

Organizacja turkusowa

Magdalena Kaczorowska

Agenda

- Etapy rozwoju ludzkości i organizacji
- Czym jest turkus i po co?
- Przykłady organizacji turkusowych

Jenny Wade, Ken Wilber

Spiral Dynamics

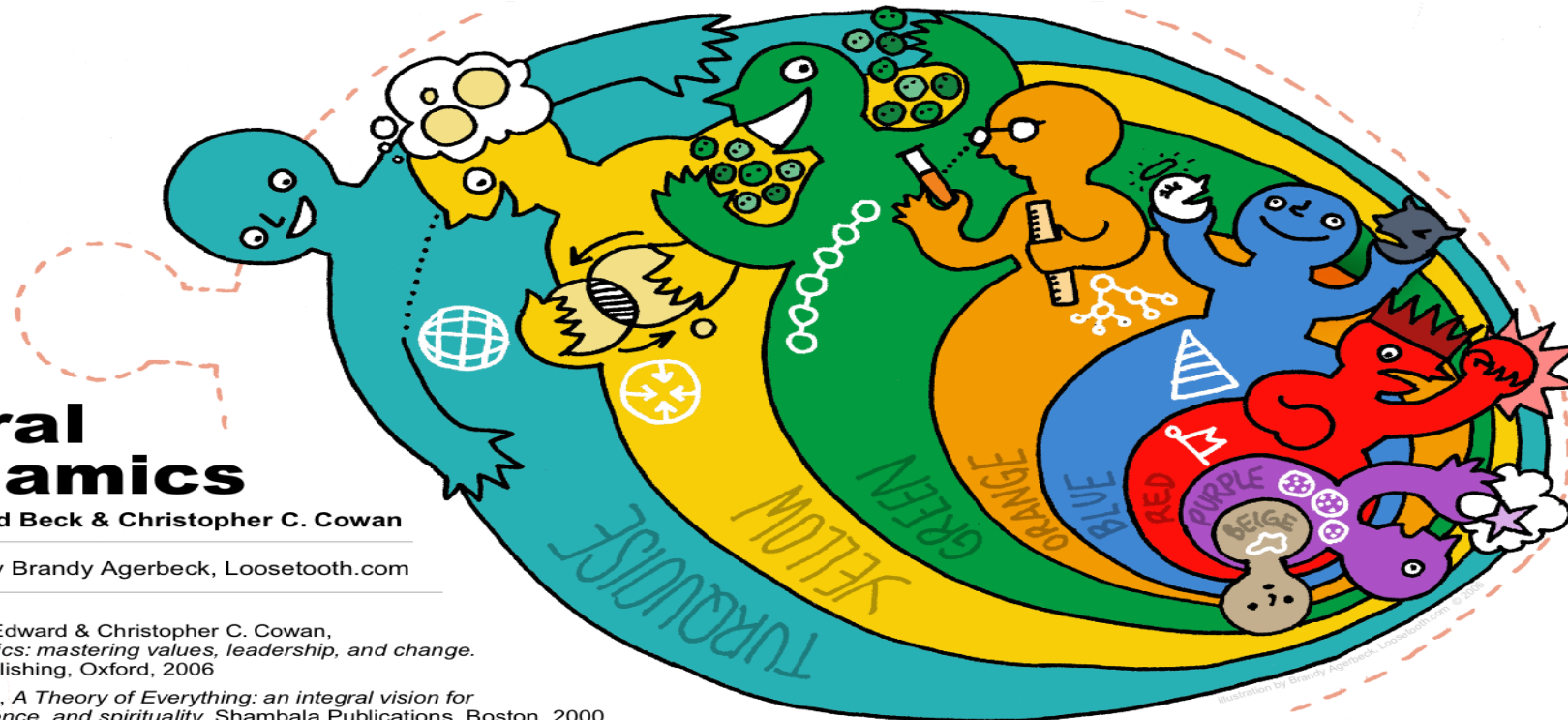
Don Edward Beck & Christopher C. Cowan

illustration by Brandy Agerbeck, Loosetooth.com

Sources

1 Beck, Don Edward & Christopher C. Cowan, *Spiral Dynamics: mastering values, leadership, and change*. Blackwell Publishing, Oxford, 2006

