wartość wiedzy i dobra dają światu.

nie mielibyśmy naszej obecnej, wspólnej, globalnej wioski i ekonomii współdzielenia, takich firm jak Facebook, Google, Uber, BlaBlaCar czy portali fundraisingowych, turkusowych organizacji ani ECO-firm. Widocznie na danym etapie rozwoju naszego społeczeństwa było to nam potrzebne, abyśmy zaczęli myśleć inaczej, działać inaczej, pracować inaczej, abyśmy nie popełnili jeszcze raz tego samego błędu. To jest dla nas również nauka na przyszłość — abyśmy już nie potrzebowali kolejnych milionów zabitych ludzi i tysięcy lat ewolucji, by wejść na kolejny poziom rozwoju cywilizacji i naszej współpracy. To jest dla nas nauka, że jeśli chcemy zmieniać świat lub firmę, to każdy powinien zacząć od samego siebie, powinien zacząć zauważać własne wybory, działania i wyeliminować ewentualne szkodliwe działanie dla nas samych, dla innych współmieszkańców krajów i całego świata.

Dzięki temu doświadczeniu w szpitalu pomyślałam, jak pięknie byłoby, gdyby całe nasze społeczeństwo w Polsce i na świecie przeszło od EGO do ECO. Gdyby w szpitalu w Tarnowie, jak i w każdym innym szpitalu w Polsce i na świecie, pracownicy między sobą i do pacjentów zwracali się w tak samo życzliwy, przyjazny i miły sposób, jak zwracają się do siebie serdeczni i życzliwi sobie ludzie w rodzinach czy pracownicy w nowoczesnie zarządzanych ECO-firmach. Gdyby szpital był zarządzany bez sztywnej hierarchicznej struktury, a „system” i „góra” nie blokowały myślenia, kreatywności, inicjatywy i podejmowania decyzji tam, gdzie ta decyzja powinna być podjęta. Do jakiego stopnia byłoby lepiej, gdyby każdy lekarz, pielęgniarka i pielęgniarz, podobnie jak web developerzy w nowoczesnie zarządzanych firmach programistycznych, mogli mieć bezpośredni wpływ na warunki, w jakich pracują, na proces obsługi pacjenta, na własną pensję, jak to się dzieje w turkusowych organizacjach. Jakby było pięknie, gdyby pacjenci mogli zasugerować usprawnienia w procesie obsługi pacjentów i zostałyby one szybko wdrożone — tak jak się to dzieje w nowoczesnie zarządzanych firmach opartych na układzie solarnym. Jak ogromnie przełożyłoby się to na poprawę atmosfery w szpitalach, szkołach, przedszkolach, urzędach, ministerstwach, rządach, w całym społeczeństwie i na całym świecie. Czy to jest możliwe?

To nie tylko jest możliwe, ale to się już dzieje na naszych oczach. Wystarczy przyrzeć się szybko i ekologicznie rozwijającym się firmom, miastom, państwom i społeczeństwom. Weźmy za przykład Singapur, w którym mieszkam przez sześć miesięcy, poznając dobrze to państwo-miasto, jego kulturę,

mieszkańców, wielorakość religii, języków oraz tradycji. Singapur wraz ze swoją historią i rozwojem może być dobrym przykładem rozwoju dla innych miast oraz państw świata.

