

turkusowa forma samozarządzania

ewolucja zarządzania

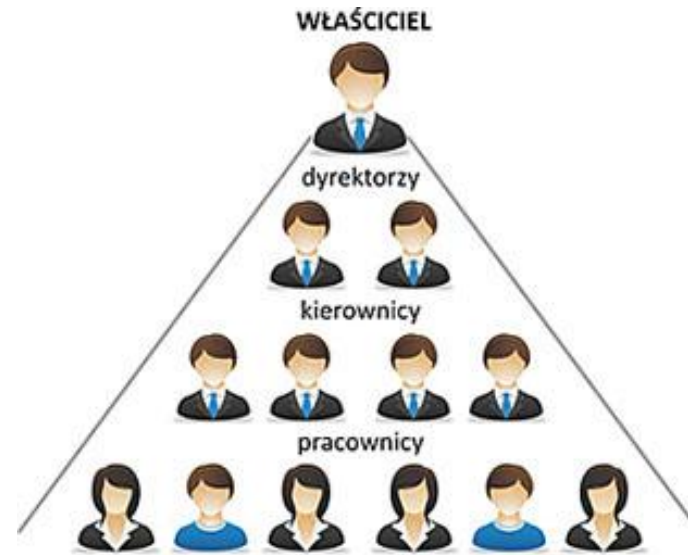
Andrzej Jeznach
2017



bądź takim
szefem,
jakięgo byś
sam sobie
życzył?

jak zarządzać optymalnie?

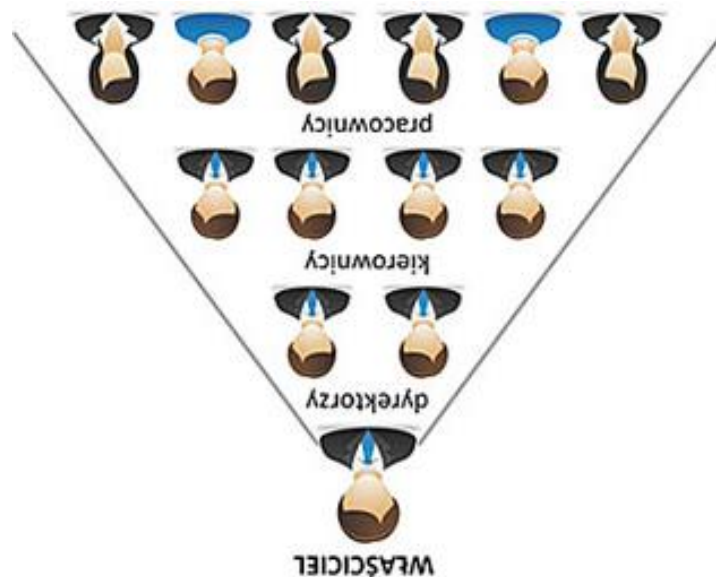
F.W. Taylor, 1911



klient, klient, klient, klient, klient, klient

okazuje się, że taka organizacja działa
bardziej efektywnie!

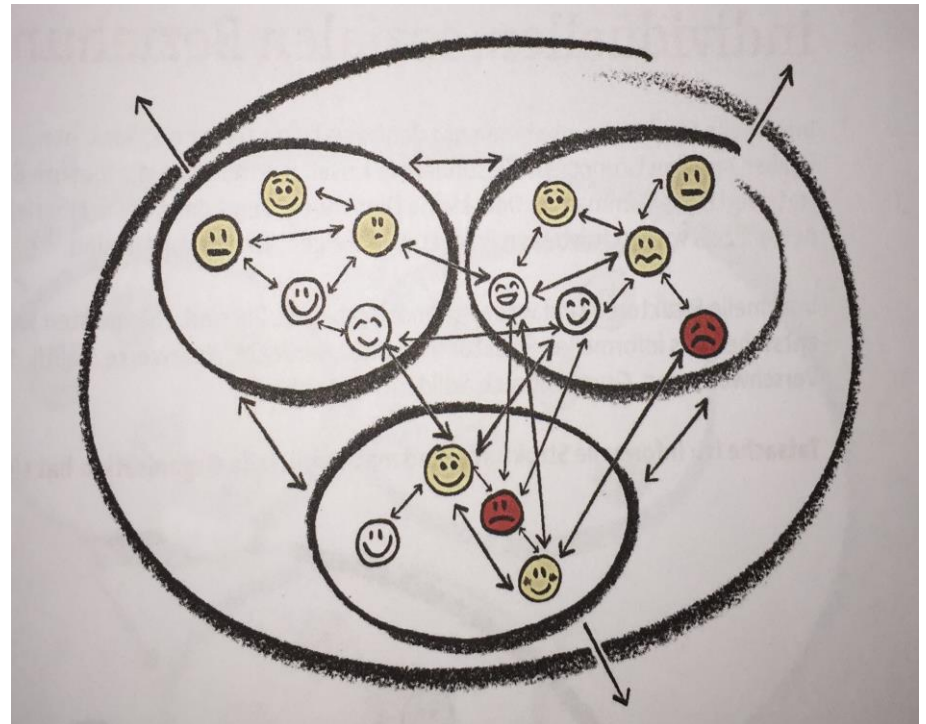
rynek, klienci



agile management; także w praktyce dużej korporacji

SPOTIFY AB (Szwecja)
ING Group N.V. (Holandia)
Adidas (Niemcy)

