

Andrzej Jacek Blikle

# DOKTRYNA JAKOŚCI

WYDANIE II TURKUSOWE

Rzecz o turkusowej  
samoorganizacji

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, Teresa Szczepańska  
Projekt okładki: Jan Paluch

Fotografia na okładce została wykorzystana za zgodą Shutterstock.

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/dojak2>  
Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

ISBN: 978-83-283-3030-6

Copyright © Andrzej Jacek Blikle 2017

Printed in Poland.

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

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

# Spis treści

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu .....	15
Podziękowania do pierwszego wydania .....	17
Podziękowania do drugiego wydania .....	19
Co nowego w drugim wydaniu .....	21
Prolog .....	25

## Część I. Wprowadzenie

<b>Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy .....</b>	<b>37</b>
1.1. Cele organizacji gospodarczej .....	37
1.2. Społeczeństwo wiedzy .....	39
1.3. Obywatelska przedsiębiorczość .....	43
1.4. Żyj i pracuj z sensem .....	47
<b>Rozdział 2. Turkusowa ewolucja .....</b>	<b>51</b>
2.1. Perspektywa historyczna .....	51
2.2. Turkus — jak ja go widzę .....	51
2.2.1. Demokracja partnerska .....	52
2.2.2. Nowa filozofia życia i pracy .....	53
2.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja? .....	56
2.3. Droga do turkusowi i jakości .....	57
2.3.1. Nowa perspektywa .....	57
2.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy .....	58
2.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna .....	60
2.3.4. Drużyny akcyjne .....	61
2.3.5. Rola byłego kierownictwa .....	63
2.3.6. Turkusowa kultura jakości .....	64
2.3.7. Krok po kroku .....	65
2.3.8. Czy to się może udać? .....	65

2.4. Studia przypadków .....	67
2.4.1. Morning Star .....	67
2.4.2. Buurtzorg .....	70
2.4.3. Egon Zehnder International .....	72
2.4.4. Mary Kay Cosmetics .....	75
2.4.5. W.L. Gore & Associates .....	77
2.4.6. Semco .....	78
2.4.7. Marco .....	79
2.4.8. Brewa .....	82

## Część II. Budowanie relacji

<b>Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz .....</b>	<b>89</b>
3.1. Uwaga .....	89
3.1.1. Aktywne słuchanie .....	89
3.1.2. Asertywność .....	91
3.1.3. Komunikowanie .....	92
3.2. Spór .....	97
3.2.1. Wygrał-przegrał czy wygrał-wygrał .....	97
3.2.2. Konsensus .....	99
3.3. Krytyka .....	102
3.3.1. Prokurator i coach .....	102
3.3.2. Skarga podwładnego na szefa .....	105
3.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem .....	105
3.4. Pułapki, błędy i problemy .....	105
3.4.1. Manipulacja .....	106
3.4.2. Raport na zamówienie .....	108
3.4.3. Arogancja i upokorzenie .....	108
3.4.4. Złość .....	110
3.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane .....	111
3.5. Trudne rozmowy .....	113
3.5.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna .....	114
3.5.2. Anatomia trudnej rozmowy .....	115
3.5.3. Jacek i Marek — warstwa wewnętrzna i historyczna .....	115
3.5.4. Wojna czy pokój .....	117
3.5.5. Rozmowa O RZECZY .....	118
3.5.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn .....	119
3.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa .....	120
3.5.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent .....	121
3.5.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn .....	123
3.5.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa .....	125

<b>Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy .....</b>	<b>133</b>
4.1. Analiza zjawiska .....	134
4.1.1. Rodzaje strachu .....	134
4.1.2. Koszty strachu .....	135
4.1.3. Przyczyny strachu .....	136
4.1.4. Okoliczności wywołujące strach .....	136
4.1.5. Zwolnienia z pracy .....	141
4.2. Drogi wyjścia .....	142
4.2.1. Od czego zacząć .....	142
4.2.2. Porozmawiajmy o strachu .....	143
4.2.3. Norma zachowania .....	144
4.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość .....	145
4.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie .....	146
4.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym .....	147
4.2.7. Podejmowanie decyzji .....	149
4.2.8. Czarnowidztwo .....	152
 <b>Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna .....</b>	 <b>155</b>
5.1. Dwie składowe inteligencji .....	155
5.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne .....	156
5.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu .....	161
5.4. Indywidualne traktowanie talentów .....	161
5.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie .....	162
5.6. Gdy jesteś przełożonym .....	163

### **Część III. Budowanie motywacji**

<b>Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? .....</b>	<b>167</b>
6.1. Nowa wiedza .....	167
6.2. Zaufanie i odpowiedzialność .....	168
6.3. Koszty przemocy .....	171
6.4. Koszty partnerstwa .....	173
6.5. Czym są przemoc i partnerstwo .....	174
6.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie .....	175
 <b>Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji .....</b>	 <b>179</b>
7.1. Korzyści i wartości .....	179
7.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne .....	186
7.3. Turkusowe stanowisko pracy .....	187
7.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe .....	190
7.5. Organizacja zaangażowana .....	192
7.6. Dysonans godnościowy .....	194

<b>Rozdział 8. Przemoc</b> .....	<b>197</b>
8.1. Archetyp kija i marchewki .....	197
8.2. Postawa a zachowanie .....	205
8.3. Cel główny a zagrywka .....	209
8.4. Dwie pułapki .....	213
8.5. Słabi i silni — przeciwnicy .....	214
8.6. Premia za jakość i wydajność .....	217
8.7. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów .....	222
8.8. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna .....	228
8.8.1. Stan wyjściowy .....	229
8.8.2. Motywacja — pierwsza próba .....	229
8.8.3. Potrzebny konsultant .....	230
8.8.4. MBO w Jutrzni SA .....	230
8.8.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	232
8.8.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego .....	234
8.8.7. Ocena systemu po roku .....	235
8.8.8. Czy można było uniknąć tych problemów? .....	236
8.8.9. Premia dla rady nadzorczej .....	237
8.8.10. Nierówne szanse w grze .....	237
8.8.11. Opinia niezależnego eksperta .....	239
8.8.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga .....	241
8.9. Wina czy przyczyna .....	242
8.10. Współzawodnictwo .....	245
8.11. Podsumowanie modelu przemocy .....	248
8.11.1. Samosprawdzająca się przepowiednia .....	248
8.11.2. Gry wojenne .....	249
8.11.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną .....	253
8.11.4. Trzy prawa o dualności .....	256
<b>Rozdział 9. Partnerstwo</b> .....	<b>257</b>
9.1. Jeżeli nie marchewki, to co? .....	257
9.2. Zasada 4W .....	258
9.2.1. Współpraca .....	259
9.2.2. Wartość .....	260
9.2.3. Wybór .....	262
9.3. Z czego trzeba zrezygnować .....	263
9.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa .....	264
9.3.2. Młodszy i starsi — partnerzy .....	265
9.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych .....	266
9.3.4. W sprawie lenistwa .....	268
9.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki .....	269
9.5. Archetyp słońca i deszczu .....	271
9.6. Pochwały a wyrazy uznania .....	273

9.7. Upominek wraz z wyrazami uznania .....	275
9.8. Premia roczna — miseczka .....	276
9.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców .....	279
9.9.1. Sytuacja wyjściowa .....	280
9.9.2. Lepsi nie są lepsi .....	281
9.9.3. Lepsi są lepsi .....	281
9.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić .....	281
9.9.5. Sposób lepszych da się powielić .....	281
9.9.6. Lepsi pracują więcej .....	281
9.9.7. Lepsi umieją więcej .....	282
9.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania .....	284
9.10.1. Partnerstwo to nie kumplostwo .....	284
9.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia .....	285
9.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu .....	285
9.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska .....	286
9.11. Fundament strategiczny .....	288
9.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego .....	288
9.11.2. Realizacja strategii .....	290
9.12. Przemoc a etyka w biznesie .....	293
<b>Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu .....</b>	<b>295</b>
10.1. Jak to się zaczęło .....	295
10.2. Budżet kontraktowy .....	298
10.3. Prognoza nawigacyjna .....	300
10.4. Porównanie modeli .....	303
10.5. Kilka wniosków .....	305
<b>Rozdział 11. System wynagrodzeń .....</b>	<b>307</b>
11.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń .....	307
11.2. Przykładowy system wynagrodzeń .....	309
11.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń .....	311
11.4. Trudny okres transformacji .....	311
11.5. Reakcje pracowników .....	313
11.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem .....	315
<b>Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego .....</b>	<b>317</b>
12.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna .....	317
12.2. Zarządzanie wiedzą .....	318
12.3. Procesowa struktura organizacyjna .....	320
12.4. Pojęcie procesu .....	324
12.5. Hybrydowy model przejściowy .....	325
12.6. Przepływy pomiędzy procesami .....	326
12.7. Interesariusze procesu .....	330

## 10 Doktryna jakości. Rzecz o turkusowym zarządzaniu

12.8. Obowiązki wykonawców procesów .....	331
12.9. Obowiązki właściciela procesu .....	333
12.10. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu .....	334
12.11. Uprawnienia właściciela procesu .....	335
12.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów .....	336
12.13. Kierownicy zespołów .....	336
12.14. Dyżurni zespołów .....	338
12.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne .....	339
12.16. Model kariery pracownika .....	341

## Część IV. Droga do jakości

<b>Rozdział 13. Zasady podstawowe .....</b>	<b>345</b>
13.1. Filozofia jakości a filozofia turkusów .....	345
13.2. Dwa słowa wstępu .....	346
13.3. Edwards Deming w Japonii .....	346
13.4. Doktryna Jakości .....	349
13.5. Wady są jak zarazki .....	350
13.6. Zasada stałego doskonalenia .....	352
13.7. Zasada współpracy .....	353
13.8. Zasada racjonalności .....	353
13.9. Czym jest jakość .....	354
13.10. Jakość a wartość .....	356
13.11. Niska jakość kosztuje .....	358
13.12. Dobra praca to lekka praca .....	361
13.13. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu .....	361
13.14. Myślenie systemowe .....	362
13.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga .....	365
13.16. Sześć śmiertelnych chorób .....	368
13.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu .....	368
13.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie .....	369
13.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności .....	370
13.16.4. Mobilność członków kierownictwa .....	373
13.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb .....	374
13.16.6. Twarda kultura zarządzania .....	376
13.17. Cztery zasady Henry'ego Forda .....	378
13.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych .....	379
<b>Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM .....</b>	<b>387</b>
14.1. Sześć sigma .....	387
14.2. Szczupłe zarządzanie .....	389
14.3. Droga Toyoty .....	392
14.4. Tropem Jakości .....	393



<b>Rozdział 15. Inkubatory jakości .....</b>	<b>395</b>
15.1. Czym są inkubatory jakości .....	395
15.2. Trampoliny i bariery .....	399
15.2.1. Idea warsztatu .....	399
15.2.2. Aby się chciało chcieć .....	400
15.2.3. Trampoliny .....	401
15.2.4. Trampoliny godnościowe .....	403
15.2.5. Bariery .....	404
15.2.6. Ustalenie zakresu analizy .....	405
15.2.7. Ustalenie listy barier .....	406
15.2.8. Zgłaszanie barier .....	407
15.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa .....	408
15.2.10. Referendum z hierarchią .....	410
15.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier .....	414
15.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier .....	415
15.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier .....	416
15.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa .....	419
15.3. Metoda 5S — pierwszy krok .....	419
15.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości .....	420
15.5. Burza mózgów .....	421
15.6. Karuzela pomysłów .....	423
15.7. Rybia ość .....	423
15.8. Pięć razy dłaczego .....	424
15.9. Analiza Pareta .....	426
15.10. Tabelka jak jest – jak być powinno .....	429
15.10.1. Ustalanie problemu .....	430
15.10.2. Wypełnianie tabelki .....	430
15.11. Tabelka plus-delta .....	433
15.12. Cykl jakości Shewharta .....	435
15.13. Metoda siedmiu kroków .....	436
15.13.1. Zasady ogólne .....	436
15.13.2. Przykład zastosowania .....	438
15.14. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz zespołu .....	446
15.15. Pomóżmy innym — wspólnota zespołów .....	446
 <b>Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować .....</b>	 <b>449</b>
16.1. Od czego zacząć .....	449
16.2. Siedem procesów przemiany .....	452
16.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji .....	453
16.2.2. Budujemy zaangażowanie .....	454
16.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej .....	456
16.2.4. Budujemy fundament strategiczny .....	456