2 Wilber, Ken, *A Theory of Everything: an integral vision for business, science, and spirituality*. Shambala Publications, Boston, 2000.



tier ¹	# ¹	meme ¹	popular name ¹	structure ¹	motives ^{1,2}	characteristics ^{1,2}	% of pop. ²	% of power ²
2nd being	8	Turquoise	GlobalView	global	compassion, harmony	holistic, global	0.1	1
	7	Yellow	FlexFlow	interactive	adaptability, integration	systemic, conceptual, ecological, flexible	1	5
1st subsistence	6	Green	HumanBond	egalitarian	approval, equality, community	relativistic, personalistic, sensitive, pluralistic	10	15
	5	Orange	StriveDrive	delegative	autonomy, achievement	materialistic, strategic, ambitious, individualistic	30	50
	4	Blue	TruthForce	pyramidal	order, right & wrong	absolutistic, obedient, purposeful, authoritarian	40	30
	3	Red	PowerGods	empires	power, dominance	egocentric, exploitative, impulsive, rebellious	20	5
	2	Purple	KinSpirits	tribes	magic, safety	animistic, tribalistic, magical, mystical	10	1
	1	Beige	SurvivalSense	loose bands	survival	archaic, instinctive, basic, automatic	0.1	0

Ewolucja organizacji wg Laloux

Turkus

(żywy organizm)

Samoorganizujące się zespoły, zdecentralizowany system podejmowania decyzji, role zamiast stanowisk, brak struktury hierarchicznej. Organizacja zarabia „przy okazji”, ale jej cel jest inny. Wszyscy pracownicy są zaangażowani w podejmowanie decyzji, za które ponoszą **odpowiedzialność**. Wolność, swoboda działania, zaufanie leżą u podstaw **organizacji turkusowych**.

Zieleń

(rodzina)

Organizacja oparta na wartościach i zaangażowaniu członków organizacji w realizację jej celów. Pojawia się element odnajdywania w pracy elementu indywidualnego, kreatywność, aktywność. Jakość, dobro klienta i interesariuszy są ważne. Ekologia, społeczna odpowiedzialność biznesu, tolerancja. Nadal zwierzchnik wyznacza cele i motywuje.

Rodzina, organizacje pozarządowe

Pomarańcz

(maszyna)

Struktura organizacyjna jest nadal sztywna. **Innowacyjność, efektywność, zysk** są głównymi wartościami, pracownicy mają pewną swobodę w realizacji zadań pod warunkiem, że realizują plan/cel narzucony przez organizację. Człowiek jest jak maszyna. Jego wartość określają kompetencje merytoryczne.

Korporacje, firmy inwestycyjne

Bursztyn

(wojsko)

Struktura hierarchiczna. Kontrola i zarządzanie odbywa się odgórnie. Funkcjonowanie odbywa się w oparciu o surowe **zasady**, których należy bezwzględnie przestrzegać. Cele długoterminowe. Wysoka stabilność, mała elastyczność.

Kościoły, tradycyjne szkolnictwo publiczne, wojsko, policja

Czerwień

(wataha)

Siła, władza absolutna, w rękach jednego przywódcy. Oparta na wywoływaniu uczucia strachu i dominacji przez wodza/szefa. Styl patriarchalny. Wódz podejmuje wszystkie decyzje. Pracownik jest wykonawcą poleceń. Nie ma dyskusji. Cele krótkoterminowe.

Wataha wilków, mafia, gang

Nowa definicja pracy i organizacji

Organizacje „...posiadają własne życie i poczucie własnego kierunku...”. Pracownicy zamiast spekulować nad przyszłymi statystykami zachęceni są do wsłuchiwania się w otoczenie, przyglądania się, co dzieje się dookoła nich. **Wyjrzyj przez okno!** Wymaga to zrozumienia (ze strony każdego pracownika), w jakim kierunku ewoluuje organizacja i jakiemu celowi ma służyć cały ten „żywy organizm”. **Pytanie „po co?” jest kluczowe.**

Praca nie jest przykrym obowiązkiem, ani mozolną drogą do zapewnienia sobie lepszego życia w przyszłości (na emeryturze zrealizuję swoje zainteresowania). **Praca jest sposobem na dobre życie teraz!** Ma dawać satysfakcję, być zgodna z moimi zainteresowaniami, ma mnie rozwijać. Nie jestem trybem w maszynie, realizuję swój cel, który jest zgodny z celem organizacji.