- **squads**, 8-10 osobowe zespoły
- squads łączą się w większe (plemiona)
- **chapters**, osoby o podobnych kompetencjach
- **guilds** (bractwa), są łącznikiem między tribes
- **Centers of Expertise** służą rozwiązywaniu



krótka historia rozwoju przywództwa

- od czasów antycznych: urodzeni wodzowie
- Max Weber, przywództwo w kontekście: wodzowie autokratyczni, charyzmatyczni i biurokratyczni
- lata 1930-e Kurt Lewin: lepsze jakieś przywództwo niż żadne (autokratyczne, kooperatywna, Laissez-faire)
- lata 1960-70 sytuacyjne przywództwo, wg Heirsey i Blanchard: działania przywódcy uzależnione od umiejętności i woli (wewnętrznej motywacji) pracowników



**przywództwo zaczyna uwzględnia możliwość
wpływu za postawę pracowników**

Przywództwo transakcyjne:

zaangażowanie oraz motywacja oparte są na wyznaczonej nagrodzie (MbO, oraz podobne)

Przywództwo transformacyjne

Bernard M. Bass (1985)

- **Przywództwo transformacyjne:** zaangażowanie oraz motywacja oparte na dążeniu do zmiany wartości wewnątrz organizacji, uczynienie współpracowników zwolennikami wizji przywódcy, zaangażowanie i odwoływanie się do moralności, sensu czy wartości
- **Z perspektywy efektywności całej organizacji styl ten jest najbardziej korzystny**

cele i zadania przywódcy zmieniają się

- organizacja, podział ról w zespole i kontrola
- zarządzanie konfliktami
- agilne, zręczne przywództwo jest przywództwem transformacyjnym, otwartym, żywym: integruje w sobie wszystkie aspekty przywództwa, koncentruje się na transformacji ludzi i procesów. Jest dynamiczne i ciągle się rozwija

HIDDEN PROBLEMS Sink Your STUDENT EXPERIENCE

4% of problems known to Senior Management



96% of problems hidden from Senior Management

9% of problems known to Team Managers

74% of problems known to Supervisors

100% of problems known to Staff and Students

Adapted from: Yoshida, S., (1989) Quality improvement and TQC management at Calsonic in Japan and Overseas, Second International Quality Symposium, Mexico

 cohesion™
get-cohesion.com

założenia nowoczesnego przywództwa

- każdy człowiek chce pracować
- każdy człowiek chce i może się rozwijać
- samodyscyplina i samokontrola pojawiają się same, jeśli człowiek znajduje swoje cele i sens pracy
- przy sprzyjających warunkach każdy potrafi i zechce przejmować odpowiedzialność
- nauka nowego jest możliwa na każdym stopniu rozwoju

Agile Management

- w centrum uwagi stoją cele zespołu, łącząc siły i możliwości wszystkich jego członków
- zakłada, że zespół dysponuje kompetencjami i jest zmotywowany do wykonania projektu.
- celem jest wspieranie samorozwoju, zaufania, odpowiedzialności i kreatywności



agilny, agile:

gibki, giętki , elastyczny, zręczny

Główną kompetencją nowoczesnego lidera jest praca w chaotycznym środowisku (VUCA, kompleksowość)

