

# 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

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

<b>Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz .....</b>	<b>89</b>
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

<b>Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy</b> .....	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 niedyskutownym .....	147
4.2.7. Podejmowanie decyzji .....	149
4.2.8. Czarnowidztwo .....	152

<b>Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna</b> .....	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**

<b>Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo?</b> .....	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
<b>Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji</b> .....	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

<b>Rozdział 8. Przemoc</b> .....	<b>197</b>
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
<b>Rozdział 9. Partnerstwo</b> .....	<b>257</b>
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
<b>Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu .....</b>	<b>295</b>
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
<b>Rozdział 11. System wynagrodzeń .....</b>	<b>307</b>
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
<b>Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego .....</b>	<b>317</b>
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

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

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

<b>Rozdział 15. Inkubatory jakości</b> .....	<b>395</b>
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
<b>Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować</b> .....	<b>449</b>
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

<b>Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie .....</b>	<b>469</b>
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

<b>Rozdział 18. Głos procesu .....</b>	<b>477</b>
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

<b>Rozdział 19. Głos klienta .....</b>	<b>493</b>
19.1. Reżim jakościowy procesu .....	493
19.2. Stawianie celów .....	496
19.3. Syndrom „traf w mój kamień” .....	499

<b>Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń X .....</b>	<b>501</b>
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

<b>Rozdział 21. Zarządzanie procesami .....</b>	<b>511</b>
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
<b>Rozdział 22. Księga standardów .....</b>	<b>539</b>
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

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

<b>Wskazówki bibliograficzne .....</b>	<b>579</b>
<b>Spisy .....</b>	<b>583</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>589</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>595</b>