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

Kamienie milowe na drodze organizacji do turkus

Samozarządzanie/samoorganizowanie/samoregulacja

Efektywność dzięki rozwiązaniom opartym na relacjach międzyludzkich.

Zniesienie wszelkich hierarchii (zmiana przekonań).

Pełnia

Bądź sobą w pracy i w domu, żyj i pracuj dobrze, bądź wolny, spełniaj się w pracy.

Cel ewolucyjny

Cel organizacji się zmienia w zależności od potrzeb otoczenia.

Wymaga to zrozumienia (ze strony każdego pracownika), w jakim kierunku ewoluuje organizacja i jakiemu celowi ma służyć cały ten „żywy organizm”.

Zaufanie

Odpowiedzialność

Swoboda

Zaangażowanie

Współpraca

Solidarność

Reputacja

Godność

Brak hierarchii

Brak premii

Pełna transparentność

Rozwój

Dzielenie się wiedzą

Inspiracje

- "Pracować inaczej" Frederic Laloux
- "Doktryna jakości" prof. Andrzej Blikle
- "Pełna partycypacja w zarządzaniu" Ryszard Stocki, Piotr Prokopowicz, Grzegorz Żmuda
- „Krótka historia wszystkiego” Ken Wilber
- „Changes of Mind” Jenny Wade
- „Ty tu dowodzisz”/”It’s your ship” Michael D. Abrashoff
- „Szef, który ma czas” Andrzej Jeznach

- **Turkusowy Prezes**

Organizacje turkusowe - świat

Morning Star – USA, przetwórstwo pomidorów, 30% udziału w rynku amerykańskim, 400 – 2500 pracowników (sezon) (**Chris Rufer**)

Buurtzorg – Holandia, pielęgniarstwo środowiskowe, funkcjonuje od 12 lat, 8 tys. pracowników, zespoły około 12-osobowe

Favi – Francja, odlewnia miedzi, turkusowa od ponad 35 lat, 600 pracowników (**Jean-Francois Zobrist**)

AES – globalna, sektor energetyczny, na rynku od 36 lat, 40 tys. pracowników

BSO/Origin – globalna, IT consulting, 46 lat na rynku, 10 tys. zatrudnionych

ESBZ – Niemcy, szkoła publiczna, od 11 lat, 1500 uczniów, nauczycieli i rodziców

Heiligenfeld – Niemcy, funkcjonuje od prawie 30 lat, szpitale psychiatryczne, 600 zatrudnionych

Semco – Brazylia, przemysł stoczniowy, zmiana stylu zarządzania w 1982 roku, 3000 pracowników (początek 90 pracowników), wzrost przychodów z 4 mln USD do 200 mln USD obecnie (**Richard Semler**)

USS Benfold – przykład turkusu na pokładzie niszczyciela rakietowego (**Michael D. Abrashoff**)