## 12 Doktryna jakości. Rzecz o turkusowym zarządzaniu

16.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności .....	457
16.2.6. Tworzymy strukturę procesową .....	458
16.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia .....	459
16.3. Co zrobić, by się udało .....	459
16.3.1. Potencjalne źródła oporu .....	459
16.3.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne .....	462
16.3.3. Interesariusze wdrożenia .....	463
16.3.4. Zmiana nawyków .....	463
16.3.5. Podsumowanie .....	465

## Część V. Zrozumieć głos procesu losowego

<b>Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie .....</b>	<b>469</b>
17.1. Po co nam procesy losowe .....	469
17.2. Syndrom balonika .....	470
17.3. Procesy deterministyczne i losowe .....	471
17.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych .....	474
<b>Rozdział 18. Głos procesu .....</b>	<b>477</b>
18.1. Procesy normalne .....	477
18.2. Karty kontrolne Shewharta .....	481
18.3. Procesy uregulowane i rozregulowane .....	485
18.4. Statystyczne sterowanie procesami .....	486
18.5. Majsterkowanie .....	487
18.6. Pułapki oceny procesów „na oko” .....	489
18.6.1. Trzy zespoły sprzedawców .....	489
18.6.2. Wypadki w fabryce .....	491
<b>Rozdział 19. Głos klienta .....</b>	<b>493</b>
19.1. Reżim jakościowy procesu .....	493
19.2. Stawianie celów .....	496
19.3. Syndrom „traf w mój kamień” .....	499
<b>Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń X .....</b>	<b>501</b>
20.1. Sygnały zagłuszone .....	501
20.2. Gdy wyjątki stają się regułą .....	502
20.3. Gdy precedens tworzy nowy standard .....	505
20.4. Ile pomiarów .....	507

## Część VI. Narzędzia procesowe

<b>Rozdział 21. Zarządzanie procesami .....</b>	<b>511</b>
21.1. Procesowy atlas firmy .....	511
21.2. Produkty i ich normy jakości .....	513
21.2.1. Dokumenty .....	514
21.2.2. Narzędzia .....	514
21.2.3. Dokumentacje produktów .....	515
21.2.4. Kompleksy produktowe .....	516
21.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe .....	517
21.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe .....	517
21.2.7. Bazy danych .....	518
21.2.8. Kartoteki .....	519
21.2.9. Decyzje operacyjne .....	519
21.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji .....	521
21.2.11. Drużyny .....	523
21.2.12. Stany rynku .....	524
21.2.13. Produkty umiejscowione .....	525
21.3. Typy czynności procesowych .....	525
21.3.1. Czynności wytwórcze .....	526
21.3.2. Czynności zmiany stanu .....	527
21.3.3. Czynności przemieszczania .....	528
21.3.4. Czynności bez dostawcy .....	528
21.4. Rodzaje czynności procesowych .....	529
21.4.1. Czynności sprzedażowe .....	529
21.4.2. Czynności logistyczne .....	529
21.4.3. Czynności marketingowe .....	529
21.4.4. Czynności biurowe .....	530
21.4.5. Czynności HR-owe .....	530
21.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej .....	531
21.6. Przepływy między procesami .....	532
21.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy .....	534
21.8. Różne opisy przedsiębiorstwa .....	536
<b>Rozdział 22. Księga standardów .....</b>	<b>539</b>
22.1. Dokumenty księgi standardów .....	540
22.1.1. Rodzaje dokumentów .....	540
22.1.2. Strażnik księgi standardów .....	541
22.1.3. Indeksacja dokumentów .....	541
22.1.4. Indeksacja załączników .....	543
22.1.5. Numeracja wersji standardów .....	543
22.1.6. Nazwy plików .....	543
22.1.7. Przechowywanie i dostęp do dokumentów KS .....	544

22.1.8. Dziennik KS .....	545
22.1.9. Spis dokumentów KS .....	546
22.1.10. Słownik KS .....	547
22.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS .....	548
22.2.1. Procedura koordynatora .....	548
22.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS .....	551
22.2.3. Procedura strażnika KS .....	552
22.2.4. Dokument opisujący standard .....	553
22.3. Zakresy obowiązków .....	554
22.3.1. Strażnik KS .....	554
22.3.2. Pozostałe osoby .....	554

## Część VII. Zarządzanie przepływem informacji

<b>Rozdział 23. Zbiorowa wiedza .....</b>	<b>559</b>
23.1. Mądrość stada .....	559
23.2. Mądrość tłumu .....	561
23.3. Mądrość tłumu witryn internetowych .....	564
<b>Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne .....</b>	<b>565</b>
24.1. Kanały a platformy .....	565
24.2. Warstwy społecznościowe w sieci .....	567
24.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform .....	568
24.4. Kodeks postępowania na SSPS .....	570
24.5. Jak zaprojektować SSPS .....	570
24.6. Jak wdrożyć SSPS .....	572
24.7. Jak ocenić SSPS .....	573

## Dodatki

<b>Wskazówki bibliograficzne .....</b>	<b>579</b>
<b>Spisy .....</b>	<b>583</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>589</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>595</b>

## Rozdział 2.

---

# Turkusowa ewolucja

### 2.1. PERSPEKTYWA HISTORYCZNA

Frederic Laloux w swojej książce *Pracować inaczej* [54] przeanalizował i opisał ideę organizacji bez menedżerów (choć nie bez liderów), którą nazwał *organizacją turkusową*. Sama 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 poszły wskazywaną przez nich drogą. Wiele z tych idei znalazło się też w pierwszym wydaniu mojej książki, którego tekst powstawał w latach 1996 – 2013.

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 spowodowało 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 pięć typu non profit, a mnie po przeczytaniu jego książki w listopadzie 2015 r. udało się odkryć w Polsce do lipca 2016 r. kolejnych sześć, które w mniejszym lub większym stopniu można zaliczyć do turkusowych (rozdział 2.4).

### 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* [37] — 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 „samozarządzająca się organizacja”, w której decyzje są podejmowane według 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 instytucji nazywam właśnie demokracją partnerską, a jest on jedną z centralnych cech organizacji turkusowych.

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

Pewnie w szczegółach wygląda to różnie w różnych organizacjach, jednak dostrzegam pewien wspólny mianownik. Gdy ktoś wychodzi z inicjatywą podjęcia jakiejś decyzji, to jeżeli decyzja jest oczywista (np. dotyczy wymiany niezbędnej do pracy maszyny niesprawnej na sprawną), 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, 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 *slabego konsensusu* (por. rozdział 2.4.2).

Może się oczywiście zdarzyć, że podjęta decyzja okazuje się błędem. Wtedy „sprawca” ma obowiązek wyjaśnić, dlaczego uważał, że była to decyzja najlepsza z możliwych. Uwaga — nie: dlaczego była (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. To prawda, ale jedynie w społecznościach, w których ludzie nie mają 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 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 być może jakiś sens, gdy na liniach produkcyjnych stali niepiśmienni wyrobownicy, jednakże dziś powoduje niewyobrażalne marnotrawstwo ludzkiej 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 głównie stąd, że człowiek był traktowany przede wszystkim jako narzędzie do realizowania planów centrali.

Jest wysoce zastanawiające, że mimo powszechnej zgody co do nieskuteczności gospodarek nakazowo-rozdziałczych radziecki wzorzec zarządzania jest nadal dość powszechnie uważany za niepodważalny, choć nigdy nie mówi się o tym w ten sposób. Na szczęście coś już w tej materii zaczyna się zmieniać.

Frederic Laloux dokonuje 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 menedżera brzmią 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 ([54], str. 208).*

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 możemy być z tego dumni.
- *...i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie...* — gdy działamy w warunkach uwalniających naszą kreatywność, gdy dano nam prawo podejmowania decyzji, 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>1</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 (8000 zatrudnionych) czy też niemiecka szkoła Evangelische Schule Berlin Zentrum obejmująca 1500 uczniów i nauczycieli.

Są też przykłady polskie, choć do tych Laloux nie dotarł. Jest administrująca budynkami firma Sodexo, są dwie firmy krakowskie: LeaNCe (przedszkola) i Notjustshop, w której dzieci projektują dziecięce ubranka, a ich mamy je szyją, jest firma informatyczna Kamssoft Podlasie z Zambrowa, firma Marco z Gliwic i firma Brewa z Kalisza. Muszę przyznać, że od czasu, gdy o firmach turkusowych zacząłem opowiadać w trakcie moich publicznych wystąpień, odkrywam ich coraz więcej.

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 skali państw i narodów, a nie mniejszych społeczności takich jak firmy czy organizacje nastawione na zysk. A przecież w nich wszystkich pracują ludzie, którzy mogą być kreatywni, gdy tylko stworzy im się warunki do takiego działania.

<sup>1</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.



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, *czerwon*y, 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, *oranż*, 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 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 starają się osiągnąć materialny sukces, by w konsekwencji zapewnić sobie „dobre życie”. Jednakże skąpcy Moliera, którzy zbierają pieniądze dla samego ich posiadania, zdarzają się rzadko. Większość z nas chce zarobione pieniądze wydać na dobre życie, z którego możemy korzystać „po szesnastej”. Dla takiego życia warto jest ponieść trudy i uciążliwości, warto nieco ustąpić w sprawach swojej godności, by po pracy oddać się temu, co daje nam radość i satysfakcję.

Organizacje turkusowe burzą ten model świata i odwracają porządek rzeczy. Wychodzą od obserwacji, że skoro dobre życie jest dla nas wartością podstawową, to należy zadbać o nie w pierwszej kolejności, zaczynając od przemodelowania naszej pracy. Zorganizujmy ją więc 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 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 przez to jest wydajniejsza, bardziej innowacyjna i obciążona mniejszą liczbą błędów. I to właśnie daje tym firmom 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 najczęściej 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: 1., 2. i 3.

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

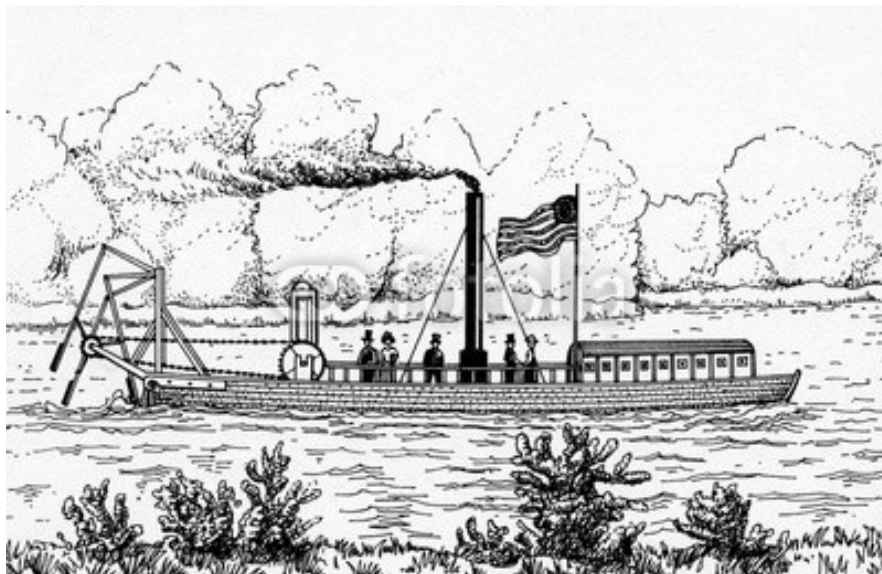
Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształcała organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać 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 „samoorganizowanie” niż „samozarządzanie”. To całkiem nowy paradygmat organizowania pracy zespołu, 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 2.1).

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.