## SINGAPUR

Do Singapuru trafiłem przez przypadek, przynajmniej wtedy mi się wydawało, że w życiu zdarzają się przypadki. Teraz już wiem, że przypadki się same nie zdarzają. Singapur to miasto-państwo-wyspa. Leży niemal przy samym równiku na południowym krańcu Półwyspu Malajskiego. Nazwa wyspy pochodzi od dwóch słów w języku sanskryckim Simha — lew i Pura — miasto, czyli miasto lwa. Jeszcze na początku XIX w. na wyspie mieszkało nie więcej niż 1000 osób, a sama wyspa należała do Sułtanatu Johoru. Państwo o nazwie Republika Singapuru powstało dopiero w 1965 r. Gdy 9 sierpnia 1965 r. posłowie Parlamentu Malezji głosowali za oddzieleniem Singapuru od Malezji, byli przekonani, że mieszkańcy tej ubogiej wyspy — w większości pochodzenia chińskiego — na której nawet nie ma źródeł pitnej wody, nie poradzą sobie bez żadnych surowców naturalnych. Za wydzieleniem lub, jak to nazywają Singapurczycy, usunięciem Singapurczyków z granic Malezji, głosowało wtedy 100% przedstawicieli Parlamentu Malezji, czyli 126 parlamentarzystów. Na sali nie było żadnego przedstawiciela Singapuru. Mimo że młode państwo nie miało żadnych surowców naturalnych ani nawet źródeł pitnej wody<sup>4</sup>, nie przeszkadzało to pierwszemu premierowi Singapuru, Lee Kuan Yewowi, postawić ambitnych planów przed narodem.

Tak swoją wizję państwa wspomina trzydzieści lat później: „Kiedy przedstawiałem moje marzenie o Singapurze, byłem dwudziestokilkuletnim mężczyzną. Opowiadałem się za demokratyczną społecznością zaangażowanych, wibrujących życiem, zjednoczonych ze sobą ludzi. Marzyło mi się społeczeństwo oparte na sprawiedliwości i równości, które osiągnie szczęście, dostatek i rozwój kraju. Trzydzieści lat temu moi młodszy koledzy z marzycielskim wzrokiem ustanowili słowa naszej deklaracji. My nie kierowaliśmy wzroku na nasze pępki, bo przegapilibyśmy tęczę na niebie. My tropiliśmy tę tęczę

---

<sup>4</sup> Singapur miał wtedy jedynie długofalowy kontrakt na dostawę wody z Malezji.

i w taki sposób zbudowaliśmy współczesny Singapur<sup>5</sup>. Dzięki szybkiemu wejściu do Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), wzmożonej walce z korupcją, przestępczością, dzięki wspieraniu edukacji, nauki i szkolnictwa kraj zaczął się bardzo szybko rozwijać. Singapurczycy byli otwarci na uczenie się od każdego, od znacznie bardziej rozwiniętych i zaawansowanych krajów świata. Dużo czerpali z doświadczeń Szwajcarii, USA, Japonii i krajów skandynawskich. Rządzący i obywatele nie oglądali się na przeszłość, ale patrzyli odważnie w przyszłość. Już w latach 80. Singapur stał się największym morskim portem przeładunkowym świata. Następnie powstało uznane w rankingach za najlepsze na świecie lotnisko<sup>6</sup>, linia lotnicza<sup>7</sup> oraz kolejne nagrody najlepszych na świecie hubów edukacji, przedsiębiorczości, innowacji, turystyki, kapitału ludzkiego i in. Za życia jednego pokolenia mieszkańcy Singapuru nie tylko bardzo intensywnie przeszli w górę po dynamice spiralnej, ale również znacznie się wzbogacili, od nominalnego PKB na głowę mieszkańca w wysokości 516,29 USD w 1965 r. do 55 235,51 USD w 2017 r.<sup>8</sup>. Wzrost dochodu na mieszkańca zrealizowany w ciągu 52 lat wynosi 10 698%. Dzięki temu Singapur od kilkunastu już lat klasyfikuje się jako państwo z jednym z najwyższych PKB na głowę mieszkańca na świecie. Jeśli podobny wzrost założylibyśmy dla Polski w najbliższych 52 latach, to nasz nominalny PKB na głowę mieszkańca z wysokości 13 812 USD w 2017 r. (27. miejsce w Europie) wzrósłby do poziomu 1 477 607 USD w 2069 r. Prawdopodobnie z takim wzrostem PKB byłibyśmy najbogatszym krajem świata. Perspektywa mało realna dla wielu z obecnych Polaków, podobnie jak dla wielu