Organizacje turkusowe i aspirujące - Polska

Marco – producent nalepek, etykiet, uszczelek, opakowań

BREWA – fotowoltaika

NotJustShop – firma odzieżowa wspierająca dzieci

Coders center – IT, marketing automation

Kamsoft – systemy IT dla służby zdrowia

xtech.pl - IT

pronet.pl – IT, integracja systemów komputerowych

Mentax – IT

SODEXHO

PKS Gdańsk - Oliwa

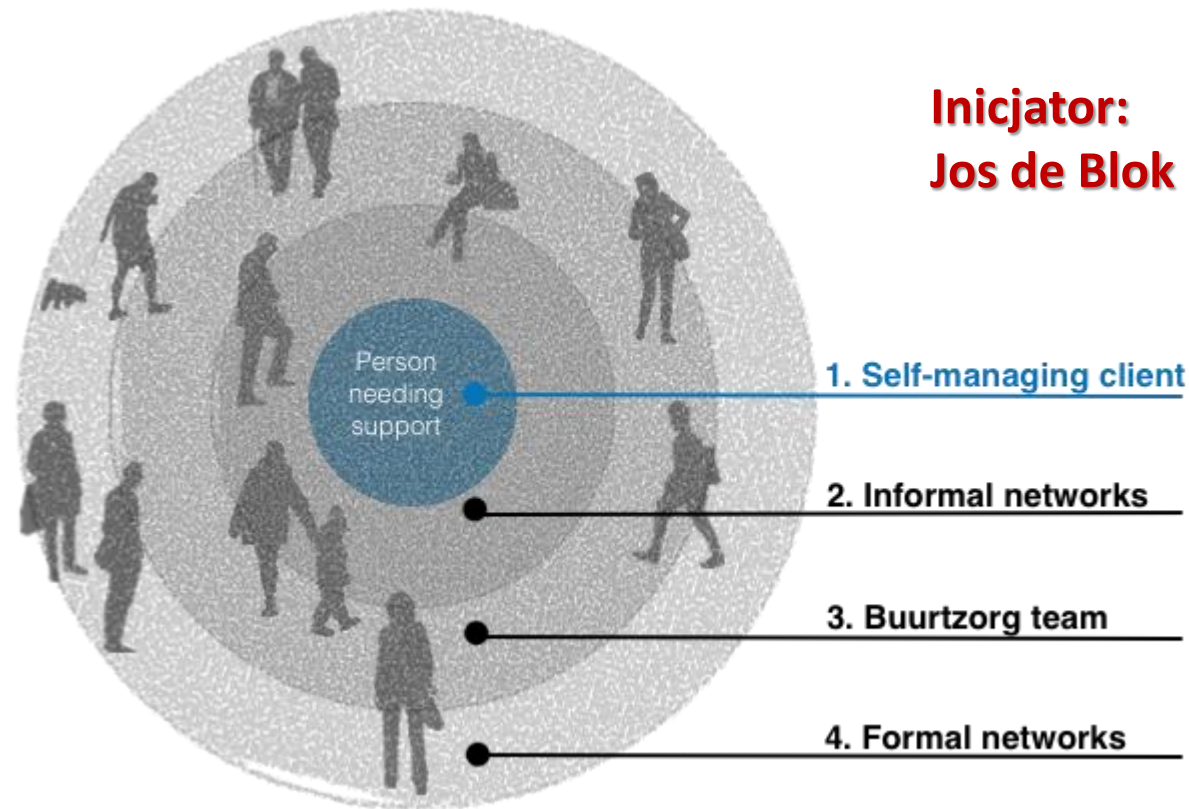


Buurtzorg

Humanitaryzm ponad Biurokracją

Model:

- Opieka medyczna oparta na współpracy ze społecznością lokalną
- Kompleksowa opieka nad pacjentem
- Od 12 lat w Holandii
- Obecnie w 24 krajach
- 8 tys. uczestników
- 12 osobowe zespoły
- 80% pielęgniarek i pielęgniarzy środowiskowych w Holandii



Inicjator:
Jos de Blok

Efekty (potwierdzone raportami EY i KPMG):

40% oszczędności dla systemu zdrowia w Holandii
Skrócenie czasu opieki o 50% z jednoczesnym podniesieniem jakości –
bardziej kompleksowa opieka
Najlepszy pracodawca czterokrotnie w ostatnich 5 latach

Favi

„Jeśli damy wolność, ludzie zaczną się rozwijać i stawiać sobie ambitne cele.”

Expose

Inicjator:

Jean-Francois Zobrist

- Od dziś nie mówimy ludziom co mają robić ale przewodzimy;
- Nie karzemy i nie nagradzamy ale dajemy dobry przykład;
- Nie kontrolujemy ale pomagamy ludziom mierzyć efekty ich pracy
- Jedyną rzeczą, której oczekuje od nas właściciel jest uzgodnienie co właścicieli chcemy robić , a to przecież nie jest trudne.

