

Turkusowa organizacja XXI w.

Nowy paradygmat organizowania pracy zespołowej

Andrzej Blikle

14 czerwca 2026

ABEL 26

Książka „Doktryna jakości. Wydanie III turkusowe”
do bezpłatnego pobrania na

<https://moznainaczej.com.pl/ksiazka-i-artykuly/doktryna-jakosci>



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

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

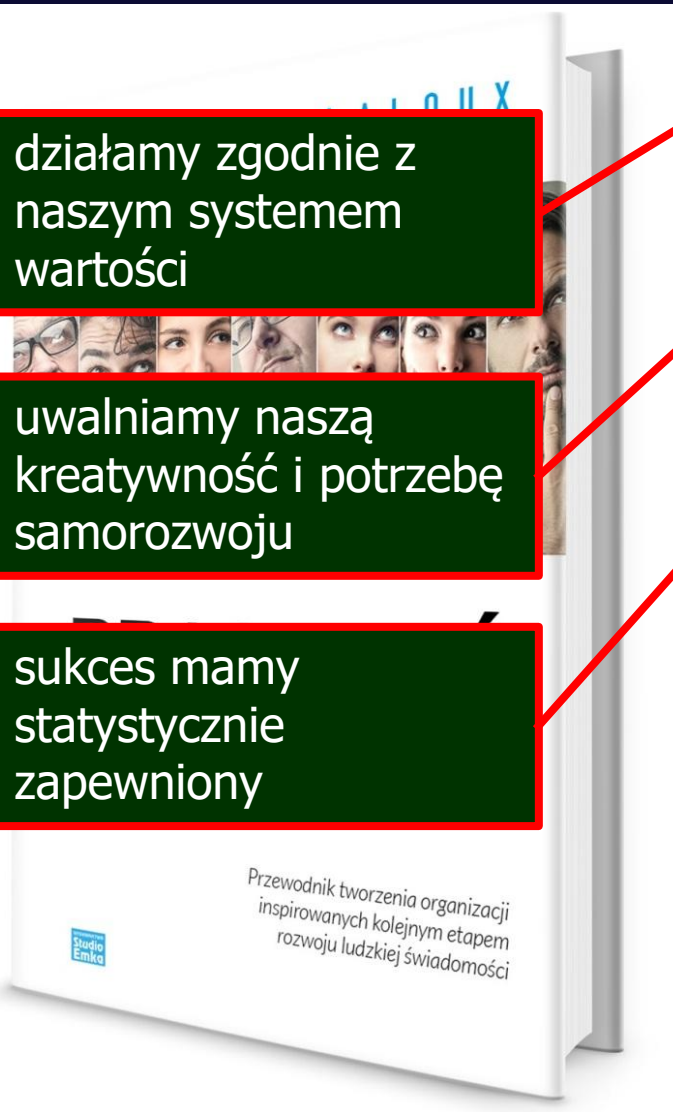
Idea turkusowej samoorganizacji (Frederic Laloux)

Dwie smutne konstatacje

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

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

Tak nie musi być!



działamy zgodnie z naszym systemem wartości

uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju

sukces mamy statystycznie zapewniony

Kiedy działamy w głębokiej uczciwości

i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie,

wszechświat robi wszystko, by nam pomóc.

Przewodnik tworzenia organizacji
inspirowanych kolejnym etapem
rozwoju ludzkiej świadomości

Studio Emka

Odwróćmy tradycyjne myślenie o życiu

myślenie tradycyjne:

sukces => pieniądze => dobre życie

możemy nie doczekać

myślenie turkusowe:

dobre życie => sukces (pieniądze)

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

Nawet gdyby ich nie było, to dobre życie i tak nam pozostanie.

Skuteczność

Turkusowy zakres obowiązków (oparty na zaufaniu)

Tradycyjny zakres:

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

79 Wykonywanie
poleczeń
bezpośredniego
przełożonego

Turkusowe zasady:

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

Aktualnie przypisane
zadania operacyjne

Turkusowe podejmowanie decyzji (oparte na zaufaniu)

Każdy ma prawo podjąć każdą decyzję,
jeżeli:

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

Zasada słabego konsensusu:

1. kilka silnych TAK
2. brak veta

Będzie ją
(współ)realizował.

W przypadku porażki
dołoży starań aby:

- Usunąć skutki
- Usunąć przyczyny

Zaufanie (wyzwania i bariery)

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



**poczucie
odpowiedzialności**

Dwa rodzaje odpowiedzialności

odpowiedzialność
represyjna

odpowiedzialność
godnościowa

zagrożenie
karą

zagrożenie
wstydem

tylko w sytuacjach
działań nieetycznych

konieczność
odbycia
kary

zobowiązanie do usunięcia:

- skutków niepowodzenia
- przyczyn niepowodzenia

Skrócona systematyka paradygmatów wg. Laloux

Czerwień

jednowładztwo
oparte na lęku

wykonywana
publicznie
kara śmierci

posłuszeństwo

gangi uliczne

Bursztyn

sformalizowana
hierarchia

sformalizowane
kodeksy

niezależność,
indywidualność i oni

kościół
armie

Pomarańcz

dynamiczna
hierarchia

przebiegi
i BO

skuteczność
więcej = lepiej
cel uświęca
środki

korporacje
maszyna

Zieleń

niezależnym
celem

demokratyczne
reguły
decyzyjne

równość
wolność
sprawiedliwość

spółdzielnie
rodzina

uwalnianie podmiotowości i kreatywności indywidualnej

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

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

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

Firma bez menadżerów

(największa na świecie firma przetwórstwa pomidorów)

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



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

Marco (Gliwice)

Branża: produkcja etykiet, taśm, podkładek i uszczelek

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

Zatrudnienie: 80+

Zyskowność: 20%

Istnieje od 2000 r.

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

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

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

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

Cnoty turkusu

Narzędzia turkusu

Trucizny do usunięcia

partnerstwo

zaufanie

etos

uwaga

empatia

asertywna
komunikacja

motywowanie
godnościowe

struktura
procesowa

współpraca

brak zaufania i
odpowiedzialności

kij i
marchewka

wina i kara

Turkusowa cywilizacja (dekalog)

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

DZIĘKUJĘ ZA UWAGĘ

Literatura:

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

na mojej witrynie

www.moznainaczej.com.pl

do bezpłatnego pobrania

„Doktryna jakości” i prezentacje wykładów
zapraszam też na konwersatoria
wstęp wolny