---

<sup>5</sup> Wolne tłumaczenie autora ze słów w dłuższym już fragmencie: *„When I set out, my Singapore dream, I was a young man of 20 plus, I was for a democratic society, keen, vibrant, a united people. A society based on the justice and equality, which will achieve happiness, prosperity and progress for the nation. 30 years ago, my colleagues younger, more dreamy eyed settled the words of our pledge. We did not focus our eyes on our navels or we would have missed that rainbow in the sky. We pursued that rainbow and that was how we came to build today's Singapore. For the young, let me tell you, the sky has turned brighter. There's a glorious rainbow that beckons those with the spirit of adventure. And there are rich findings at the end of that rainbow. To the young and to the not so old, I say: look at that horizon, follow that rainbow, go ride it. Not all will be rich, quite a few will find a vein of gold. Dig it out”*. Źródło: <https://youtu.be/5c8tvHtt6xw?t=156>.

<sup>6</sup> [http://www.airlinequality.com/news/airport\\_awards\\_2016/](http://www.airlinequality.com/news/airport_awards_2016/).

<sup>7</sup> *SIA bags world's best airline title*, „The Straits Times”, Singapore, 18 lipca 2018.

<sup>8</sup> <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD>.

Singapurczyków w 1965 r., kiedy borykali się z ogromnym bezrobociem oraz zagrożeniem atakiem militarnym ze strony Indonezji. Na szczęście wtedy znalazła się jednak grupa ludzi z Lee Kuan Yewem na czele, którzy przewodzili pozytywnym zmianom w państwie. Po jakimś czasie Lee Kuan Yew inspirował i pomagał nie tylko obywatelom we własnym kraju, ale też dzielił się swoim doświadczeniem z innymi. W 1978 r. do Singapuru przyjechała delegacja rządu komunistycznego Chin ze swoim przywódcą Deng Xiaopingiem na czele<sup>9</sup>. Chiny wówczas borykały się z biedą, ogromnym głodem, a PKB na głowę mieszkańca był jednym z najniższych na świecie i wynosił 156,40 USD. Deng Xiaopingowi sukces i wysoki standard życia mieszkańców Singapuru uświadomił, że ci sami Chińczycy, którzy w dużej mierze tworzyli dobrobyt Singapuru, również mogą zbudować przyszłość Chin. Od tamtego czasu, jak po latach powiedział Xi Jinping — późniejszy sekretarz generalny Chińskiej Republiki Ludowej — proces modernizacji Chin został bezsprzecznie uformowany dzięki „dziesiątkom tysięcy chińskich urzędników”, którzy byli wysyłani do Singapuru po to, aby studiować model organizacji państwa stworzony przez Lee Kuan Yewa. Lee również od tamtego czasu ponad 30 razy odwiedzał Chiny i pomagał oraz doradzał ogromnemu państwu, jak przechodzić transformację<sup>10</sup>.

Dobry lider, Lee Kuan Yew, nie tylko doprowadził do spektakularnego rozwoju własnego społeczeństwa, ale również zainspirował do zmiany innych. Zwykł on mawiać: „Na koniec dnia warto sobie zadać pytanie: czy społeczeństwo Singapuru jest po dzisiejszym dniu lepsze, czy gorsze? To jest najlepszy test”<sup>11</sup>.

Podobnie jak każdy z nas może przejść transformację, czego dowodzi choćby moja historia, transformację może przejść firma (takie przykłady zobaczyłeś już w poprzednich rozdziałach), ale i całe społeczeństwo, a przykład Singapuru może być dla Ciebie inspiracją. Podobnie jak w poprzednich przypadkach, metodą, by zrealizować tę zmianę, jest droga od EGO do ECO. Jak to powiedział Lee Kuan Yew: „My nie kierowaliśmy wzroku na nasze pępki [EGO], bo przegapilibyśmy tęczę na niebie” [ECO].

---

<sup>9</sup> <http://eresources.nlb.gov.sg/history/events/6c7cb559-4228-4043-81f7-dfb084e10c78>.