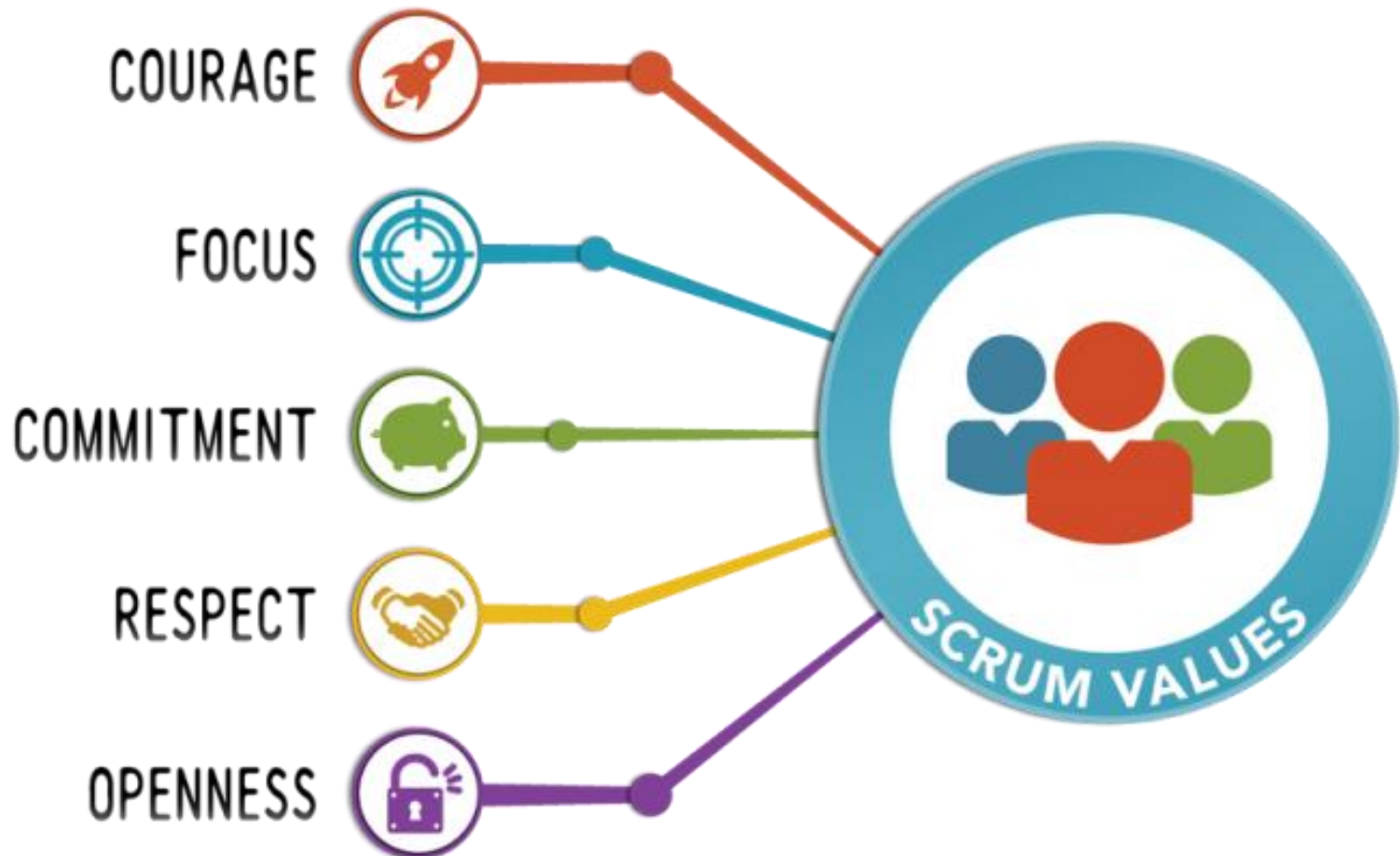
Podstawą **zwinnego menedżmentu** jest zarządzanie grupami projektowymi

Agile Manifesto, 2001

Jeff Sutherland („The Scrum Guide”, 1995)

- *współpraca z klientem* *niżeli*
negocjacje kontraktowe
- *działający program (software)* *niżeli*
raporty i dokumentacja
- *indywidualności i rozmowa* *niżeli*
procesy i narzędzia
- *reakcje na zmiany i wydarzenia* *niżeli*
przestrzeganie planu

fundament agile: wartości



agile management

pojęcia, narzędzia, techniki

- scrum, kanban, design thinking
- Product Owner
- Scrum Master & Scrum Team
- Stand-up meetings, sprints, retrospektywy, wizualizacje

scrum team

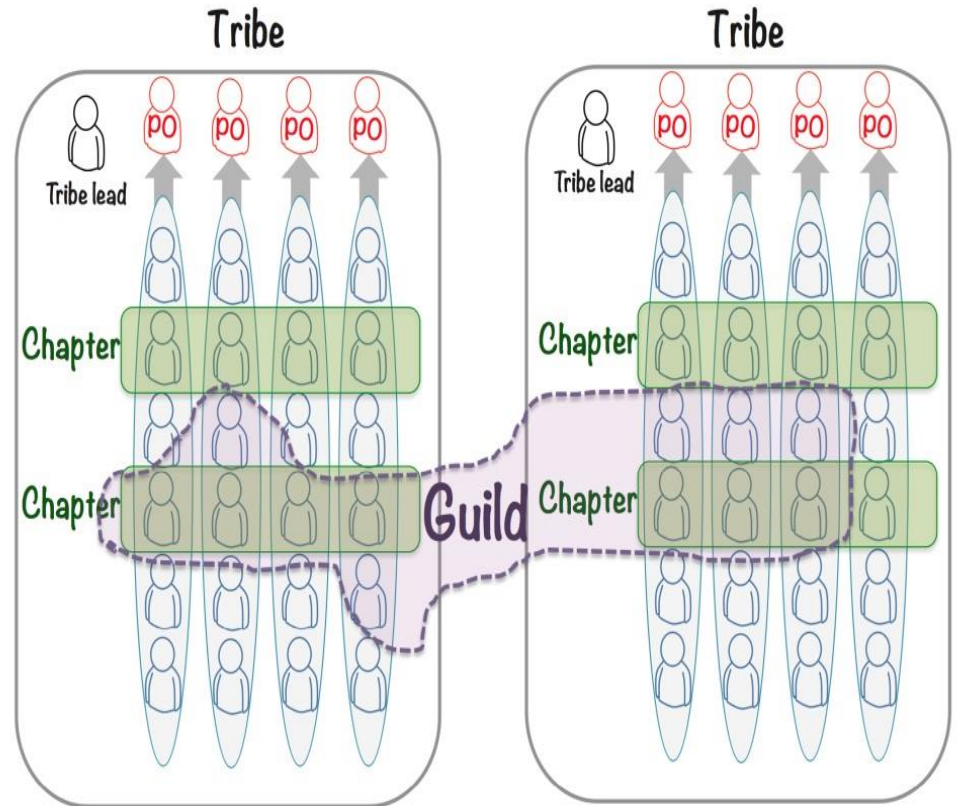
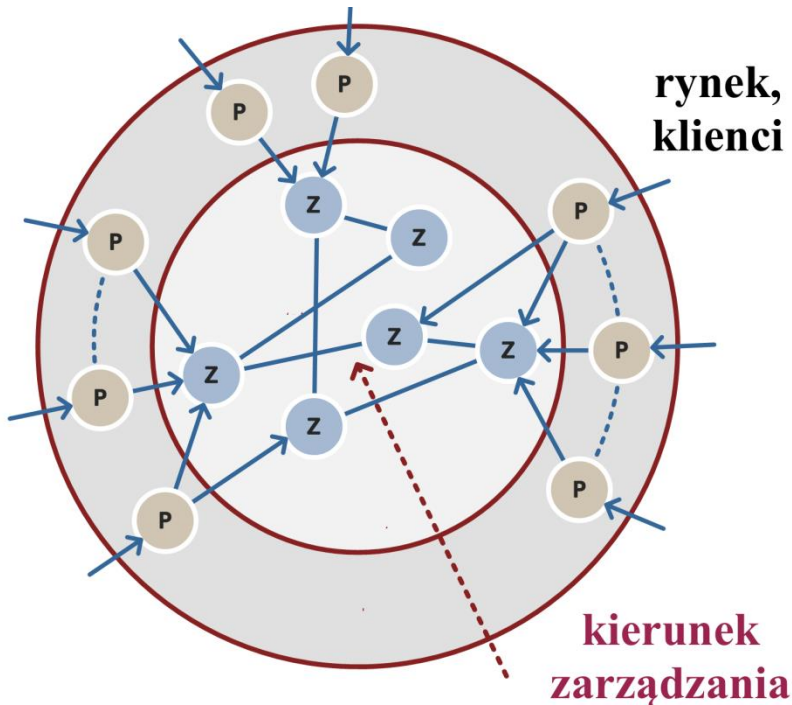


