

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
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

Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy	37
1.1. Cele organizacji gospodarczej	37
1.2. Społeczeństwo wiedzy	39
1.3. Obywatelska przedsiębiorczość	43
1.4. Żyj i pracuj z sensem	47
Rozdział 2. Turkusowa ewolucja	51
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

Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz	89
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 — warstwy 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

Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy	133
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
Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna	155
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

Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo?	167
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
Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji	179
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

Rozdział 8. Przemoc	197
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
Rozdział 9. Partnerstwo	257
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. Lepszy nie są lepsi	281
9.9.3. Lepszy 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. Lepszy pracują więcej	281
9.9.7. Lepszy umieją więcej	282
9.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	284
9.10.1. Partnerstwo to nie kumpłostwo	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
Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu	295
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
Rozdział 11. System wynagrodzeń	307
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
Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego	317
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. Rzec 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

Rozdział 13. Zasady podstawowe	345
13.1. Filozofia jakości a filozofia turkusu	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
Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM	387
14.1. Sześć sigma	387
14.2. Szczupłe zarządzanie	389
14.3. Droga Toyoty	392
14.4. Tropem Jakości	393

Rozdział 15. Inkubatory jakości	395
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
Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować	449
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

Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie	469
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
Rozdział 18. Głos procesu	477
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
Rozdział 19. Głos klienta	493
19.1. Reżim jakościowy procesu	493
19.2. Stawianie celów	496
19.3. Syndrom „traf w mój kamień”	499
Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń X	501
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

Rozdział 21. Zarządzanie procesami	511
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
 Rozdział 22. Księga standardów	 539
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

Rozdział 23. Zbiorowa wiedza	559
23.1. Mądrość stada	559
23.2. Mądrość tłumu	561
23.3. Mądrość tłumu witryn internetowych	564
Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne	565
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

Wskazówki bibliograficzne	579
Spisy	583
Bibliografia	589
Skorowidz	595

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 sukcesu¹, 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.

¹ 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”.

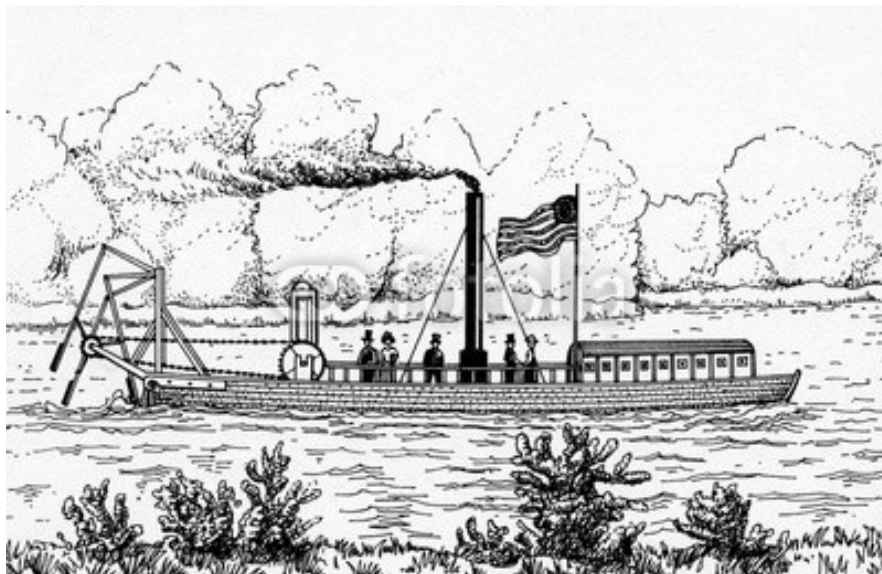
Organizacje turkusowe przypominają wielokomórkowe organizmy, w których nie ma centralnego sterowania, a różniące się funkcjami komórki zlecają sobie wykonywanie zadań. Przez setki milionów lat przyroda tak właśnie wykształcała organizmy biologiczne. Dziś organizacje budowane przez ludzi zaczynają brać 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 turkusowej²:

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,

² 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.

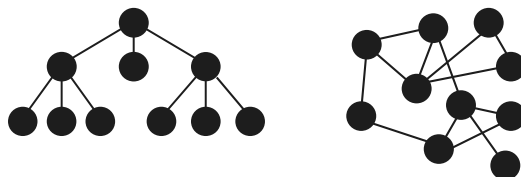
Nowemu spojrzeniu na paradygmat przywództwa poświęciłem część III, „Budowanie motywacji”.

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 pomocy³.

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;

³ 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 załogi⁴.

⁴ 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 Hayek¹

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 demotywwać.

Demotywwać 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 demotywwać 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.

¹ 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 4W².

ZASADA 4W
wynagrodzenie
współpraca
wartość
wybór

² 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 Walter³

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).

³ 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 pozytywna⁴:

Trener drużyny piłkarskiej Barcelona

Młody i stosunkowo nieznany 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.

⁴ 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 widzianej 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 źle 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.

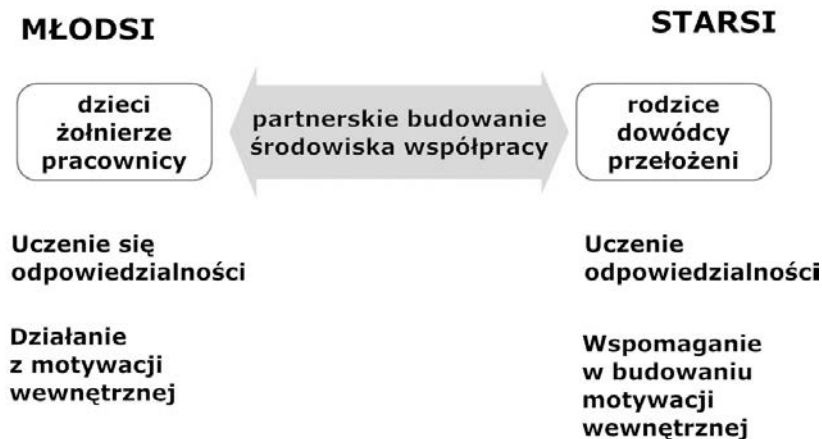
W wyniku reformy bardzo poważnie zmniejszyła się liczba reklamacji od klientów, a więc też koszty firmy. A choć operatorom nie zaproponowano podwyżki w związku z rozszerzonym zakresem zadań, to po niedługim czasie do dyrekcji zaczęli się zgłaszać pracownicy z innych linii zainteresowani podjęciem się 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 wpięrow 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 byliby 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 żadnych, 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
 materialne, 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
 kanał 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 Sanią 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.

książki **klasy**business

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
<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