<sup>10</sup> <https://thediplomat.com/2015/03/lee-kuan-yew-the-father-of-modern-china/>.

<sup>11</sup> *From Third World to First: The Singapore Story — 1965 – 2000*, Lee Kuan Yew, 2000.



# 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** 

Książka *Marka Wzorka* ukazuje się w dobrym momencie, by uzupełnić to, co w języku polskim już o turkusie powiedziano. Jest napisana przez praktyka i pokazuje wiele konkretnych przykładów turkusowych firm, nie zabrakło w niej jednak filozoficznych aspektów turkusów, a także bardzo przekonujących ilustracji wyjaśniających kolejne paradygmaty organizacyjne — od purpury do zieleni — o których pisze Laloux. Dla ludzi interesujących się przyszłościowymi metodami organizowania pracy zespołowej to lektura obowiązkowa.

**prof. dr hab. Andrzej Jacek Blikle**

Zarządzanie turkusowe jest coraz popularniejsze, a jednak niewiele osób z kadry zarządzającej faktycznie rozumie, na czym ono tak naprawdę polega i w jaki sposób je rozumnie wprowadzać, nie robiąc tego powierzchownie i nie pozostając na poziomie sloganów. Książka *Marka Wzorka* świetnie się nadaje jako wprowadzenie do tego tematu, a jej przystępny styl powoduje, że czyta się ją naprawdę łatwo i przyjemnie.

**prof. dr hab. Dariusz Jemielniak**

Marek posiada bogatą, budzącą szacunek i uznanie własną historię rozwoju, jako człowiek i menedżer. Książka ta nie koncentruje się jednak na tym; jej celem jest konkretne wsparcie czytelnika/czytelniczki w drodze do zmian w zespołach, organizacjach, a nawet w całej społeczności, w której pracują i żyją. Polecam.

**dr Andrzej Jeznach**

Marek Wzorek prezentuje pedagogicznie i przystępnym językiem proces transformacji w kierunku organizacji turkusowej, skupiając się na kluczowej zmianie w zespołach pracowniczych i w kadry kierowniczej. Zmiana organizacji kierując się modelem *Marka*, jest inspirującym i satysfakcjonującym treningiem odpowiedzialności i samoorganizacji. Polecam Od hierarchii do turkusów właścicielom, szefom i pracownikom, którzy poszukują recepty na zwinne organizacje, ale również konsultantom, którzy czasami mogą się poczuć zagubieni wobec turkusów.

**Grażyna van de Voorde**

Konsultant rozwoju organizacji

**MAREK WZOREK** — executive coach, przedsiębiorca, wykładowca, wieloletni menedżer zafascynowany tematem zarządzania. Ma duże doświadczenie w rozwijaniu zespołów sprzedażowych i firm w Polsce, Europie, Rosji oraz Azji. Wieloletni prezes firmy *igus sp. z o.o.*, którą rozwinął z 8- do 100-osobowego zespołu, wprowadzając turkusowy styl zarządzania. Wdraża w firmach zmiany zarządzania opierające się na samodzielnym działaniu, kulturę przedsiębiorczości oraz nowoczesne metody pracy i współpracy, wspiera transformację firm do turkusowych organizacji. Pomaga liderom tworzyć kolejnych liderów, a ludziom i organizacjom rozwijać się oraz odkrywać własną misję, pasję i sens istnienia.

PATRONI:

**ecoCOACH**  
business coaching

**MM** Magazyn  
Przemysłowy

**THINKTANK**

książkiklasybusiness

**onepress**

ebook dostępny wyłącznie na:  
**ebookpoint**.PL



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

Sprawdź najnowsze promocje:  
• <http://onepress.pl/promocje>  
Książki najchętniej czytane:  
• <http://onepress.pl/bestsellery>  
Zamów informacje o nowościach:  
• <http://onepress.pl/nowości>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

Helion SA  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)  
<http://onepress.pl>

ISBN 978-83-283-5601-6



cena 59,00 zł