przywództwo vs. przywódca, coach

Nie chodzi o rezygnację z przywództwa, celem jest samo-przywództwo, **oddzielenie osoby od funkcji**

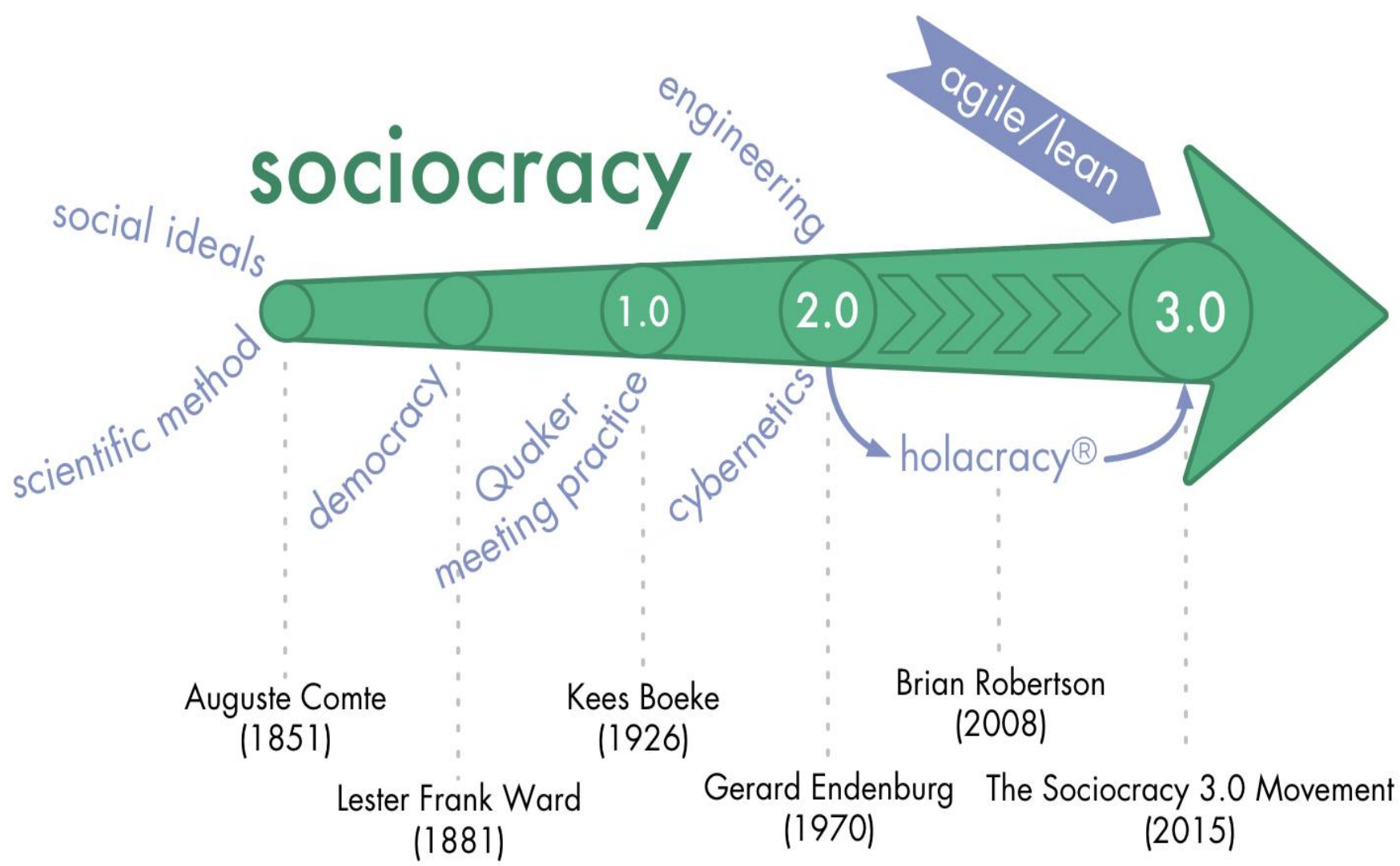
- **Product Owner** - jest to zwykle specjalista, ma zadanie trzymać linię przewodnią, cele i wizję produktu, uwagę skoncentrowany na produkcji
- **Scrum Master**, lub też agile coach – współpraca, reguły scrum, pomoc metodyczna i usuwanie przeszkód na drodze do celu, podczas gdy zespół troszczy się o rozwój produktu.