Do managerów:

I'm ashamed to tell you, but during all these years I let you do things without you being able to develop yourself. I propose you to stop. I give you all the freedom and all the time necessary for you to find something to do that will be more constructive for you and for the organization. Of course your salary and position will not be put into question.”

Podstawowe informacje

- Funkcjonuje od 1957 roku
- Turkusowa od 1983 roku co najmniej do 2014 roku
- 600 pracowników w najlepszym okresie (100 w 1983 roku)
- 50% europejskiego rynku automotive
- 20% net cash flow co roku przez 25 lat, obecnie 5%
- 38% pracowników ze stażem 15 lat
- **Wolność, zaufanie, równość**

Favi

„Marzyłem o miejscu, w którym każdy czułby się jak w domu, ni mniej, ni więcej”

Nowe zasady dla pracowników:

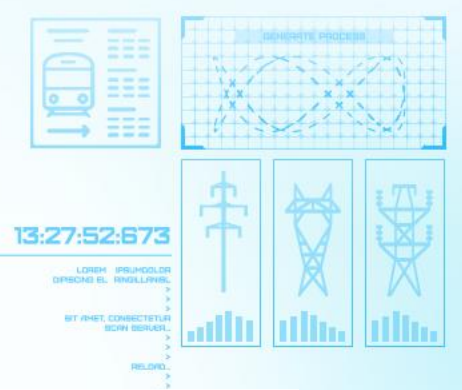
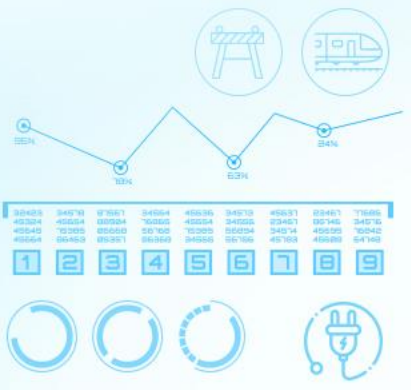
- Likwidacja pomiaru czasu pracy;
- Wolny dostęp do wszystkich biur i magazynów – bierzesz to czego i ile potrzebujesz ;
- Nieograniczony dostęp do automatów z napojami dla wszystkich pracowników;
- zniesienie przywilejów dla managerów;
- Likwidacja systemu premiowego;
- Likwidacja wszystkich działów, takich jak zasoby ludzkie, planowanie i zakupy.

Efekty:

- Czas pracy wzrósł średnio o 15 minut dziennie
- Brak oczekiwania na sprzęt, materiały. Początek pracy od razu po przyjsciu;
- Tylko kilku managerów opuściło firmę;
- Poprawa jakości i efektywności mimo utrzymania stałych cen sprzedaży;

Pełnia (na podstawie BREWA)

1. Pełna i aktualna informacja o stanie i działaniach firmy dostępna dla wszystkich pracowników w każdej chwili;
2. Konsultuj swoje decyzje, ale ostateczna odpowiedzialność jest twoja;
3. Każdy jest zobowiązany zrobić coś z problemem, który rozpozna, nawet gdy wykracza poza zakres swojej roli;
4. Pokora. Prawda o tym kim jesteśmy, co potrafimy, czego jeszcze nie umiemy, jednocześnie ciesząc się z tego co osiągnęliśmy;
5. Ciągłe doskonalenie. Niekończący się proces usprawniania, ulepszania dotyczący każdego obszaru. Proces uczenia wszystkich przez wszystkich oraz podnoszenia kwalifikacji każdego z członków zespołu;
6. Dziesięcina. Nasz namacalny wkład w rozwój dobrego świata. Długofalowe działanie pozwalające na zmianę perspektywy losu i życia;
7. Środowisko naturalne;
8. Partnerzy Biznesowi;
9. Rodzina. Poprzez bezpieczeństwo, stabilność i elastyczność zatrudnienia, dbamy o tę podstawową i najważniejszą grupę społeczną;
10. Chcemy tworzyć przyjazną organizację, wartościową dla klienta, pozwalającą realizować plany i marzenia. Firmę budzącą podziw, do której zadowoleni idziemy każdego dnia. Organizację, która będzie praktycznym przykładem dla innych, która pozwoli robić rzeczy ważne z punktu widzenia jednostki i z punktu widzenia całego świata;
11. Klienci. Interes, satysfakcja i pozytywne zaskakiwanie klienta są dla nas priorytetem. Chcemy obsługiwać w taki sposób, w jaki sami chcielibyśmy zawsze być obsłużeni.