Rysunek 2.1. Samowiosłujący parowiec

## 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 ponad już sześćdziesięcioletnich 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.

Staralem 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. Turkusowa cywilizacja pracy.
2. Turkusowa struktura organizacyjna.
3. Turkusowa kultura 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 zarządczych. 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 przegra. 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 różni w nich ludzie. Można jednakże wskazać pewien ogólny kierunek — a może lepiej dekalog — budowania organizacji turkusowej<sup>2</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.
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, przejmują 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 demotywują 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 8000 pielęgniarzek środowiskowych zorganizowanych w formule federacji 600 kilkunastoosobowych zespołów. Zaczynały bardzo skromnie, od jednej dziesięcioosobowej grupy,

<sup>2</sup> Wszystkie wymienione tu zalecenia znajdują wyjaśnienia w dalszych częściach książki.

ale dzięki swojej skuteczności i dobrej atmosferze pracy zaczęły przyciągać rzesze innych pielęgniarzek. 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 ważnymi elementami budowania turkusowej cywilizacji są też tworzenie specyficznego klimatu społecznej odpowiedzialności oraz 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.

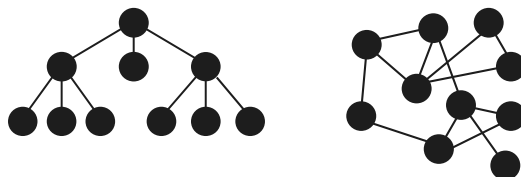
Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III, „Budowanie motywacji”.

### 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 pięt.

Po lewej stronie rysunku 2.2 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.



Rysunek 2.2. 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 wyposażanie 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 podwładny, 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 *przełożony – 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 zamówienie. 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>3</sup>.

### 2.3.4. Drużyny akcyjne

W wielu organizacjach mogą zdarzać się 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 dowódcami) i ściśle określonymi zasadami zarówno co do wydawania poleceń, jak i ich wykonywania. Oto typowe przykłady takich sytuacji:

- oddział wojska w czasie akcji bojowej;
- drużyna strażaków podczas gaszenia pożaru;

<sup>3</sup> Różnicę pomiędzy „się uczyć” a „jestem uczony” wskazał mi Jacek Jakubowski.

- 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 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 wyznanie 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>4</sup>.

<sup>4</sup> Niestety, widziałem kogoś takiego i byłem świadkiem haniebnego upadku zarządzanej przez niego firmy.



## Rozdział 9.

---

# Partnerstwo

*Cywilizacja zaczyna się, gdy człowiek w dążeniu do swoich celów może wykorzystać więcej wiedzy, niż sam zdobył, i gdy przekracza granice swojej ignorancji, korzystając z wiedzy, której sam nie posiada.*

— Friedrich A. von Hayek<sup>1</sup>

### 9.1. JEŻELI NIE MARCHEWKIJ, TO CO?

Gdy słuchacze i czytelnicy oswoją się już z myślą, że marchewkij nie jest skutecznym narzędziem „zarządzania zasobami ludzkimi”, wówczas nieodmiennie padają pytania, jak w takim razie organizować pracę zespołu i co zrobić, aby pracował najlepiej jak potrafi. Jak zmotywować zespół do pracy?

Podstawowe przesłanie książki Alfie Kohna [49] brzmi:

*Na początek przestań ludzi demotywnować.*

Demotywnować kijem i marchewką, konkursami na najlepszego sprzedawcę, porównywaniem między sobą, uzależnianiem wynagrodzenia od czynników, na które pracownik nie ma wpływu, brakiem jasno postawionych celów. Przestań ich demotywnować swoją władzą, ustawniczną kontrolą, odbieraniem poczucia, że są istotami myślącymi, że o czymś mogą wiedzieć więcej niż Ty.

Peter Drucker [19] radzi:

*Zarządzaj ludźmi tak, jakby to byli ochotnicy.*

---

<sup>1</sup> Źródło: [37], str. 36.

Ochotnikowi nie mówi się: „Zrób to i to, bo jak nie...”. Z ochotnikiem trzeba rozmawiać jak z partnerem, bo inaczej odwróci się na pięcie i odejdzie. Ale za to ochotnika nie trzeba pilnować, namawiać, sprawdzać i zawsze można liczyć na jego dodatkowy wysiłek, bez pytania: „A co ja z tego będę miał?”.

Wreszcie Frederick Herzberg mówi (oba cytaty za [49], str. 189):

*Jeżeli chcesz, aby ludzie wykonali dla ciebie dobrą pracę,  
daj im dobrą pracę do wykonania.*

Twierdzi on także, że:

*Brak produktywności, zaangażowania i odpowiedzialności są naturalną  
i zdrową reakcją na wykonywanie absurdalnej pracy.*

Co zatem należy uczynić, aby zrealizować hasło „Daj pracownikowi dobrą pracę do wykonania”? Odpowiedź na to pytanie jest pozornie bardzo prosta i była omawiana w rozdziale 7.3. Należy tak zorganizować *środowisko pracy*, aby zapewniło:

- niezbędne wyposażenie warsztatu pracy, w tym wynagrodzenie;
- atmosferę społeczną opartą na zaufaniu i partnerstwie;
- inspirujące wyzwanie budujące zaangażowanie.

Niestety, droga do tego stanu rzeczy nie jest wcale prosta. Aby ją przejść, potrzebna jest cała sztuka, nauka i praktyka zarządzania, a także zdolności inspiracyjne i osobowość lidera. Zawiera się w niej jednak recepta na sukces firmy.

## 9.2. ZASADA 4W

Pojęcie dobrej pracy ma kilka uzupełniających się wykładni. Jedną z nich to spełnienie testu Gallupa Q12 (rozdział 6.6). Drugą to praca pozwalająca na zaspokojenie wszystkich potrzeb, o których była mowa w rozdziale 7.1. Inną wykładnią pochodzi z czasów sprzed Q12 i klasyfikacji potrzeb. Jest nią zasada 4W<sup>2</sup>.

**ZASADA 4W**  
**wynagrodzenie**  
**współpraca**  
**wartość**  
**wybór**

<sup>2</sup> W literaturze anglosaskiej dobrze znana jest zasada 3C — *Cooperation, Content, Choice* (z ang. *współpraca, wartość, wybór*), np. [49], str. 187. Ja uzupełniłem ją jeszcze o *wynagrodzenie*, a idąc za sugestią Marka Kosewskiego, do hasła *wartość* dodałem wyjaśnienie *sens działania*, o czym nieco dalej.

Ponieważ wynagrodzeniom poświęcony jest cały rozdział 11., tutaj omówię jedynie trzy pozostałe składniki 4W.

### 9.2.1. Współpraca

*Nikt nie potrafi zawrzeć umowy tak dobrej jak dwoje uczciwych ludzi, którzy razem pracują.*

— Jim Walter<sup>3</sup>

Potrzeby współpracy nikt rozsądny dziś nie neguje. Niewielu menedżerów zdaje sobie jednak sprawę z faktu, że:

*Podstawowym zagrożeniem dla współpracy jest współzawodnictwo.*

Nawet najbardziej szlachetne, wzniosłe i zgodne z zasadami *fair play* współzawodnictwo (więcej w rozdziale 13.7) zawsze niszczy współpracę, bo jest tej współpracy przeciwieństwem — ustawia ludzi przeciwko sobie. W swojej istocie bowiem współzawodnictwo polega nie na tym, aby być dobrym, bardzo dobrym lub coraz lepszym, ale na tym, aby **być lepszym od innych**. Aby zaś być lepszym od innych, nie trzeba być nawet dobrym. Wystarczy, aby inni byli gorsi! Jakże często współzawodnictwo prowadzi do wyboru takiej właśnie strategii.

Pierwszym zadaniem położonego na drodze do budowania współpracy jest więc eliminacja wszelkich aktualnych i potencjalnych źródeł współzawodnictwa:

- Nie porównuj między sobą pracowników, zespołów, wydziałów.
- Nie organizuj rankingów i konkursów.
- Zrezygnuj z kar i nagród.
- Zrezygnuj z premii za wydajność.

Drugie zadanie to uczenie i wdrażanie technik wspomagających współpracę, w tym m.in.:

1. Ustalanie operacyjnych zasad współpracy między współdziałającymi stronami: zasad dotyczących komunikacji, podziału obowiązków i uprawnień, zasad podejmowania wspólnych decyzji, ustalania harmonogramów zadań.
2. Wspólne analizowanie i rozwiązywanie problemów, czyli praca inkubatorów jakości (rozdział 15.).
3. Budowanie zaufania, eliminacja strachu przed mówieniem o problemach (rozdział 4.).
4. Budowanie pozytywnych relacji pomiędzy pracownikami, ale też z zewnętrznymi kontrahentami.
5. Asertywna komunikacja (rozdział 3.1.2).
6. Rozwiązywanie konfliktów metodą wygrał-wygrał (rozdział 3.2.1).

<sup>3</sup> Źródło: [61], str. 127.

O tym, jak ważny jest proceduralny aspekt współpracy, świadczy następujący dramatyczny przykład:

### Współpraca w kabinie pilotów pod Smoleńskiem

Jak stwierdzono w *Raporcie końcowym w sprawie ustalenia okoliczności i przyczyn katastrofy samolotu TU-154M Nr 101 pod Smoleńskiem* ogłoszonym 29 lipca 2011 r., jedną z poważniejszych przyczyn katastrofy był brak procedury współpracy w kabinie pilotów pomiędzy kapitanem, drugim pilotem, nawigatorem i inżynierem pokładowym. W związku z tym w czasie ostatnich dramatycznych sekund przed katastrofą pomiędzy tymi osobami nie było prawidłowej wymiany informacji o dynamicznie pojawiających się zagrożeniach. Spowodowało to m.in., że kapitan w ostatnich sekundach lotu zaczął wykonywać zbyt wiele czynności osobiście, nie wiedząc, jak załoga zareaguje na jego polecenia.

A oto inna ilustracja związana ze zjawiskiem współpracy, tym razem pozytywna<sup>4</sup>:

### Trener drużyny piłkarskiej Barcelona

Młody i stosunkowo nieznaną trener został zaangażowany w celu podniesienia sprawności drużyny. Postawił przede wszystkim na współpracę pomiędzy zawodnikami, co spowodowało spektakularny wzrost liczby podań pomiędzy członkami drużyny w czasie meczu (500 w porównaniu do średniej 180 w innych drużynach) i w rezultacie do wzrostu liczby wygranych meczów. Oto niektóre z jego zasad:

- Najlepsi trenerzy nie stawiają celów typu „musimy wygrać ten mecz”, ale „musimy grać jak najlepiej”, mierząc to np. liczbą podań. Nie można rezygnować z jakości gry nawet za cenę przegrania meczu. Również Adam Małysz w okresie, gdy odnosił zwycięstwa, myślał nie o wygranej, ale o dobrze oddanym skoku.
- Szanujmy przeciwnika.
- Każdy zawodnik musi dużo wiedzieć o umiejętnościach i predyspozycjach swoich kolegów. (Ta zasada obowiązuje również w zespołach amerykańskich strażaków).
- Spotkania integracyjne budują sympatię, ale nie wiedzę o sobie.

Niezależnie od aspektów proceduralnych, współpraca ma też bardzo ważne znaczenie dla budowania relacji międzyludzkich opartych na partnerstwie i zaufaniu.

## 9.2.2. Wartość

Pracownik powinien znać i doceniać wartość, jaką wnosi jego praca. Powinien rozumieć jej sens. Inaczej praca jest postrzegana jako uciążliwość, której poddajemy się z musu jedynie po to, aby zarobić na chleb. Wyplata związanej z pracą nagrody godnościowej (rozdział 7.2) nie następuje.

<sup>4</sup> Źródło: wykład Victora Wekselberga, *FC Barcelona jako laboratorium współpracy i motywacji — lekcja dla biznesu*, „Kongres Kadry”, 23 – 25 kwietnia 2012 r.