zarządzanie w środowisku kompleksowym



agile management a socjokracja

podczas gdy zadaniem **zwinnego menedżmentu** jest zarządzanie konkretnym projektem **socjokracja** skupia się na zarządzaniu całą firmą



socjokracja

Fryderyk August v. Hayek *1899 (ekonomista, filozof) twórca szkoły pozytywnej krytyki demokracji. Decyzje powinny być podejmowane według formuły: decydują ci, którzy wiedzą, o czym mówią, a reszta ma do nich zaufanie.

Kees Boeke * 1884 (pedagog, teoretyk)

konsens vs consent

Gerard Endenburg (*1933, praktyk, 1970)

Holacracy, Brian Robertson, 2007

Holokracja (Holakracja) jest metodą zarządzania i organizacji firmy, uwzględniającą niepewność i niemożność pełnego planowania procesów, brak pojęcia „prawdy“ i „mądrości“ skupionej w jednej, czy kilku osobach. Baza: socjokracja i agile management.

ważne: rozdzielenie osób od procesu zarządzania, dominująca rola „procesu”, „governance“, „konstytucji” „roli“, „komórki“ i „kręgów“ (podkręgi i superkręgi).

Człowiek jako „role fillers”, mniejszy akcent na całą osobowość niż Endenburg w Socjokracji

krytyka schematów organizacyjnych opartych na podejściu ściśle systemowym

- są one budowane jako sprawne systemy organizacyjne
- opierają się raczej na synergii wielu stylów zarządzania
- zarzuca się im, że często wymagają podejmowania dodatkowych decyzji, zamiast je ograniczać
- konsumują wiele energii i czasu, tworzą nowe problemy
- zbyt mało uwzględniają podejście etyczne i psychologiczne, własną chęć zmiany, wspólnoty i empatii
- czasami przyzwoita autokracja działa sprawniej i lepiej

Clare W. Graves (1914-1986)

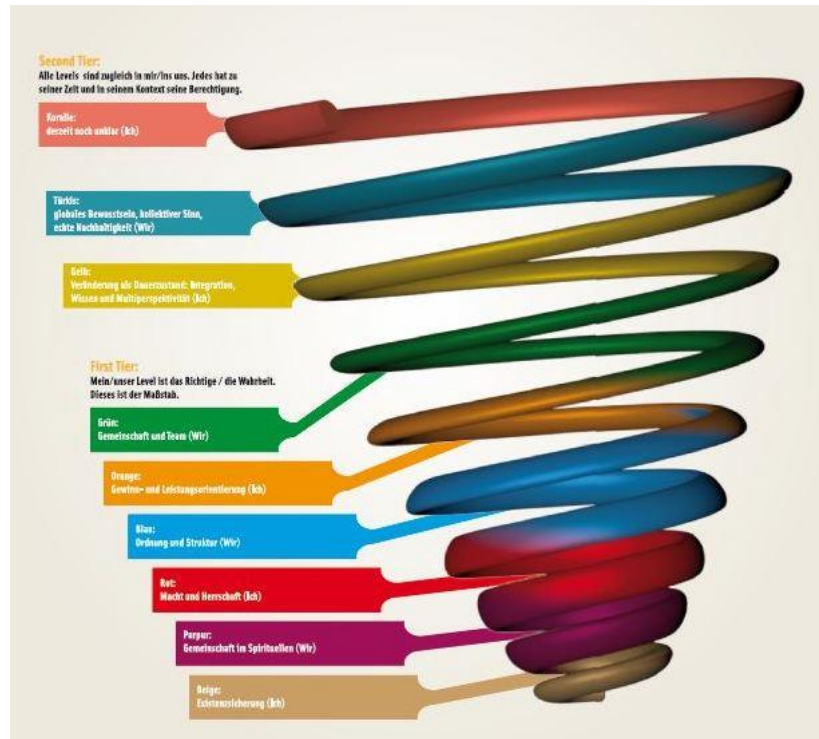
Jeśli, wg Masłowa, potrzeby nasze są takie same, to dlaczego ludzie tak bardzo się od siebie różnią? Dlaczego niektórzy ludzie się zmieniają?