Niech turkus będzie z Wami!

Magdalena Kaczorowska

|| Podejmowanie decyzji (wg BREWA)

1. Każdy w organizacji może podjąć dowolną decyzję
2. Zanim to uczyni, MUSI zasięgnąć porady od wszystkich zainteresowanych stron od osób posiadających wiedzę specjalistyczną w danej sprawie
3. Nie jest zobowiązany stosować się do porad, czy też dążyć do konsensusu
4. Decyzja nie może mieć destrukcyjnych skutków
5. Prawo Veta



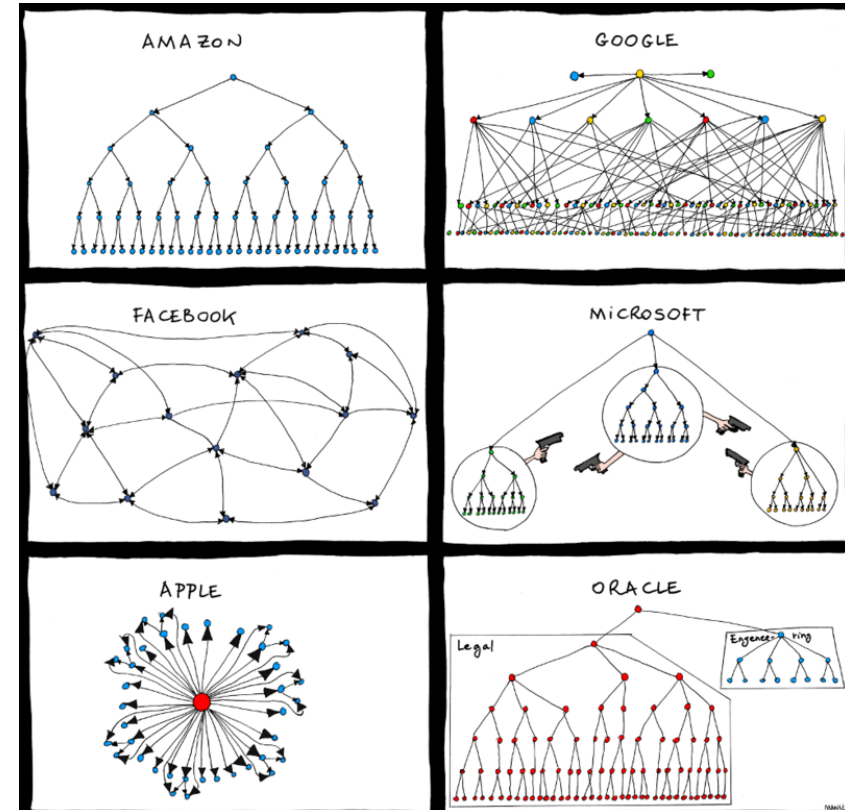
Struktura - samoregulacja

Brak hierarchii. Stanowiska menedżerskie/pracownicze tylko jeśli są wymagane przepisami prawa (np. zarząd).

Są zespoły robocze - samozarządzalne/samoregulujące.

Praktycznie nie ma menedżerów ale mogą być mentorzy, coach, mediator, facylitator.

Centrala (jeśli jest) nie stanowi ośrodka decyzyjnego. Ma funkcję logistyczną, np. zapewnienie materiałów do pracy.



|| Cele – budżet - partycypacja

Celu organizacji nie wyznacza zarząd tylko jej uczestnicy.

Cele zespołowe określone są przez zespoły.

Nie ma budżetów, są plany długoterminowe, które są na bieżąco modyfikowane.

Uczestnicy organizacji partycypują w odpowiedzialności i w zyskach.

Uczestnicy organizacji czują się odpowiedzialni także za środowisko społeczne, w którym funkcjonują.