### Przerwać projekt

Mój kolega, bardzo zdolny informatyk, opowiadał mi kiedyś o swojej pracy w europejskim oddziale dużej amerykańskiej firmy komputerowej w latach 70. Jego zespół wykonywał ambitne zadanie polegające na zaprojektowaniu i napisaniu złożonego systemu. Praca była ciekawa i bardzo dobrze płatna. Programiści zarabiali dwukrotnie więcej niż profesorowie informatyki na uniwersytetach. Projekt był obliczony na trzy lata. Niestety, po dwóch latach przyszło z amerykańskiej centrali polecenie przerwania projektu. Tak po prostu „zamknąć projekt” — bez słowa wyjaśnienia. „Nawet nie wiedzieliśmy, jak wygląda ten drań, który wysłał polecenie teleksem” — wspominał mój kolega.

Opisana decyzja miała fatalne skutki dla bardzo dobrego i zgranego zespołu. Część ludzi odeszła do innych firm. Z pozostałych uszła cała para. A przecież zarabiali bardzo dobrze, pracowali w pięknym budynku położonym w starej dzielnicy Wiednia, a kolejny projekt byłby pewnie równie ciekawy jak poprzedni. Nie chcieli jednak wykonywać pracy, która być może znów wyłąduje w koszu. Woleli pracować gdzie indziej, za mniejsze pieniądze, ale ze świadomością, że tworzą coś trwałego i pożytecznego.

Jak pokazują doświadczenia zebrane przez ludzkość w ciągu tysiącleci:

*Najmniej wydajna jest praca niewolnika,  
a najbardziej wydajna jest praca ochotnika.*

Peter Drucker w swojej książce *Zarządzanie w XXI wieku* [19] potwierdza tezę, że najlepiej pracują organizacje zatrudniające ochotników, ponieważ motorem działania tych ostatnich jest realizacja pewnej jasno określonej misji. Misji, czyli postąnnictwa — ważnego, odpowiedzialnego zadania do wykonania. Ochotnicy pracują tak dobrze, gdyż są przekonani o wartości tego, co robią, pracują w atmosferze zaufania, a za to, co robią, spotyka ich miłość, szacunek i uznanie. Ochotnicy z międzynarodowej organizacji Lekarze bez Granic jadą do Czarnej Afryki, gdzie żyją w warunkach nieznanymi obywatelom bogatych społeczeństw. I pracują tam za symboliczną łyżkę stawy i dach nad głową, bo ich wynagrodzeniem jest ogromne poczucie tworzonej wartości, a więc sensu tego, co robią, a to są najsilniejsze czynniki motywujące do pracy.

*Poczucie sensu jest najsilniejszym czynnikiem motywującym  
do dobrej pracy.*

Jak więc powinien postępować lider, aby jego podopieczni mieli poczucie wartości wykonywanej pracy? Oto kilka podstawowych rad praktycznych:

1. Zadbaj o to, aby Twoi współpracownicy rozumieli i podzielali misję firmy, a jeżeli taka misja nie została w firmie stworzona, bądź jej stworzenia inicjatorem. (Więcej o misji w rozdziale 9.11).

2. Wyjaśnij współpracownikom, na czym polega ich osobisty wkład w realizację misji. W organizacjach hierarchicznych im niższe stanowisko pracownika, tym słabsze może być poczucie współrealizowania misji. Może — ale nie powinno! Na każdym stanowisku musi się znaleźć miejsce na realizowanie misji. W przeciwnym wypadku misja nie jest misją całej firmy, a wtedy przestaje spełniać swoją funkcję.
3. Daj współpracownikowi szansę nauki, a następnie ustal razem z nim jego zadania i stanowiska, biorąc pod uwagę to, co on najbardziej **lubi i potrafi** robić. Człowiek robiący to, czego robić nie umie, nie będzie miał poczucia tworzenia użytecznej wartości.

I jeszcze jedna bardzo ważna uwaga. Jeżeli człowiek ma mieć poczucie wartości swojej pracy, nie może być zmuszany do czynności, które uznaje za nieetyczne. Nieetyczne działanie wobec klientów, kontrahentów czy też współpracowników bezpowrotnie rujnuje poczucie wartości pracy. Jeżeli pojawia się taka sytuacja, zapomnijmy o autentycznej, wewnętrznej motywacji do pracy. Pozostaje nam kij i marchewka. I niczym nieuzasadniona wiara, że to będzie działać. Bo pracownik będzie miał gotowe argumenty, by dokonać społecznych uzgodnień usprawiedliwiających niegodziwość wobec firmy (rozdział 7.2).

#### Nieuczciwa korupcja

Pewna firma sprzedająca produkty dla firm (B2B) bardzo szybko zdobywała rynek, gdyż jej sprzedawcy dysponowali budżetem przeznaczonym na łapówki dla pracowników swoich klientów odpowiedzialnych za zakupy. Po kilku jednak latach firma upadła. Jak się okazało, sprzedawcy — którzy z oczywistych powodów nie byli rozliczani z wydatków przeznaczanych na łapówki — coraz większe części łapówek zachowywali dla siebie. Płacili coraz niższe łapówki, co skutecznie demotywoowało ich klientów do dokonywania zakupów. Jak bowiem pamiętamy, marchewka, aby pozostać skuteczną, musi stale rosnąć.

### 9.2.3. Wybór

Brak możliwości decydowania, co robić i jak to robić, niszczy kreatywność człowieka. Oto, co wykazały liczne badania:

- Zgorzkniali i wewnętrznie wypaleni są nie ci, którzy pracowali zbyt ciężko, ale ci, którzy czuli się permanentnie kontrolowani (brak zaufania) i ubezwłasnowolnieni.
- Stanowiska stresogenne to nie te, które są związane z częstym podejmowaniem decyzji, ale te, które wypracowują w człowieku poczucie braku wpływu na własny los.
- Na stanowiskach uprawniających pracownika do podejmowania istotnych decyzji (zaufanie!) absencja jest na ogół bardzo niska.

Pierwszym krokiem do realizacji zasady wolnego wyboru jest dokładne opisanie wszystkich stanowisk w zespole i przypisanie im zakresów podejmowania decyzji. Najlepiej będzie, gdy zrobią to sami pracownicy. Dobrze jest też, aby w podejmowaniu decyzji co najmniej współuczestniczyli ci, którzy będą je realizować. Wtedy te decyzje traktują jako swoje, a nie jako

narzucone. Przy określaniu zakresów podejmowania decyzji dobrze jest przyjąć zasadę, że wszystko, co nie jest zakazane, jest dozwolone. W takim przypadku w opisie stanowiska podajemy listę decyzji zarezerwowanych dla innych osób z komentarzem, że wszystkie pozostałe podejmuje osoba zatrudniona na danym stanowisku.

Po opisie stanowisk należy określić procedury dotyczące wykonywania wszystkich rutynowych (tj. powtarzalnych) czynności. Procedury są zresztą elementem podstawowym w realizowaniu zasady stałego doskonalenia (rozdział 13.6). Należy je pisać wraz z zainteresowanymi lub wręcz pozostawić im to zadanie do samodzielnego wykonania. Należy też wyjaśnić, że obecność procedur nie stoi w sprzeczności z zasadą wolnego wyboru. Procedur nie wolno łamać, ale można i trzeba je zmieniać, gdy tylko widzimy możliwość ich ulepszenia. Na tym właśnie polega stałe doskonalenie.

Kolejny krok do realizacji zasady wolnego wyboru to powstrzymanie się przełożonego od pokusy ręcznego sterowania podopiecznymi, nawet wtedy, kiedy oni sami proszą o podjęcie decyzji za nich. Szef zespołu, w którym wprowadzana jest zasada wolnego wyboru, powinien być przygotowany na to, że w początkowym okresie jego podopieczni będą zapewne oczekiwali stałego potwierdzania ich decyzji. To nawyk, który pozostał im z okresu, gdy byli jedynie wykonawcami poleceń. W takim przypadku można im służyć radą, podkreślając jednak, że decyzja będzie należeć do nich i że to oni biorą za nią odpowiedzialność. Należy jednak słowo „odpowiedzialność” rozumieć we właściwy sposób, o czym pisałem już w rozdziale 6.2.

W najszerszym rozumieniu tego pojęcia wybór to wolność. Oto, co pisze o wolności widzialnej w kontekście pracy H.B. Philips. Cytat pochodzi z książki Friedricha A. von Hayeka *Konstytucja wolności* ([37], str. 23).

*W rozwijającym się społeczeństwie każde ograniczenie wolności zmniejsza liczbę możliwości, których się próbuje, a tym samym hamuje postęp. W takim społeczeństwie jednostce nie dlatego daje się wolność, że sprawia jej to satysfakcję, lecz dlatego, że jeżeli pozwoli się jej iść własną drogą, będzie na ogół lepiej służyła pozostałym z nas niż pod jakimkolwiek naszymi najsłuszniejszymi rozkazami.*

### 9.3. Z CZEGO TRZEBA ZREZYGNOWAĆ

Staropolska recepta na prawdziwy barszcz zaczyna się od słów: „Weź cały ocet, jaki masz w domu, i wylej go do stawu”. Menedżer, który pragnie budować swój zespół według nowoczesnych zasad, który pragnie kształtować w nim stosunki życzliwości, otwartości i współpracy, powinien zacząć od usunięcia z tego zespołu źródeł niechęci, poczucia krzywdy i zawiści. Te uczucia kreuje w pierwszym rzędzie porównywanie między sobą pracowników i zespołów. Edwards Deming przestrzegał menedżerów przed dokonywaniem takich porównań. Nie ma gorszych i lepszych. Wszyscy są potencjalnie doskonali, choć każdy na swój sposób. Każdemu należą się opieka i pomoc w tym, co robi, oraz wnikliwa i życzliwa analiza tego, co robi. Każdego należy zachęcać i od każdego oczekiwać, aby był co dzień lepszy. Lepszy nie od innych, ale od tego, jaki był wczoraj.

### 9.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa

Przechodząc od przemocy do partnerstwa, w pierwszym rzędzie trzeba zrezygnować z toksycznych metod zarządzania:

- z poglądu, że ludzie są leniwi i nieuczciwi (samosprawdzająca się przepowiednia) na rzecz zaufania i wiary w człowieka;
- z dozoru i kontroli na rzecz budowania odpowiedzialności;
- z poszukiwania winnych na rzecz poszukiwania przyczyn;
- z wszelkiego współzawodnictwa na rzecz współpracy;
- z rankingów i porównywania pracowników między sobą na rzecz budowania zespołu;
- z premii za jakość i wydajność na rzecz dobrego wynagrodzenia;
- z pochwał na forum na rzecz spontanicznych wyrazów uznania;
- z rocznych przeglądów pracowników na rzecz asertywnych komunikatów zwrotnych i partnerskich rozmów o rozwoju.

Powyższe zasady to oczywiście nie wszystko, pokazują jednak właściwy kierunek myślenia.

#### **Dowódca jednostki GROM**

W lutym 2009 r., w związku z porwaniem przez pakistańskich talibów polskiego geologa, dziennikarz radia TOK FM prowadził rozmowę z gen. Romanem Polko, byłym dowódcą elitarniej antyterrorystycznej Jednostki Wojskowej GROM, która wstawiła się wieloma niezwykle skutecznymi akcjami. Podczas rozmowy gen. Polko wielokrotnie powracał do jednej myśli: w każdej działalności ludzkiej zawsze pojawiają się błędy. W reakcji na nie nie powinno się jednak szukać winnych, ale przyczyn. Szukajmy przyczyn, aby wyeliminować je na przyszłość. To jedyna zasada skutecznego działania.