Graves uwzględnił wpływ zmian warunków ludzkiej egzystencji na rozwój systemów wartości ludzkich, jako próbę reakcji człowieka i sposobu na uporanie się z nową nieznaną sytuacją egzystencjalną.

Ewolucja rozwoju świadomości wg Graves

- wcześniejsze systemy zachowań zostają zastąpione systemami wyższego rzędu, w miarę zmian egzystencjalnego otoczenia i problemów, z którymi człowiek (społeczeństwo) ma do czynienia.
- Dotyczy to zarówno indywidualnie, jak organizacji i firm, ale i nawet całych społeczności.

spirala wartości (D. Beck, C. Cowen)



Spiral
Dynamics®

systematyka rozwoju wg. Laloux

zieleń	równość sprawiedliwość	kultura wartości	spółdzielnie ruchy partn.	rodzina
pomarańcz	wzrost i zysk, MbO	merytokracja zasługi	korporacje globalne	maszyna
bursztyn	formalna hierarchia	formalne role hierarchia	kościół katol. armia	armia
czerwień	wodzostwo, bazą jest lęk	podział pracy zwierzchnik	mafia gangi	wataha wilków

podstawy turkusu wg Laloux

- **samozarządzanie** (zaufanie, kultura poszukiwania decyzji, odpowiedzialność, wiara w kolegów)
- **dążenie do pełni** (pewne miejsce pracy, dbanie o pracowników i kolegów, nauka, dążenie do rozwoju, umiejętność rozwiązywania konfliktów)
- **ewolucyjny cel firmy** (wspólne cele i sens pracy, indywidualne cele i sens, przyszłość. Zyski i wyniki są spodziewanym, niezbędnym efektem ubocznym)

Turkus

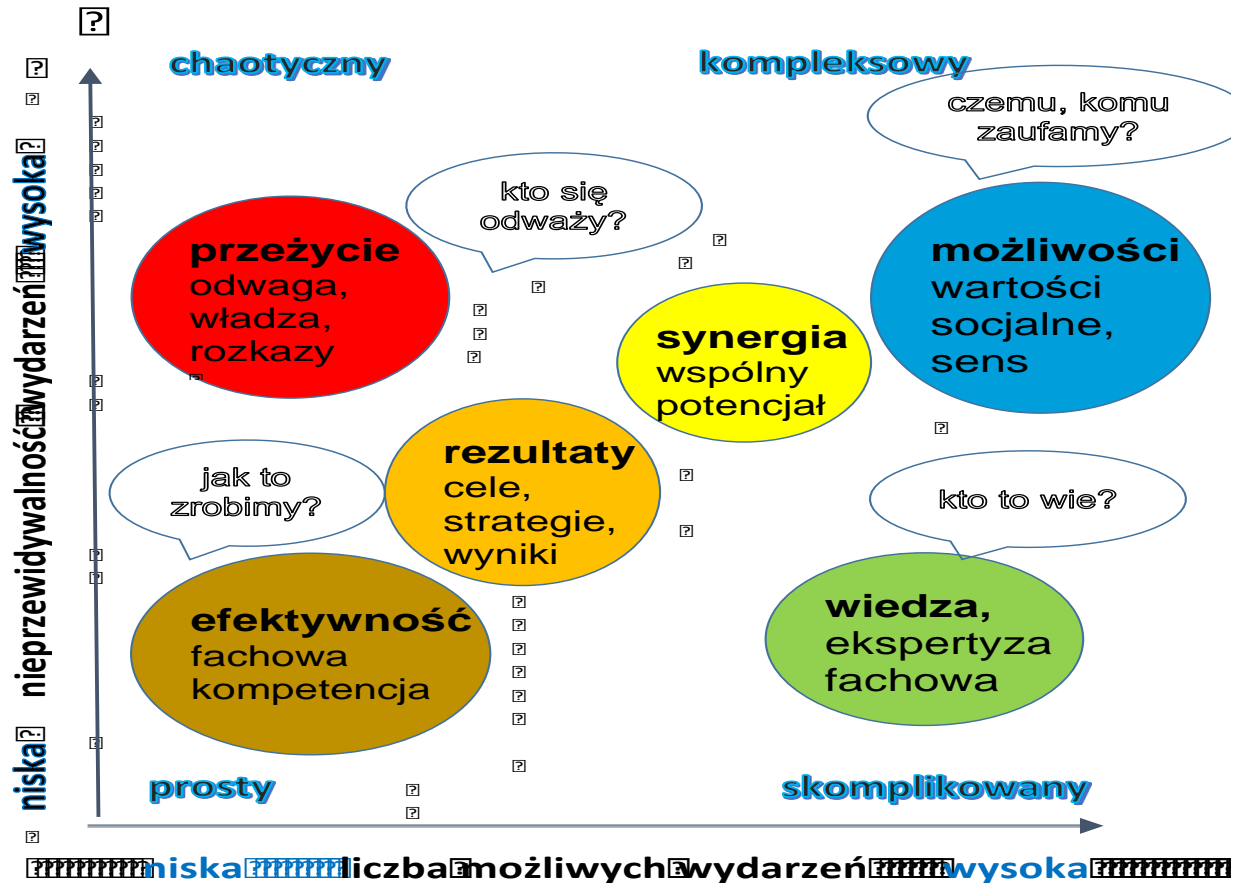
- rezygnujemy z hierarchii
- wykorzystujemy potencjał wszystkich pracowników
- współpraca opiera się na zaufaniu, partnerstwie i odpowiedzialności
- każdy robi to, co najlepiej potrafi, to co jest potrzebne, a podejmując decyzję bierze za nią odpowiedzialność.

