

# Turkusowa organizacja XXI w. - nowy paradygmat pracy zespołowej -

## Andrzej Blikle

26 maja 2021 r.

V Ogólnopolskie Forum Ekonomii Społecznej i Solidarnej



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

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

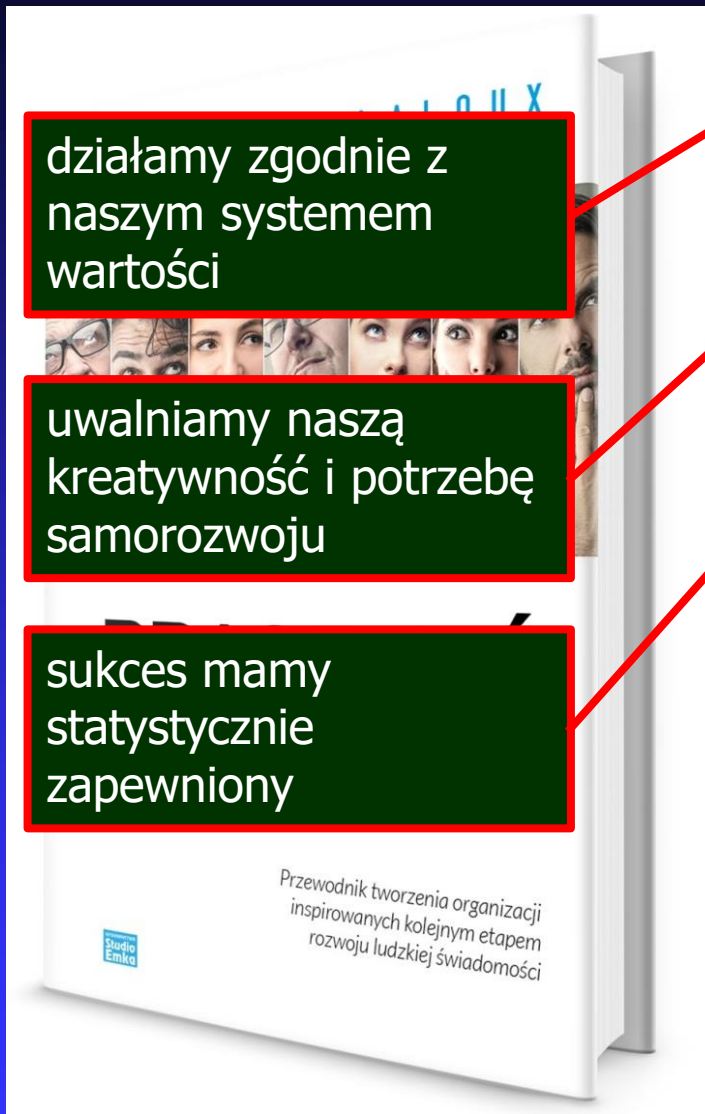
# Idea turkusowej samoorganizacji (Frederic Laloux)

# Dwie smutne konstatacje

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

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

# Tak nie musi być!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

# Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

zamiast:

sukces => pieniądze => dobre życie

wyberzmy:

Hedonistyczny kierat

dobre życie => sukces => pieniądze

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

Skuteczność

# Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

## Tradycyjny zakres:

- zadanie 1
- zadanie 2
- zadanie 3
- zadanie 4
- ...
- zadanie 78

Tego nie ma w  
moim zakresie!

## Turkusowe zasady:

1. robisz to co potrafisz
2. robisz to co potrzebne
3. jesteś za to odpowiedzialny
4. to co robisz możesz zmienić,  
ale z zachowaniem 1, 2 i 3

Aktualnie przypisane  
zadania operacyjne

# Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję,  
jeżeli:

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

Będzie ją  
(współ)realizował.

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

W przypadku porażki:

- usunie przyczyny!
- usunie skutki

# Zaufanie (wyzwania i bariery)

- nie można do niego zmusić
- nie wystarczy go zadekretować
- nie można go okazać, gdy nie ma po temu warunków



**poczucie  
odpowiedzialności**



# Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność  
represyjna

odpowiedzialność  
godnościowa

zagrożenie  
karą

zagrożenie  
wstydem

tylko w sytuacjach  
działań nieetycznych

+

konieczność  
odbycia  
kary

zobowiązanie do usunięcia:  
• przyczyn niepowodzenia  
• skutków niepowodzenia

# Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laloux

Czerwień

jednowładztwo  
oparte na lęku

wykonywana  
publicznie  
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana  
hierarchia