Zwracam więc uwagę czytelnika na tę fundamentalną zasadę:

*Nie szukaj winnego, by go ukarać; szukaj przyczyny, by ją usunąć.*

Wyraził ją dowódca wojskowy najskuteczniejszej polskiej jednostki bojowej. Niech stanie się ona przykazaniem liderów porzucających przemoc na rzecz partnerstwa. Na zakończenie jeszcze cytata z nauk Edwardsa Deminga (za [55], str. 164):

*Zadanie kierownika nie polega na wyszukiwaniu i rejestrowaniu błędów popełnianych przez ludzi, ale na usuwaniu przyczyn takich błędów; pomaganiu ludziom, żeby lepiej pracowali przy mniejszym wysiłku.*



### Kontrolerzy jakości w fabryce kosmetyków

W jednej z działających w Polsce fabryk międzynarodowej firmy produkującej m.in. szampony do włosów postanowiono zlikwidować kontrolę jakości ustawianą na końcu linii butelkowania, a zadanie to powierzyć operatorom linii. Przed wprowadzeniem tej zmiany rola operatorów ograniczała się głównie do ręcznego usuwania zacięć linii, spowodowanych najczęściej wywróceniem się butelki z szamponem. Nietrudno dostrzec, że była to praca bardzo zrutynizowana, a więc nie dostarczała żadnej satysfakcji. Po wprowadzeniu zmiany operatorzy otrzymali dodatkowe zadanie usuwania wadliwych produktów z linii. Przeszli odpowiednie przeszkolenie i otrzymali dyplomy kontrolerów jakości. Powiedziano im też, że likwiduje się kontrolę jakości na końcu linii, a więc że wadliwe produkty, których oni nie usuną, trafią do klienta. Oczywiście operatorzy nie sprawdzali jakości szamponu — od tego było laboratorium — ale eliminowali złe zakręcone butelki, butelki zniekształcone, bez naklejek lub z krzywo umieszczonymi naklejkami. Wykonywali tę samą pracę, która dawniej była zadaniem kontrolerów na końcu linii, i oczywiście nadal usuwali zacięcia.

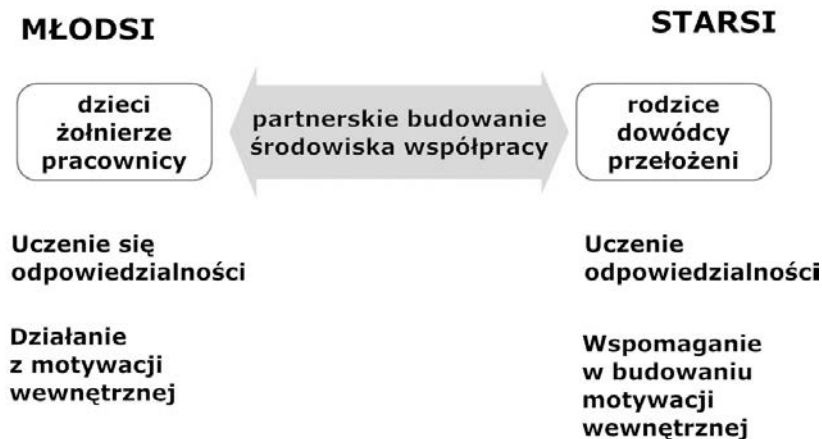
W wyniku reformy bardzo poważnie zmniejszyła się liczba reklamacji od klientów, a więc też koszty firmy. A choć operatorom nie zaproponowano podwyżki w związku z rozszerzonym zakresem zadań, to po niedługim czasie do dyrekcji zaczęli się zgłaszać pracownicy z innych linii zainteresowani podjęciem się podobnego obowiązku. Trzeba jednak dodać, że wynagrodzenia w tej firmie i ogólne warunki pracy były raczej powyżej średniej krajowej.

### 9.3.2. Młodszy i starszy — partnerzy

Kolejną wykładnią pojęcia „dobra praca” to praca w środowisku, w którym paradygmat słabych i silnych (rozdział 8.5) zastąpiono paradygmatem młodszych i starszych.

Relacje pomiędzy młodszym i starszym (rysunek 9.1) są symetryczne — nie ma podległości, jest partnerstwo. W tym świecie mówi się przede wszystkim o obowiązkach starszego wobec młodszego, do których należą:

- przekazywanie młodszemu swojej wiedzy i umiejętności, a wraz z nimi coraz szerszego zakresu podejmowania decyzji;
- wspomaganie ich wewnętrznej motywacji do działania oraz poczucia własnej wartości;
- pomaganie w rozwiązywaniu bieżących problemów;
- uczenie stawiania pytań i wyciągania nauki z popełnianych błędów;
- uczenie samodzielności;
- uczenie zasad współpracy i pracy zespołowej.



Rysunek 9.1. Świat młodszych i starszych

Jedną z podstawowych zasad świata *młodzi i starsi* jest porzucenie przekonania, że starsi mają monopol na wiedzę. Starsi niewątpliwie wiedzą wiele rzeczy, których nie wiedzą młodzi, jednak także młodzi wiedzą rzeczy, o których starszym się nie śniło. Brak tej właśnie wiedzy u starszych powoduje, że błędnie interpretują zachowania młodszych, np. dopatrując się złych intencji i agresji tam, gdzie młodzi czegoś po prostu nie są w stanie zrobić, w związku z czym świadomie lub podświadomie rozwijają działania obronne. Zamiast zastanowić się razem z młodszymi, jak rozwiązać problem, nasilają system represji.

W świecie młodszych i starszych podstawą działania jest współpraca, a podstawą współpracy — zaufanie. A jak powiedział Emmanuel Gobillot (rozdział 6.4), aby zdobyć zaufanie, trzeba je w pierw okazać. Okazać działaniem, rozmową, ujawnieniem, że sami mamy wątpliwości, że potrzebujemy rady, że czasami nie jesteśmy pewni, jak postąpić. Pytanie o radę i prośba o pomoc to najwiarygodniejsze deklaracje gotowości do współpracy. To również deklaracje zaufania.

### 9.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych

Dość częstą praktyką dużych firm jest przeprowadzanie raz do roku indywidualnych ocen każdego pracownika. Oceny te są dokonywane najczęściej przez bezpośredniego przełożonego, czasami w dialogu z pracownikiem, czasami bez udziału zainteresowanego, z którym jedynie omawia się wyniki oceny i płynące z niej wnioski. Z zasady też, i to zasady znanej pracownikom jako element kultury korporacyjnej, wnioski z ocen rocznych są podstawą do nagród, premii rocznych czy też awansów, ale też do degradacji i zwolnień. Zwolennicy tej metody uważają, że bez ocen rocznych pracownicy byłiby pozbawieni wiedzy o tym, jak pracują i czy firma jest z nich zadowolona. Edwards Deming oczywiście znał tę metodę i wyrażał się o niej bardzo krytycznie (rozdział 13.16.3). Oto przykład zasad takich ocen rozesłanych do kierowników wszystkich szczebli w jednej ze znanych mi firm (tabela 9.1):

Tabela 9.1. Rzeczywisty przykład zasad prowadzenia ocen rocznych

Kryteria ocen	Skala ocen
• kwalifikacje	1 — odpowiada oczekiwaniom w niewielkim stopniu
• rzetelność	2 — spełnia niektóre oczekiwania, ale ma też słabe strony
• zaangażowanie	3 — spełnia oczekiwania w zadowalającym stopniu
• wykonywanie poleceń	4 — w pełni odpowiada oczekiwaniom
• współpraca	5 — wyraźnie pozytywnie wyróżnia się spośród innych
• kreatywność	
• elastyczność	
• wygląd własny	
• stanowisko pracy	
• przestrzeganie procedur	

Do tego dołączono wymaganie, aby pracowników podzielić na trzy grupy według otrzymanych ocen:

- 10% najlepszych,
- 70% średnich,
- 20% najgorszych.

Kierownik zespołu, który otrzymał to zadanie, skarżył mi się, że nie wie, jak miałby je wykonać. „Mam wspaniałych, zaangażowanych pracowników — mówił. — Komu mam dać niskie oceny, aby zadowolić dyrekcję?”. Ostatecznie wybrnął z tej sytuacji, wykorzystując fakt, że miał też ocenić sam siebie. Wszystkim dał ocenę 10, a sobie 1. Wyjaśnił to tak: „Wszyscy moi pracownicy są znakomici, choć każdy w czym innym. Wszystkim daję więc ocenę 10. Natomiast sobie daję ocenę 1, gdyż nie potrafiłem wywiązać się z zadania oceny moich pracowników”.

Według Thomasa Gordona [32] oceny okresowe mają destrukcyjny wpływ na społeczne środowisko pracy, gdyż kształtują negatywne stosunki pomiędzy przełożonymi i podwładnymi:

1. Różnice w pojmowaniu obowiązków pomiędzy liderami i podwładnymi powodują, że podwładni czują się oceniani niesprawiedliwie.
2. Cech osobowych z reguły nie da się obiektywnie ocenić.
3. Różni liderzy różnie oceniają.
4. Liderzy mają tendencję najpierw tworzyć opinię o podwładnym, a później znajdować jej uzasadnienie.
5. Na ocenę liderów wpływ ma perspektywa przyszłych konsekwencji administracyjnych. Na przykład: „Nie ocenię pracownika wysoko, choć pracuje dobrze, bo musiałbym dać mu podwyżkę, a nie mam na to pieniędzy w budżecie”.
6. Ocenianie buduje barierę pomiędzy ocenianym i oceniającym.
7. Systemy oceny skupiają się na przeszłości, a nie przyszłości.
8. Dla obu stron jest to bardzo niemiłe i stresujące przeżycie.



# Skorowidz

## A

Abrashoff Michael, 62  
AES, 54  
affinity diagram, *Patrz:* diagram pokrewieństwa  
agresja, 94, 95, 96, 110  
akceptacja społeczna, 96  
algorytm PageRank, 564, 565  
AlliedSignal, 387  
ambicje, 180  
analiza SWOT, 401  
anomia pracownicza, 135, 195, 376  
archetyp  
  granicy wzrostu, 364  
  kija i marchewki, 271, 273, 277  
  przerzucanie brzemienia, 364  
  słońca i deszczu, 271, 272, 273  
arogancja, 108, 109  
Aronson Elliot, 206  
asertywność, 91, 92, 110, 111  
autokracja, 59  
autorytet moralny, 193

## B

Bakan Joel, 82  
bariery, 142, 399, 401  
  analiza, 414, 415, 416  
  diagram pokrewieństwa, 406, 409, 410, 419  
  formalno-prawne, 142  
  hierarchia, 410, 411, 412  
  identyfikowanie, 399, 400, 401, 405, 416, 417, 419  
  zakres analizy, 405, 406, 407

  organizacyjne, 143  
  rodzina pokrewieństwa, 407, 410, 411  
  nazwa, 408, 409  
  usuwanie, 399, 416  
  tabelka jak jest – jak być powinno, *Patrz:* tabelka jak jest – jak być powinno  
  waga emocjonalna, 409  
  wynagrodzenie, 414  
  zgłaszanie, 407  
baza danych, 518  
Beebe William, 560  
Berłowski Paweł, 377  
Bethlehem Steel, 370  
Bethune Gordon, 279  
Beyond Budgeting Round Table, 297  
błąd przypisania, 96  
Borowiak Maciej, 82  
Brewa z Kalisza, 54, 82  
BSO/Origin, 54  
budżet, 295, 296, 497  
  kaskadowanie, 296, 297  
  kontraktowy, 298, 303  
  wady, 298, 300  
  prognoza nawigacyjna, 300, 301, 302, 303, 305  
Bujak Zbigniew, 379, 416  
burza mózgów, 419, 421, 422, 423  
Buurtzorg, 27, 54, 59, 63, 65, 70, 72, 101