turkus!

czyli róbcie co chcecie?

- firma bez szefa - prosta droga do chaosu
- brak hierarchii - brak autorytetów
- wszyscy są równi? kto nadaje uprawnienia?
- to jakiś nowy eksperyment?

pożądane typy przywództwa w zależności od typu środowiska (także w różnych działach firmy)



zalety samozarządzania

- czyni firmę bardziej efektywną, innowacyjną, będącą w stanie szybko spełnić oczekiwania rynku (agile)
- podnosi atrakcyjność pracy w firmie dla pracowników
- tylko zadowoleni pracownicy mogą być efektywnymi pracownikami
- zdejmuje nadmierną odpowiedzialność i obciążenie z osoby szefa (burnout)

**czy każda organizacja powinna
wprowadzać zasady „turkusu“?**

tak!

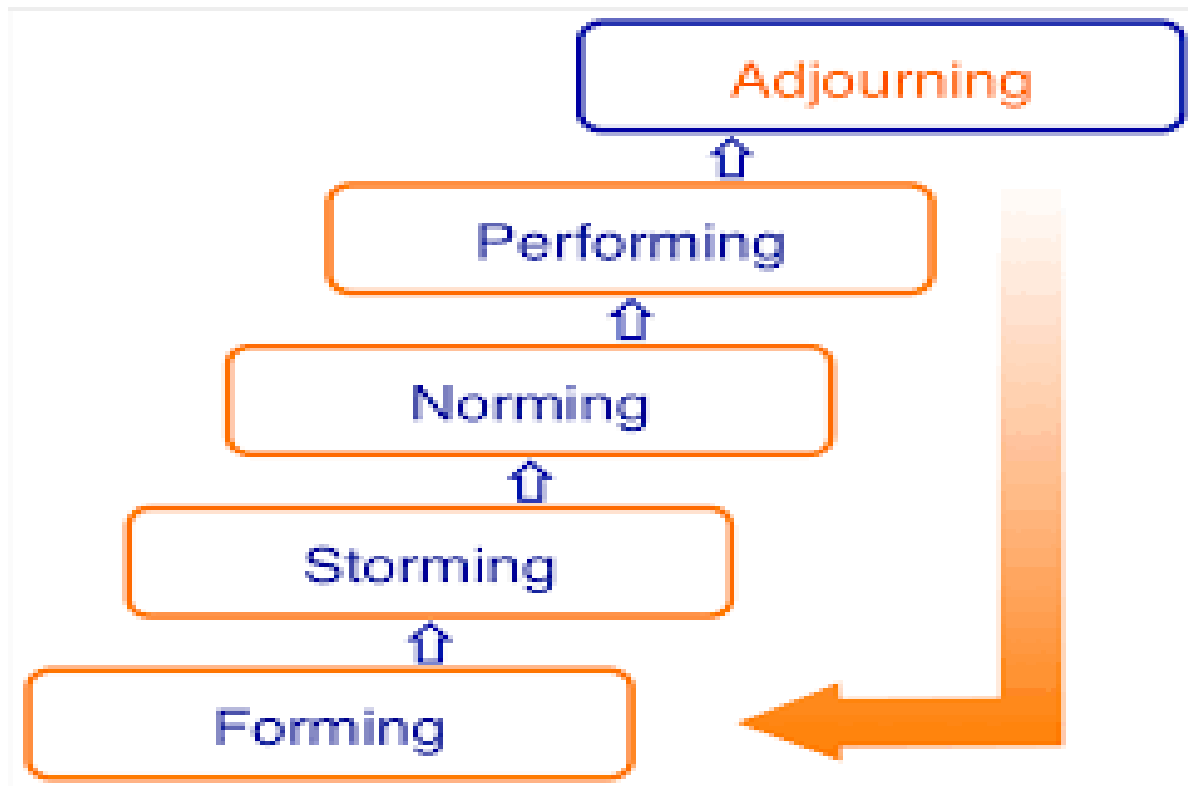
nigdy w sposób rewolucyjny!

im większa organizacja, tym ważniejsza jest jasna
przyszłościowa wizja i solidne przygotowanie!

pierwsze kroki?

