

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 Jutrznii 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 Edwarda 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 starszy — partnerzy	265
9.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych	266
9.3.4. W sprawie lenistwa	268
9.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki	269
9.5. Archetyp słońca i deszczu	271
9.6. Pochwały a wyrazy uznania	273

9.7. Upominek wraz z wyrazami uznania	275
9.8. Premia roczna — miseczka	276
9.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców	279
9.9.1. Sytuacja wyjściowa	280
9.9.2. Lepsi nie są lepsi	281
9.9.3. Lepsi są lepsi	281
9.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić	281
9.9.5. Sposób lepszych da się powielić	281
9.9.6. Lepsi pracują więcej	281
9.9.7. Lepsi umieją więcej	282
9.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	284
9.10.1. Partnerstwo to nie 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. Rzecz o turkusowej samoorganizacji

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 turkusy	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 dlaczego	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

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