## C

Campbell Andrew, 288  
Churchill Winston, 52, 403, 404  
coach, 63, 103

- Convis Gary, 466  
 corporate knowledge, *Patrz:* wiedza organizacji  
 Culbert Samuel, 239  
 cykl jakości Shewharta, 388, 435  
 Czapiński Janusz, 293, 456  
 czarnowidztwo, 152, 153  
 Czyngis-chan, 376  
 czynność  
   bez dostawcy, 528  
   biurowa, 530  
   HR-owa, 530  
   kompleksowa, 516  
   logistyczna, 529  
   marketingowa, 529  
   negocjacyjna, 529  
   okołoprocesowa, 526  
   procesowa, 525, 526, 531  
     rodzaj, 526, 529  
     typ, 526  
   przemieszczania, 528  
   sprzedażowa, 529  
   uzupełniająca produkt, 529  
   wytwórcza, 526  
   zmiany stanu, 527
- D**
- de Blok Jos, 63, 70  
 decyzja, 520  
   delegowanie, 151  
   para decyzyjna, 520, 521  
   podejmowanie, 149, 152, 519, 521  
     błędy, 151, 374, 375  
     głosowanie, 150, 287  
     konsensus, 150, 287, *Patrz też:*  
       konsensus  
     konsultacje, 149  
     poziom, 521, 522  
     referendum, 287  
     współpraca, 150  
   pusta, 520  
   pytanie decyzyjne, 520  
 Delicious, 565  
 Deming Edwards, 32, 51, 168, 217, 221, 241, 263, 264, 317, 324, 345, 346, 376  
   czternaście zasad, 365, 366, 367, 368  
   demokracja, 52  
     ateńska, 286  
     partnerska, 52, 59  
     większościowa, 59  
   diagram  
     Ishikawy, 423  
     pokrewieństwa, 313  
     rybiej ości, *Patrz:* metoda rybiej ości  
   dialog, 92, 99  
   dobrodziejstwo wątpliwości, 144  
   doktryna jakości, 350, 351, 393, 435, 449  
   dokument, 514  
     decyzyjny, 520  
     norma jakości, 514, 516  
   dopych, 222, 223, 298, 497, 498  
   dostawca, 326  
     wewnętrzny, 319  
   dostawca-klient, 320  
   dostawca-odbiorca, 67, 68, 305, 326, 327, 333, 340, 458, 522, 526  
   Droga Toyoty, 392  
   Drucker Peter, 39, 42, 45, 51, 174, 185, 257, 261  
   drużyna, 523  
     akcyjna, 61, 62, 285  
   drzewo wymagań krytycznych, 420, 421  
   Duhigg Charles, 463, 464  
   dyskusja, 92, 100  
     błędy, 107, 108  
   dysonans godnościowy, 185, 186, 187, 194, 195, 213, 249, 293  
   dźwignia premiowa, *Patrz:* wynagrodzenie premia dźwignia
- E**
- Eckes George, 387, 424, 460, 463  
 edukacja kognitywna, 457  
 efekt Lucyfera, 244  
 Egon Zehnder International, *Patrz:* EZI  
 eksperyment, 101  
   stanfordzki, 66, 243, 244  
 Emergent Social Software Platforms, *Patrz:* SSPS  
 emocja pierwotna, 111  
 empatia, 156  
 Enron, 212, 253, 369

etyka, 293, 294  
 powody, 294  
 Evangelische Schule Berlin Zentrum, 54  
 excelowska linia trendu, 475, 492  
 EZI, 72, 73  
 konsultant, 73, 74  
 partner, 74

## F

Facebook, 565  
 Fedorowicz Jacek, 48  
 feudalizm, 39  
 firma, *Patrz:* organizacja  
 działalność społeczna, 45  
 poziom humanizacji, *Patrz:* indeks HIP  
 rodzinna, 38  
 Ford Henry, 41  
 cztery zasady, 378  
 Ford Motor Corporation, 349  
 Fraser Robin, 295, 303  
 fundusz powierniczy, 38, 42, 244

## G

Galton Francis, 561  
 Gaussa proces, *Patrz:* proces normalny  
 gemba, 320, 390  
 gemba walk, *Patrz:* metoda spacer do gemba  
 Gläser Helmut, 168  
 głos  
 klienta, 493, 495, 496  
 procesu, 493  
 Gobillot Emmanuel, 173, 176, 192, 226,  
 266, 400  
 Google, 184  
 Gordon Thomas, 97, 105, 267, 371  
 Gore Bill, 77  
 GORE-TEX, 77  
 gospodarka  
 nakazowo-rozdzielcza, 53  
 oparta na wiedzy, 319  
 granica tolerancji, 493

## H

Heen Sheili, 113  
 Herman Paul, 38, 46, 294  
 Herzberg Frederick, 258  
 Hewlett-Packard, 399  
 histogram, 474, 475, 476, 479  
 linia trendu, 475  
 Hope Jeremy, 295, 303, 306  
 Human Impact + Profit, *Patrz:* indeks HIP

## I

IBM, 42, 295  
 iloraz inteligencji, *Patrz:* IQ  
 indeks HIP, 46, 294  
 inkubator jakości, 32, 361, 395, 400, 446,  
 455, 456  
 dziennik pokładowy, 397  
 moderator, *Patrz:* moderator inkubatora  
 jakości  
 zasady pracy, 396  
 instruktor jakości, 395  
 inteligencja  
 emocjonalna, 48, 89, 155, 156  
 iloraz, *Patrz:* IQ  
 racjonalna, 48, 155, 156  
 IQ, 48, 155  
 Ishikawa Kaoru, 395, 423  
 i-zwrot, 129

## J

jakość, 354  
 inkubator, *Patrz:* inkubator jakości  
 produktu, 355, 356, 357, 358  
 Jakubowska Dorota, 26, 27, 393  
 Jakubowska Sonia, 27  
 Jakubowski Jacek, 26, 27, 393  
 Jensen Michael, 228  
 język raportu, 430  
 Juran Joseph, 217, 243, 395  
 just in time, 389

## K

- kaizen, 361, 390  
 Kamssoft Podlasie z Zambrowa, 54  
 kanał komunikacyjny, 565, 566, 567  
 kanban, 390  
 Kant Immanuel, 293  
 kapitalizm, 40, 42  
   państwowy, 39  
 Kaplan Robert, 573  
 kara, 102, 103, 112, 197, 199, 203, 205, 206  
   znieczulanie, 186  
 karta  
   kanban, 390  
   kontrolna Shewharta, 32, 481, 485, 486, 503, 504  
   liczba pomiarów, 507  
   z odniesieniem historycznym, 504, 505, 506, 507  
 kartoteka, 518, 519  
 karuzela pomysłów, 402, 419, 423  
 kaskadowanie gry o premię, 254  
 kij, 198, 199, 203, 205, 208, 213, 214, 248, 256, 271, *Patrz też:* archetyp kija i marchewki  
 klient  
   tajemniczy, *Patrz:* tajemniczy klient  
   wewnętrzny, 319, 325  
   zewnątrzny, 325  
 kłótnia, 97  
 Kohn Alfie, 168, 199, 201, 203, 206, 247, 257, 307  
 kolega-kolega, 221  
 koło  
   biurokracji, 140  
   jakości, 32, 387, 395  
   oskarżeń, 120  
   podejrzliwości, 137  
 Komisja Trójstronna, 100  
 kompleks  
   narzędziowy  
   informatyczny, 516, 517  
   materialny, 517  
   techniczny, 517  
   produktowy, 516, 517  
   surowcowy, 516  
   techniczny, 516, 517  
   żywnościowy, 516, 517  
 kompromis, 100  
 komunikat, 92  
   JA, 96, 97, 104, 105, 111, 113, 120  
   konfrontacyjny, 104  
   korygujący, 92  
   marchewkowy, 199, 253  
   neutralny, 92  
   niewerbalny, 93  
   pozytywny, 92  
   TY, 95  
   werbalny, 93  
   zła wiadomość, 146  
 komunizm, 39  
 konflikt, 117, *Patrz też:* spór  
 konkurencja rynkowa, 248  
 konsens, 151  
 konsensus, 92, 98, 99, 100, 150, 287, *Patrz też:* decyzja podejmowanie konsensus  
   nemawashi, 101  
   silny, 71  
   słaby, 52, 71, 101, 150  
   wymuszony, 101  
 konsonans godnościowy, 185, 195  
 kontrola, 286  
 Koronacki Jacek, 26, 470  
 korzyść, 179, 256  
 Kosewski Marek, 26, 66, 108, 145, 147, 168, 179, 190, 194, 244  
 Kraszewski Dariusz, 308  
 krytyka, 102  
   postawa  
   coacha, 102, 103  
   prokuratora, 102, 103  
 księga  
   procedur, 30, 317, 539, *Patrz też:* księga standardów  
   standardów, 33, 458, 514, 515, 534  
   aktualizacja, 548, 551  
   dokumenty usunięte, 545  
   dziennik, 545, 546  
   elektroniczna, 544, 546  
   indeksacja dokumentów, 541  
   indeksacja załączników, 543  
   słownik, 547  
   spis dokumentów, 546  
   strażnik, 541, 544, 552, 554  
   zasady zarządzania, 539  
   zatwierdzanie, 551



**L**

Laloux Frederic, 27, 51, 53, 64  
 Latzko William, 349, 369  
 lean management, *Patrz:* zarządzanie  
 szczupłe  
 LeaNce z Krakowa, 54  
 Lehman Brothers, 253, 293  
 Lekarze bez Granic, 261  
 Lennick Doug, 156  
 Leo Martin, 185  
 liczba  
 niewidoczna, 374, 375  
 widoczna, 374, 375  
 lider, 77, 261, 392  
 idei, 29, 212  
 jakości, 395, 396  
 partnerstwa, 173  
 przemocy, 171, 172, 173  
 zarządzania  
 podmiotowego, 190  
 przedmiotowego, 190  
 Liker Jeffrey, 466  
 linia  
 produkcyjna, 317  
 T1, 157

**Ł**

łagodność bez uległości, 91  
 łańcuch jakości, 352

**M**

management by objectives, *Patrz:*  
 zarządzanie przez cele  
 manipulacja, 92, 106, 107  
 dźwignia premiowa, *Patrz:* wynagrodzenie  
 premia dźwignia  
 techniki, 106, 107  
 pokusa, 108  
 raport na zamówienie, 108  
 upokorzenie, 108  
 mapa procesów, 320, 321, 532, 534  
 marchewka, 198, 199, 200, 201, 203, 205,  
 208, 210, 211, 213, 214, 248, 255, 256, 271,  
 276, 277, *Patrz też:* archetyp kija i marchewki  
 gorzka, 204

marchewkij, 199, 202, 203, 206, 248, 249, 257  
 Marco z Gliwic, 54, 60, 65, 79  
 marketing, 524, 529  
 Mary Kay Cosmetics, 75  
 maszyna parowa, 40  
 materiał, 321  
 mądrość  
 stada, 559  
 tłumu, 561, 562, 564, 565  
 MBO, *Patrz:* zarządzanie przez cele  
 McAfee Andrew, 565, 568, 569  
 Mehrabian Albert, 93  
 mentor, 29, 56, 63, 212  
 mentoringu piramida, 75  
 metoda  
 5S, 397, 419, 420, 451  
 7 x żądnych, 390  
 drzewo wymagań krytycznych, 420, 421  
 genchi gembutsu, 391, *Patrz:* metoda  
 spacer do gemba  
 hoshin kanri, 390, 392  
 jidoka, 390  
 just in time, 389  
 kanban, *Patrz:* kanban  
 nemawashi, 391  
 ośmiu kroków, 387  
 pięć razy dlaczego, 418, 424  
 rybiej ości, 365, 418, 419, 423  
 shu-ha-ri, 390  
 siedmiu kroków, 387, 436, 438, 439, 440,  
 441, 442, 443, 444  
 spacer do gemba, 390, 392  
 Sześć Sigma, 231, 387, 388, 389, 495  
 TROP, 393  
 Tropem Jakości, 393  
 metodologia  
 Deminga, 41  
 Taylora, 41  
 miara  
 postępu, 292  
 sukcesu, 292  
 Michał Anioł, 404  
 miks marketingowy, 355  
 milczenie w cierpieniu, 96  
 misja, *Patrz:* organizacja misja  
 mobbing klasowy, 200

model  
 kariery pracownika, 341  
 samoorganizacji procesowy, 317  
 U!Lidera, 393  
 moderator, 29, 63, 71, 105, 212  
 inkubatora jakości, 395, 396  
 monitoring, 286  
 Morning Star, 27, 60, 63, 64, 65, 68, 69,  
 287, 317  
 Motor Corporation, 378  
 Motorola, 387  
 motywacja, 156  
 bodziec, 192  
 godnościowa, 185, 211, 212, 213, 248  
 narzędzie, 199  
 oparta na korzyści, 185  
 pułapki, 213  
 usuwanie barier, 216  
 wewnętrzna, 213, 226  
 zewnętrzna, 134, 198, 203, 248