sformalizowane  
kodeksy

niezależność, samostanowienie  
i oni

kościół  
armie

Pomarańcz

dynamiczna  
hierarchia

przebiegi  
i BO

skuteczność  
więcej = lepiej  
cel uświęca  
środki

korporacje  
maszyna

Zieleń

niezależnym  
dołem

demokratyczne  
reguły  
decyzyjne

równość  
wolność  
sprawiedliwość

spółdzielnie  
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

## Organizacje uczestniczące w badaniu (min. 100 osób i 5 lat)

Nazwa	Braża	Zasięg	Pracown.	Typ
AES	Energetyka	Globalna	40 tys.	Komercyjna
BSO/Origin	IT consulting	Globalna	10 tys.	Komercyjna
Buurtzorg	Pielegniarki	Holandia	700	Non-profit
ESBZ	Szkoła	Niemcy	100	Non-profit
FAVIt	Metalowa	USA	100	Komercyjna
Heiligenfeld	Sznitki	USA	500	Non-profit
Morning Star	Przemysł spoż.	USA	400-2.400	Komercyjna
Patagonia	Przemysł spoż.	USA	1.350	Komercyjna
Reckitt Benckiser	Przemysł spoż.	USA	4.000	Non-profit
Social Enterprise	Media	USA	90+20 psów	Non-profit
Sun Hydraulics	Hydrauliczna	Globalna	900	Komercyjna

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

# Wybrane cechy organizacji pielęgniarek socjalnych Buurtzorg (NL) 15.000 pielęgniarek w 800 zespołach

edukacja pacjenta jego rodziny i sąsiadów

33% mniej hospitalizacji  
i krótszy ich czas

40% mniej czasu na pacjenta;  
gdyby inne były podobne  
oszczędność 2 mld € rok

brak hierarchii ale różnica ról

30 osób w centrali bez władzy  
decyzyjnej wobec zespołów

coachowie, moderatorzy i eksperci  
bez prawa wydawania poleceń

regularne treningi dobrej debaty

regularne szkolenia na temat  
zbiorowego podejmowania decyzji

potkania prowadzi moderator  
słaby konsensus

# Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

- ❑ Ponad 25% pomidorów przetwarzanych w USA.
- ❑ 400 stałych pracowników + 2000 sezonowych
- ❑ 23 oddziały,
- ❑ 700 mln USD rocznego zysku
- ❑ przez ostatnie 20 lat wzrost > 10% przy wzroście branży 1%,
- ❑ nienotowana na giełdzie,
- ❑ rozwój finansuje głównie ze środków własnych.
- ❑ Jedynym członkiem zarządu jest właściciel 100% (Chris Rufer)



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

# Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczelek

Lokalizacja: Gliwice + Toruń, Usti (Czechy), Sofia (Bułgaria)

Zatrudnienie: 100+

Zyskowność: 20%

Istnieje od 2000 r.

## Rekrutacja wg. wartości a nie kompetencji

**Misja** Projektować i dostarczać unikatowe, wysokiej jakości produkty, które pozytywnie wpłyną na życie ludzi i rozwój przedsiębiorstw.

**Wizja** Stać się jedną z najbardziej innowacyjnych i wpływowych firm na świecie z punktu widzenia globalnego postępu i rozwoju.

**Wartości** Szeroko rozumiany szacunek dla ludzi. Rozwiązywanie problemów społecznych i poszanowanie dla środowiska naturalnego.

**Metody** Niekończący się proces doskonalenia i eliminowania zbędnych strat. Ciągły proces inspirowania i motywowania ludzi do dalszego rozwoju.

Skoro już wiemy,  
że turkus jest osiągalny,  
to zastanówmy się,  
jak go osiągnąć

To nie jest łatwe,  
ale jest możliwe

Wymaga też czasu  
i wiele trudu

**Ale na pewno warto!**

# Droga do turkusu

uwagażność,  
motywacja,  
struktura



# Cnoty turkusu

# Narzędzia turkusu

# Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

współpraca

asertywna  
komunikacja

motywowanie  
godnościowe

struktura  
procesowa

brak zaufania i  
odpowiedzialności

kij i  
marchewka

wina i kara

# Turkusowa cywilizacja (dekalog)

1. nie szukaj winnego — szukaj przyczyny
2. nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu
3. unikaj współzawodnictwa — stwarzaj warunki do współpracy
4. nie oceniaj, bo to niszczy — doceniaj, bo to wzmacnia
5. nie mów, co jest źle — mów, co może być lepiej
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej — pytaj co im w pracy przeszkadza
7. nie buduj na kontroli — buduj na zaufaniu
8. nie mów, że ktoś jest zły — mów jak ty się z tym czujesz
9. nie zarządzaj — twórz warunki do samoorganizacji
10. nie bądź nadzorcą — bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem

Kiedy zmienisz sposób,  
w jaki widzisz świat,  
możesz zmienić świat,  
który widzisz.

# DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

## Literatura:

- Andrzej Blikle, „Doktryna jakości” Wydanie II, rozdział 2
- Frederic Laloux, „Pracować inaczej”

na mojej witrynie

[www.moznainaczej.com.pl](http://www.moznainaczej.com.pl)

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów

zapraszam też na konwersatoria

wstęp wolny