- samorozwój, empatia, podstawy budowy zespołów
- zrozumienie funkcjonowania i znaczenia hierarchii nieformalnych
- dobór pracowników uwzględniający poszukiwane wartości i postawy

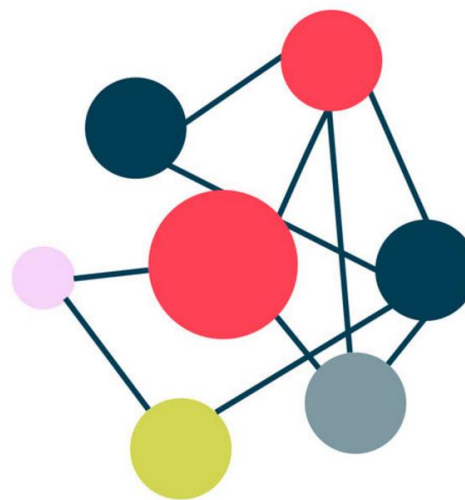
dynamika zespołów, model Tuckmana, 1965



dwa uzupełniające się systemy



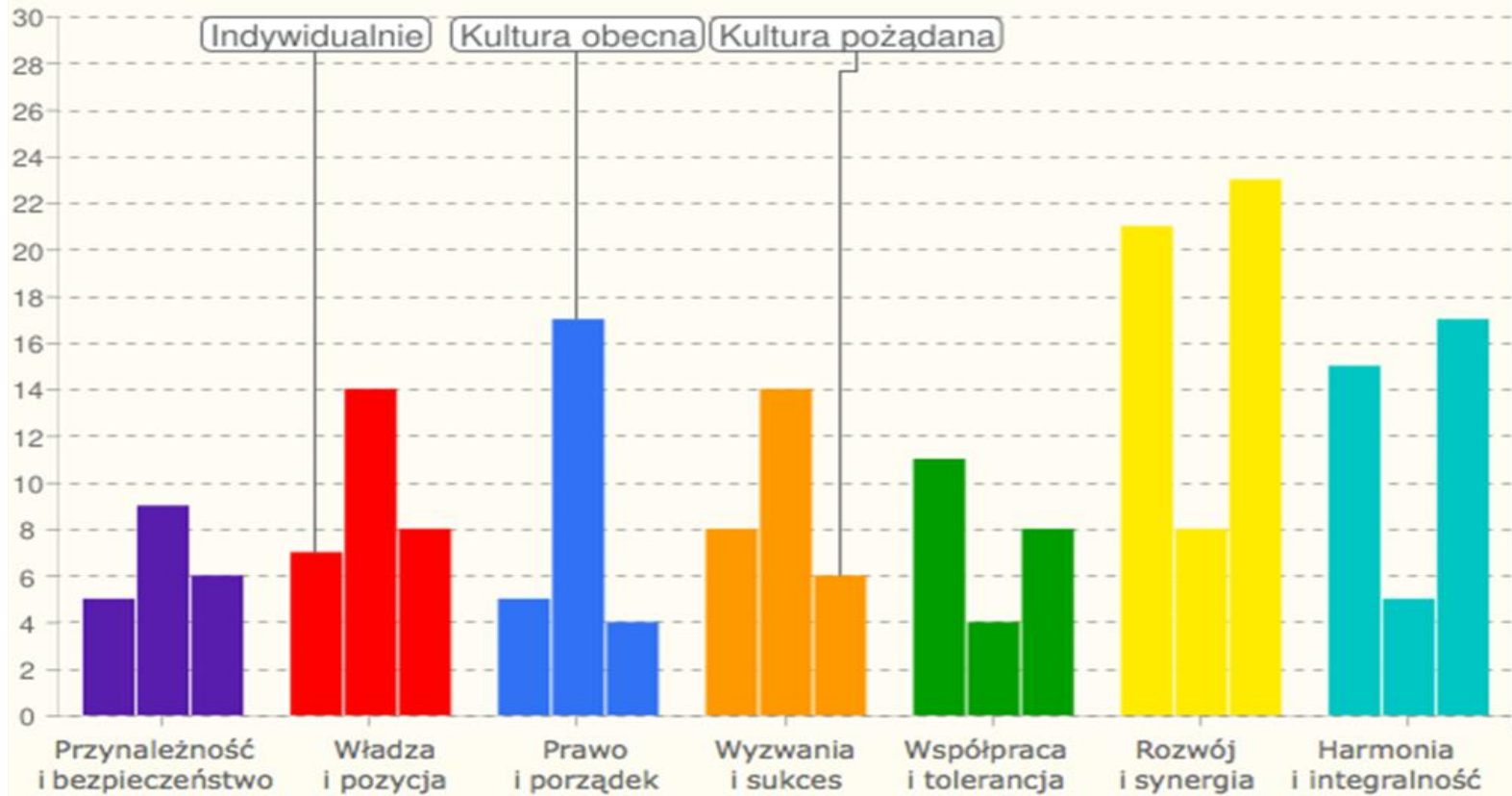
Struktura formalna



Rzeczywista współpraca

Anita Zbieg. [Przyszłość to „sieci zespołów”](#). Harvard Business Review Polska

Profil Wartości Motywacyjnych Gravesa – przykład wyniku dla organizacji



autor: prof. Marek Szopa 38



dziękuję za uwagę