mowa ciała, 90, 93

Murray Jim, 25, 168, 268

myślenie

niesystemowe, 362, 379

systemowe, 312, 351, 362, 363, 365

## N

nagroda, 197, 199, 200, 203, 205, 206  
 godnościowa, 185, 186, 187, 210, 212  
 korzyści, 181, 186  
 społeczna, 181

narzędzie, 321, 512

informatyczne, 518

intelektualne, 515

materiałowe, 515

nieinformatyczne, 517

techniczne, 518

Nash Laura, 288

Nashua Corporation, 374

nauka w działaniu, 457

nawigacja finansowa, 304

nawyk

nagroda, 463, 464, 465

pętla, 463

wyzwalacz, 463, 464, 465

zmiana, 464

zwyczaj, 463, 464, 465

negocjacje, 89, 98, 115, 117, 118

Nelson Lloyd, 374

Nieckuła Jacek, 470

niegodziwość uzgodnienia społeczne, *Patrz:*  
 uzgodnienia społeczne

norma jakości

bazodanowa, 519

decyzji operacyjnych, 521

dla drużyn, 523

dla stanu rynku, 525

dokumentacji, 514, 516

informatyczna, 517

kartotekowa, 519

produktu umiejscowionego, 525

techniczna, 517

żywnościowa, 517

Norton David, 573

Notjustshop z Krakowa, 54

## O

ochotnik, 257, 261

odbiorca, 326

odchylenie standardowe, 478, 480, 481, 486

odpowiedzialność, 169, 170, 285

godnościowa, 169

represyjna, 169

organizacja

bariera wzrostu, 362

budżet, *Patrz:* budżet

bursztynowa, 55, 62

cel, 37, 38, 384

fundament strategiczny, 288

realizacja, 290, 291

kanal komunikacyjny, 60, 565, 566, 567

kapitał społeczny, 393

mapa procesów, *Patrz:* mapa procesów

misja, 288, 296, 384, 396

pętla

hamowania, 363

wzrostu, 362, 363

plan operacyjny, 300, 301, 302, 303, 304, 305

pozarządowa, 44, 46

samoorganizująca się, *Patrz:* organizacja  
 turkusowa

samozarządzająca się, 52, 56

stanowisko pracy, *Patrz:* stanowisko pracy

strategia, 296  
 struktura  
   hierarchiczna, 53, 60, 317, 320, 322,  
   339, 341  
   hybrydowa, 326  
   procesowa, 320, 322, 325, 339, 340, 341  
   sieciowa, 60, 68, 77  
   węzeł, 60, 61  
   zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie  
   strukturą organizacji  
 turkusowa, 27, 28, 51, 52, 55, 61, 212  
 dekalog, 59  
 etos pracy, 185  
 lider, 63  
 mechanizm samoorganizowania się, 317  
 tworzenie, 65  
 wiedza, 43  
 wizja, 288, 384  
 wodzowska, 52

## P

Palmer Russel, 183  
 paradygmat  
   mischki, 255, 277, 279  
   młody-stary, 265  
   rozwoju, 322  
   słaby-silny, 214  
 parafraza, 90  
 Pareta  
   prawo, *Patrz:* prawo Pareta  
   wskaźnik, *Patrz:* wskaźnik Pareta  
 pareto płaskie, 427  
 Pareto Vilfredo, 426  
 partia polityczna, 43  
 partnerstwo, 58, 173, 174, 175, 190, 264, 284,  
 285, *Patrz też:* zarządzanie partnerskie  
 definicja, 284  
 monitoring, 285, 286  
 wydawanie poleceń, 285  
 Patton Bruce, 113  
 PDCA, *Patrz:* cykl jakości Shewharta  
 Petersen Donald, 349  
 pętla nawyku, 463  
 piramida mentoringowa, 75  
 planowanie centralne, 56  
 platforma informacyjna, 566, 567  
 Platt Lew, 399  
 Player Steve, 306  
 płace, *Patrz:* wynagrodzenie  
 pochwała, 92, 273, 274  
 poczucie  
   godności własnej, 185  
   sensu, 261  
   wartości własnej, 180  
   brak, 153  
   niskie, 110  
   winy, 102  
   zagrożenia, 102  
 podopieczny-przełożony, 221  
 podwładny, 214, 248  
 zachowanie  
   agresywne, 140, 145  
   obronne, 139, 145  
   założenie negatywne, 139, 140  
 pokusa, 108, 194, 195, 294  
 Polko Roman, 264  
 Polmo Łomianki, 450  
 populizm, 106  
 potrzeba  
   akceptacji społecznej, 96  
   ambicji zaspakajanie relacyjne, 246  
   godności, 179, 180, 182, 184, 185, 187,  
   190, 249, 403  
   zaspakajanie, 181, 182, 183, 185, 190  
   korzyści, 179, 180, 185  
   zaspakajanie, 181  
   miłości własnej, *Patrz:* ambicje  
   poczucia wartości własnej, 180  
   społeczna, 180, 181, 184  
   wartości, 180, 181  
 pracownik  
   model kariery, 341  
   ocena okresowa, 239, 266, 267, 370, 371, 373  
   wady, 371  
 prawdopodobieństwo, 473, 480  
 prawo  
   20/80, *Patrz:* prawo Pareta  
   dźwigni premiowej, 226  
   marchewki, 198  
   o dualności  
   drugie — słaby i silny, 256  
   pierwsze — kij i marchewka, 256  
   trzecie — korzyści i wartości, 256  
   Pareta, 221, 426

- prawo  
   reakcji  
     na korzyść, 228  
     na premię, 227  
     na wartość, 228  
   silnych zaburzeń, 502  
 problem niedyskutowalny, 140, 142, 147, 148, 149  
   klasyfikacja, 148  
 proces, 319, 324, 471, 531  
   atrybuty, 512  
   Biurotyka, 523  
   Budowanie Zespołu, 523  
   Deminga, 324  
   deterministyczny, 472  
     wykres, 475  
   Dostawcy, 528  
   Gaussa, *Patrz:* proces normalny  
   głos, *Patrz:* głos procesu  
   główny, 511  
   grupy podstawowej gemba, 320  
   interesariusz, 330  
   Kształtowanie Rynku, 525, 528  
   losowy, 324, 375, 376, 387, 469, 473, 474, 479  
     histogram, *Patrz:* histogram  
   mapa, *Patrz:* mapa procesów  
   nieuregulowany, 474  
   normalny, 477, 478  
     granica kontrolna dolna, 483, 485, 486, 493  
     granica kontrolna górna, 483, 484, 485, 486, 493  
   odbiorcy, 512  
   opis, 522  
   oszukanie, 498  
   oszukanie pomiaru, 498  
   podstawowy, 331  
   przebieg, 471, 472, 479  
   reżim jakościowy, 494  
   rozregulowany, 485, 486, 501, 502  
   Sprzedawanie, 525  
   sterowanie statystyczne, 347, 486  
   sygnał rozregulowania, 485  
   tolerancja, *Patrz:* tolerancja  
   towarzyszący, 331  
   uregulowany, 473, 485  
   właściciel, 321, 325, 330, 338, 512, 534  
     obowiązki, 333, 334, 335  
     pełnomocnik, 330, 336  
     uprawnienia, 335  
   wskaźnik skuteczności, 388  
   wsparcia, 320  
   wykonawca, 330, 331, 512  
     obowiązki, 331, 332  
   wyszczuplanie, 360  
   zaburzenie, 502  
     silne, 501  
     zagłuszanie, 502  
   zaburzenie krótkotrwałe, 485  
   zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie procesami  
   zespół wykonawców, 331  
   zewnętrzny, 320  
   zmiana charakteru, 485  
   zmienność, 486  
     przyczyna specjalna, 485  
     przyczyna zwykła, 485  
 proces Kształtowanie Rynku, 525  
 procesowy atlas firmy, 511  
 Procter & Gamble, 45  
 produkt, 326, 327, 513  
   atrybut, 525  
   dokumentacja, 514, 515, 516  
   intelektualny, 526  
   jakość, *Patrz:* jakość produktu  
   kompleks, *Patrz:* kompleks produktowy  
   narodowy, 41  
   opakowanie, 516  
   śląd, 516  
   umiejscowiony, 525  
   wartość, 356, 357, 358  
   żywnościowy, 516  
 produktywność, 41, 318  
   wzrost, 41  
 przedsiębiorczość obywatelska, 43  
 przedsiębiorstwo  
   tworzące wiedzę, 319  
   wiedzy, 43  
 przełożony, 214, 248  
   zachowanie  
     agresywne, 138, 140, 144, 145  
     obronne, 138, 145  
     założenie negatywne, 138, 140  
 przełożony-podopieczny, 268, 373  
 przełożony-podwładny, 28, 332

przemoc, 171, 172, 173, 174, 190, 226, 248, 264  
 przepływ, 326  
 informacji  
   o aktualnie obserwowanej jakości  
     produktów, 326, 327, 329  
   o aktualnie obserwowanej jakości  
     wiedzy, 327, 329  
   o aktualnie obserwowanej jakości  
     zamówień, 327, 330  
   o oczekiwanej normie jakości dotyczącej  
     dostarczanej wiedzy, 326, 329  
   o oczekiwanej normie jakości  
     produktów, 326, 327, 329  
   o oczekiwanej normie jakości  
     zamówień, 327, 330  
   o produkcie, 326, 329  
 produktów, 326, 327  
 zamówień, 327, 330  
 przyczyna-skutek, 108  
 przywództwo, 31

## R

raport na zamówienie, 108  
 reforma systemu wynagrodzeń  
   sprzedawców, 280  
 reguła Shewharta, 483, 484, 495  
 relacja dostawca–odbiorca, 333  
 rewolucja  
   gospodarki wiedzy, 41  
   produktywności Taylorowska, 41  
 Rhodia, 302  
 rodzina autokratyczna, 462  
 Rout Lawrence, 239  
 Rufer Chris, 63, 64, 65, 68  
 rybia ość, *Patrz:* metoda rybiej ości  
 rynek  
   prognostyczny wirtualny, 563  
   stan, 524

## S

samoświadomość, 156  
 Santorski Jacek, 96  
 Saunders David, 349  
 Seligman Martin, 158  
 Semco SA, 78, 272  
 seminarium dyskusyjne, 457

Semler Ricardo, 272  
 Senge Peter, 43, 364  
 Shewhart Walter, 435, 483  
 Shewharta  
   cykl jakości, *Patrz:* cykl jakości Shewharta  
   karta kontrolna, *Patrz:* karta kontrolna  
   Shewharta  
 sieć samopomocy, 446  
 skala szarości zachowań, 144  
 słuchanie aktywne, 89, 90, 91, 92, 97, 99  
 Smith Adam, 47  
 socjalizm, 39  
 Sodexo, 54  
 spam, 566  
 SPC, *Patrz:* proces sterowanie statystyczne  
 społeczeństwo wiedzy, 42, 319  
 spór, 97, 118  
   przegrał-przegrał, 99, 255  
   przegrał-wygrał, 255  
   wygrał-przegrał, 97, 99, 117, 255  
   wygrał-wygrał, 97, 98, 99, 101, 117, 255  
 sprawiedliwość społeczna, 43  
 SSPS, 567, 568  
   obawy, 568  
   ocena, 573  
   tworzenie, 570, 571, 572, 574  
   wdrażanie, 572  
 Stachura Michał, 300  
 stan latentny, 184  
 standaryzacja, 40, 72  
 stanowczość bez przemocy, 91  
 stanowisko pracy, 187  
   środowisko społeczne, 187  
   warsztat pracy, 187  
   wynagrodzenie, 187, 189  
 statistical process control, *Patrz:* proces  
   sterowanie statystyczne  
 Stone Douglas, 113  
 strach, 133, 143, 145  
   biologiczny, 134  
   czarnowidztwo, *Patrz:* czarnowidztwo  
   irracjonalny, 144  
   koszty, 135  
   przyczyny, 136, 137, 144  
   psychiczny, 134  
   zjawiska potwierdzające, 143  
 Surowiecki James, 228, 561