Współpraca vs rywalizacja

Brak zgody na rywalizację lub działanie nastawione tylko na osiągnięcie celu osobistego kosztem celu wspólnego.

Tylko współpracując i skupiając się na wspólnych celach można osiągnąć sukces.

Zaufanie i odpowiedzialność leżą u podstaw organizacji turkusowych.

Reputacja

Godność



Dostęp do informacji

Wyniki firmy są jawne i zrozumiałe dla wszystkich jej uczestników – na bieżąco.

Każdy zna i rozumie wartość pracy, którą wkłada w rozwój organizacji.

Każdy zna i rozumie zasady dystrybucji wypracowanych zysków.

Wynagrodzenia są jawne.



|| Komunikacja - Konflikty

Każdy zobowiązany jest do stosowania odpowiednich narzędzi komunikacji – szkolenia

Feed back - obowiązkowy na bieżąco.

Zdanie każdego jest tak samo ważne, pamiętając jednocześnie, że nierównością jest traktowanie wszystkich po równo.

Procedury rozwiązywania konfliktów

Obowiązek dzielenia się wiedzą, rozwijania swojej wiedzy i uczenia innych.



Praca/rekrutacja

Kluczowe **miękkie kompetencje**, spójność **wartości** nowego uczestnika z wartościami organizacji

Proces rekrutacji długotrwały. HR nie uczestniczy w rekrutacji. Zespół wybiera sobie nowego współpracownika.

Praca z polecenia

Można zmienić rolę pełnioną w organizacji, można pełnić kilka ról.

O godzinach pracy decydują uczestnicy organizacji.



Wynagrodzenia

Jawne a zasady wynagradzania zrozumiałe dla wszystkich.

Różnica między wynagrodzeniem zarządu a szeregowego pracownika x 8-10.

Wysokość wynagrodzenia zależna od wyniku firmy – [partycypacja w zyskach](#).

O wysokości Twojego wynagrodzenia decyduje zespół na podstawie wyceny wartości pracy. [Płaca na poziomie godziwym](#) zapewniającym dobre życie.

Brak finansowego systemu motywacyjnego. [Nie ma premii](#).

[Dziesięcina](#)



Zasady BREWA

„Nasza kultura organizacyjna opiera się na czterech fundamentach: **sprawiedliwość, swoboda, zaangażowanie i podejmowanie rozsądnego ryzyka**”

Samorządność, zespół, zysk

„BREWA jest naszym wspólnym projektem. Działamy indywidualnie, mając prawo do podejmowania decyzji, za którą ponosimy odpowiedzialność, jednocześnie wiedząc, że sukces firmy zależy od zaangażowania i determinacji wszystkich członków zespołu, dlatego wymagamy od siebie i mamy prawo wymagać od innych. **Zdanie każdego jest tak samo ważne, pamiętając jednocześnie, że nierównością jest traktowanie wszystkich po równo. Wspólnie tworzymy zysk spółki i czerpiemy z tego korzyści, jednocześnie zachowując solidarność w trudniejszych chwilach.**”

Dekalog firmy turkusowej

1. Poszukuj przyczyny (a nie winnych)
2. Oczekuj postępu
3. Stwarzaj warunki do współpracy
4. Doceniaj, bo to wzmacnia
5. Mów, co może być lepiej
6. Pytaj ludzi co im w pracy przeszkadza
7. Idź do ludzi aby zobaczyć i zrozumieć
8. Mów jak ty się z tym czujesz
9. Twórz warunki do samodzielnego zarządzania
10. Bądź nauczycielem i uczniem



Problemy z turkusem

- Brak premii nie zmienia statusu organizacji na turkusową
- Chaos organizacyjny, dublowanie zadań
- Niekontrolowane wyodrębnianie się celów niespójnych z pierwotną wizją
- Nie każdy człowiek potrafi efektywnie funkcjonować w turkusie
- Niektórzy marzą o standardowej ścieżce kariery
- Niektórzy wolą zadania odtwórcze i nie chcą brać odpowiedzialności za decyzje i efekty
- Obsada kluczowych ról przez osoby bez niezbędnych kompetencji merytorycznych