- Svenska Handelsbanken, 297  
 synapsa, 157  
 syndrom  
     balonika, 470  
     białego rycerza, 373  
     obracającej się klamki, 461, 462  
     traf w mój kamień, 499  
     zablokowanej klamki, 461  
 system  
     motywacyjny, 31, 209, 229  
         agresywny, 213  
         cel główny, 209, 210, 211, 212  
         cel zastępczy, 209, 211  
         zagrywka, 210, 211, 213, 218  
     organizacji pracy, 40, 217  
     wynagrodzeń, *Patrz:* wynagrodzenie  
 sytuacja pokusy, 194  
 Szałamow Warłam, 198  
 Szczepanik Roman, 275  
 szczęście, 47  
 Sztander Wanda, 110
- Ś**
- Śliboda Marek, 79  
 Śniegocki Marcin, 308  
 średnia, 480  
 środowisko pracy, 258, *Patrz też:* stanowisko pracy
- T**
- tabela  
     jak jest – jak być powinno, 417, 429  
         wypełnianie, 430, 431, 432, 433  
     plus-delta, 434, 435  
     plus-minus, 433  
 tajemniczy klient, 215, 286  
 talent, 157, 158  
     braki, 161  
     wykorzystywanie, 161  
 Taylor Frederick Winslow, 40, 41  
 Taylor Winslow, 317, 340  
 test  
     Gallupa, *Patrz:* test Q12  
     Q12, 156, 177, 258  
     The Toyota Way, *Patrz:* Droga Toyoty
- Thompson James, 470  
 tolerancji granica  
     dolna, 493  
     faktograficzna, 497  
     górna, 493  
     prognostyczna, 497  
     życzeniowa, 497, 498  
 Total Quality Management, *Patrz:* TQM  
 Toyoda Akio, 39  
 Toyota, 39, 289, 389, 392  
     fundament strategiczny, 289  
 TQM, 25, 30, 188, 204, 240, 241, 345, 360, 361, 387, 388  
     nauka, 458  
     nowomowa, 462  
     siedem procesów przemiany, 452  
         fundament strategiczny, 453, 456  
         komunikacja, 453  
         kultura pracy zespołowej, 453, 456  
         struktura procesowa, 453, 458  
         wiedza i umiejętności, 453, 457, 458  
         zaangażowanie, 453, 454  
         zasada ustawicznego doskonalenia, 453, 459  
     wdrażanie, 449, 452  
     firma rodzinna, 462  
     interesariusz, 463  
     nieudane, 32  
     źródła oporu, 459, 460, 461, 462, 463  
 Tracy Brian, 220  
 trampolina, 399, 401  
     grupowanie, 402  
     identyfikowanie, 401, 404  
 trend w procesie losowym, 492  
 trener, 29, 63  
 Tsurumi Yoshi, 370  
 twierdzenie Bayesa, 562  
 Twitter, 565
- U**
- upokorzenie, 102, 108, 110  
 uzgodnienia społeczne, 135, 194, 195, 249
- V**
- von Hayek Friedrich, 52, 263

## W

W.L. Gore & Associates, 77  
 Wadhwa Hitendra, 403  
 Wallander Jan, 297  
 warstwa  
   pełna, 30  
   podstawowa, 30  
   turkusowa, 30  
   turkusowe TQM, 30  
 warsztat trampoliny i bariery, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 410, 411, 455  
   analiza barier, 414, 415, 416  
   referendum, 410, 419  
 wartość, 179  
 Watson Thomas młodszy, 42  
 Watson Thomas starszy, 42  
 wcześniej-później, 108  
 Welch Jack, 300  
 Wheeler Donald, 470, 493, 502  
 wiadomość zła, 145, 146  
 Wieczorkowska Grażyna, 206  
 wiedza, 318, 319  
   organizacji, 43  
   rozproszona, 559  
   zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie wiedzą  
   zbiorowa, 172, 559  
 Wikipedia, 565, 569  
   kodeks postępowania, 570  
 wizja, 289, *Patrz:* organizacja wizja  
 wojna, 117  
 wolontariusz, 45  
 wskaźnik Pareta, 427  
   drugi, 427  
   obliczanie, 427, 428, 429  
   pierwszy, 427  
 współpraca, 58, 247, 259, 260, 266, 351  
 współzawodnictwo, 58, 99, 172, 245, 259, 276, 351, 378  
   w sporcie, 246  
   zagrożenia, 245, 246  
 wykład  
   akademicki, 457  
   moderowany, 457, 459  
 wynagrodzenie, 37, 187, 189, 217, 414  
   dodatek stażowy, 309

dostawców  
   kapitałów chwilowych, 37  
   kapitałów stałych, *Patrz:* wynagrodzenie właścicieli  
   pracy, 37  
   surowców, 37  
 modyfikowanie, 311  
 nagroda okolicznościowa, 310  
 podstawowe, 309  
 premia, 217, 218, 220, 221, 223, 226, 227, 229, 236, 239, 270, 310  
   dla rady nadzorczej, 237  
   dźwignia, 221, 222, 223, 226  
   kaskadowanie gry, 254  
   mieciczka, 277  
   roczna, 276, 277  
   za wydajność, 217, 221  
   złota czwórka, 229  
 reforma systemu, 280  
 skarbu państwa, 37  
 wdrażanie nowych zasad, 312  
 właścicieli, 37  
 za nadgodziny, 310  
 zasady alternatywne, 312  
 wyrazy uznania, 92, 273, 274, 275  
 wyszukiwarka Google, 564, 565

## Y

Young Stephen, 38, 294

## Z

zachowanie, 206  
   agresywne, 138, 140, 146  
   asertywne, *Patrz:* asertywność  
   obronne, 138, 139, 146  
     w reakcji na przemoc, 171  
   wieloznaczne, 146, 151, 152  
 zamówienie, 326, 327, 330  
 zarządzanie  
   bez budżetu, 297  
   bez kija i marchewki, 257, 258, 264, 266, 271, 272, 276, 297  
   zagrożenia, 269, 279, 280  
 finansami, 295  
 godnościowe, 190



# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ 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 WYDAWNICZA

 **Helion SA**



Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu książki „Doktryna jakości”:

- Pierwsze miejsce w kategorii *Najlepszy poradnik ekonomiczny* w konkursie *Economicus 2015* organizowanym przez Dziennik Gazeta Prawna.
- Nagroda Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie w 2016 roku *Za najlepszą pracę z zakresu nauk o przedsiębiorstwie w latach 2014 -2015*.

## Pracuj z sensem!

Pierwsze wydanie *Doktryny jakości* miało postać notatek do moich wykładów w drugiej połowie lat 90. W tamtych czasach idee leżące u podstaw zarządzania jakością przez znaczną część menedżerów były traktowane jako co najmniej dziwne. Gdy zachęcałem do porzucenia metody kija i marchewki, większość uważała, że to utopia. Z uporem podkreślałem praktyczną użyteczność moich twierdzeń, przekonując, że ludzie pracujący w atmosferze partnerstwa i zaufania działają wydajniej i popełniają mniej błędów, a to przekłada się na wyniki finansowe.

W ostatnim czasie zacząłem zauważać istotną zmianę w nastawieniu moich słuchaczy. Coraz częściej słyszę: „Ja tak zarządzam i to się sprawdza”. Spotykam też firmy, które stworzenie przyjaznego miejsca pracy uznały za swój główny cel, a wysoką skuteczność traktują jak środek do realizacji tego celu.

Tę nową perspektywę umocniła we mnie lektura książki Frederica Laloux *Pracować inaczej* i opisana w niej idea „organizacji turkusowej”, gdzie tradycyjne zarządzanie ustępuje partycypacyjnej samoorganizacji. Ideę turkusku postanowiłem uczynić motywem przewodnim drugiego wydania mojej książki. Tę książkę adresuję do wszystkich, którzy chcieliby, aby praca nadawała sens ich życiu, stanowiła przestrzeń do rozwoju, sprawczości i spełnienia. Taki program można by uznać za akademicką utopię, gdyby nie fakt, że realizuje się go w rosnącej liczbie organizacji (również w Polsce). Wszędzie zapewnia zarówno radość z pracy, jak i znacznie wyższą skuteczność działania.

Nowa wersja książki została również poszerzona o praktyczną metodykę wdrażania „turkusowego TQM”, którą stworzyliśmy wspólnie z Jackiem, Dorotą i Sonią Jakubowskimi (twórcami Metody TROP) i nazwaliśmy Tropem Jakości. Opiera się ona na przekonaniu, że zbudowanie „turkusowej organizacji” to nie „przeszkolenie załogi” w nowych procedurach, ale doprowadzenie do głębokiej przemiany społecznej, wymagającej zarówno porzucenia utartych sposobów myślenia, jak i zdobycia nowych nawyków i opanowania nowych narzędzi.




**Andrzej Jacek Blikle** — profesor matematyki w zakresie matematycznych podstaw informatyki, pracownik PAN i członek Academia Europaea (Europejskiej Akademii Nauk). Prezes zarządu stowarzyszenia Inicjatywa Firm Rodzinnych i Rady Fundacji Centrum im. Adama Smitha oraz ponad dwudziestu innych organizacji. Jest też dyplomowanym mistrzem cukierniczym. W latach 1990 – 2010 kierował firmą A. Blikle, rozwijając ją w tym czasie z jednej cukierni do piętnastu placówek w Warszawie i ośmiu w sieci franchisingowej poza Warszawą. Dziś jest członkiem jej rady nadzorczej.

książkiklasybusiness

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

Zamówienia telefoniczne:  
 **0 801 339900**  
 **0 601 339900**

  
o n e  
p r e s s

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

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>

Cena 59,00 zł

ISBN 978-83-283-3030-6



9 788328 330306

- zarządzanie
- jakością
    - błędy wg Deminga, 368, 369, 370, 373, 374
    - czternaście zasad Deminga, 365, 366, 367
    - cztery zasady Forda, 378
  - kompleksową jakością, *Patrz:* TQM
  - kontrola, 286
  - model pełnej partycypacji, 278
  - monitoring, 286
  - ocena pracownicza, 239, 266, 267
  - partnerskie, 287, 392
  - partycypacyjne, *Patrz:* zarządzanie partnerskie
  - podmiotowe, 190, 192
  - procesami, 511
  - procesowe, *Patrz:* organizacja struktura procesowa
  - przedmiotowe, 190, 192
  - przez cele, 228, 230, 239, 240, 241, 391, 392, 497
  - premiowanie, 229, 230, 239, 254
  - sprzedażowe, 238
  - wady, 233
  - zalety, 288
  - strachem, 215
  - strukturą organizacji, 522
  - styl
    - bursztynowy, 55, 62
    - czerwony, 55
    - orańż, 55
    - przemocowy, 31
    - zielony, 55
  - szczupłe, 389, 466
  - toksyczne, 49, 264
  - w strukturze, 521
    - w stylu Toyoty, *Patrz:* Droga Toyoty
    - wiedzą, 172, 318, 324
    - za pomocą przemocy, 171, 172, 173
- zasada
- 4P, *Patrz:* miks marketingowy
  - 4W, 258, 308, 311
    - wartość, 260
    - współpraca, 259
    - wybór, 262, 263
  - identyfikowalności, 516
  - one level up, 231
  - racjonalności, 352, 353
  - skutecznego działania, 264
  - SMART, 231, 234, 290, 397
  - stałego doskonalenia, 351, 352, 452, 453, 459
    - współpracy, 352, 353
  - zaufanie, 168, 212, 249, 266, 278, 284, 285, 293, 305
    - brak, 169, 170, 298
      - koszty, 170, 171, 173
      - strukturalny, 211
    - społeczne, 168, 456
  - Zehnder Egon, 72, 75
  - zespół
    - wiedza zbiorowa, 559
    - zadaniowy, 60, 61, 285
      - dyżurny, 338
      - hierarchia, 60
      - kierownik, 336, 337, 338
      - lider, 60
  - Zimbardo Philip, 66, 243, 244
  - złość, 110
    - agresywna, 110
    - asertywna, 110, 111
  - związek zawodowy, 42, 43, 100, 143
  - zwolnienie, 141
    - w trybie dyscyplinarnym, 102
  - zysk, 37, 38