

Spis treści

Nagrody przyznane pierwszemu wydaniu	19
Podziękowania do pierwszego wydania	21
Podziękowania do drugiego wydania	23
Podziękowania do trzeciego wydania	24
Co nowego w drugim wydaniu	25
Co nowego w trzecim wydaniu	28

Prolog. Jak powstawała moja książka	29
---	----

Część I. Wprowadzenie

Rozdział 1. Społeczne uwarunkowania pracy	47
1.1. Cele organizacji gospodarczej	47
1.2. Społeczeństwo wiedzy	49
1.3. Obywatelska przedsiębiorczość	53
1.4. Żyj i pracuj z sensem	57
1.5. Uczciwa konkurencja	60

Rozdział 2. Turkusowa ewolucja	63
2.1. Perspektywa historyczna	63
2.2. Turkus — jak ja go widzę	64
2.2.1. Demokracja partnerska	64
2.2.2. Nowa filozofia życia i pracy	66
2.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja?	70
2.3. Droga do turkusów i jakości	71
2.3.1. Nowa perspektywa	71
2.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy	72
2.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna	74
2.3.4. Drużyny akcyjne	75
2.3.5. Rola byłego kierownictwa	77
2.3.6. Turkusowa kultura jakości	78

2.3.7. Krok po kroku	78
2.3.8. Czy to się może udać?	79
2.4. Studia przypadków	80
2.2.1. Morning Star	81
2.4.2. Buurtzorg	83
2.4.3. Egon Zehnder International	86
2.4.4. Mary Kay Cosmetics	89
2.4.5. W.L. Gore & Associates	90
2.4.6. Semco	91
2.4.7. Marco	92
2.4.8. Brewa	95

Część II. Budowanie relacji

Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz	101
3.1. Uwaga	101
3.1.1. Aktywne słuchanie	101
3.1.2. Asertywność	103
3.1.3. Komunikowanie	104
3.2. Spór	109
3.2.1. Wygrał–przegrał czy wygrał–wygrał	109
3.2.2. Konsensus	111
3.3. Krytyka	114
3.3.1. Prokurator i coach	114
3.3.2. Skarga podwładnego na szefa	116
3.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem	117
3.4. Pułapki, błędy i problemy	117
3.4.1. Manipulacja	118
3.4.2. Raport na zamówienie	120
3.4.3. Arogancja i upokorzenie	120
3.4.4. Złość	122
3.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane	124
3.5. Trudne rozmowy	125
3.5.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna	126
3.5.2. Anatomia trudnej rozmowy	127
3.5.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna	127
3.5.4. Wojna czy pokój	129
3.5.5. Rozmowa O RZECZY	129
3.5.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn	131
3.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa	132
3.5.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent	133
3.5.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn	135
3.5.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa	137

Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy	145
4.1. Analiza zjawiska	146
4.1.1. Rodzaje strachu	146
4.1.2. Koszty strachu	146
4.1.3. Przyczyny strachu	148
4.1.4. Okoliczności wywołujące strach	148
4.1.5. Zwolnienia z pracy	153
4.2. Drogi wyjścia	154
4.2.1. Od czego zacząć	154
4.2.2. Porozmawiajmy o strachu	155
4.2.3. Norma zachowania	156
4.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość	157
4.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie	158
4.2.6. Dyskutuj o niedyskutownym	160
4.2.7. Podejmowanie decyzji	162
4.2.8. Czarnowidztwo	165
Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna	167
5.1. Dwie składowe inteligencji	167
5.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne	168
5.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu	173
5.4. Indywidualne traktowanie talentów	173
5.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie	174
5.6. Gdy jesteś przełożonym	175

Część III. Budowanie motywacji

Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo?	179
6.1. Nowa wiedza	179
6.2. Zaufanie i odpowiedzialność	180
6.3. Koszty przemocy	183
6.4. Koszty partnerstwa	185
6.5. Czym są przemoc i partnerstwo	185
6.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie	187
Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji	189
7.1. Korzyści i wartości	189
7.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne	196
7.3. Turkusowe stanowisko pracy	197
7.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe	199
7.5. Organizacja zaangażowana	202
7.6. Dysonans godnościowy	204

Rozdział 8. Przemoc	207
8.1. Archetyp kija i marchewki	207
8.2. Postawa a zachowanie	215
8.3. Cel główny a zagrywka	218
8.4. Dwie pułapki	222
8.5. Słabi i silni — przeciwnicy	223
8.6. Premia za jakość i wydajność	227
8.7. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów	231
8.8. Akademia w oparach absurdu	238
8.8.1. Stargetowana nauka	239
8.8.2. Nie opłaca mi się publikować versus muszę to zrobić	240
8.8.3. Mity na temat ewaluacji badań naukowych	241
8.8.4. Konferencje „naukowe”	242
8.8.5. Ustalmy kierunek naszej drogi	243
8.8.6. Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce	244
8.8.7. Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach	245
8.8.8. Gdy gwałt się gwałtem odciska	245
8.8.9. Z biznesu Akademia wzięła to, co najgorsze	246
8.9. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna	247
8.9.1. Stan wyjściowy	247
8.9.2. Motywacja — pierwsza próba	247
8.9.3. Potrzebny konsultant	248
8.9.4. MBO w Jutrzni SA	249
8.9.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	250
8.9.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	252
8.9.7. Ocena systemu po roku	254
8.9.8. Czy można było uniknąć tych problemów?	255
8.9.9. Premia dla rady nadzorczej	255
8.9.10. Nierówne szanse w grze	256
8.9.11. Opinia niezależnego eksperta	257
8.9.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga	259
8.10. Gra o sumie ujemnej	260
8.11. Wina czy przyczyna	260
8.12. Współzawodnictwo	262
8.13. Podsumowanie modelu przemocy	265
8.13.1. Samosprawdzająca się przepowiednia	265
8.13.2. Gry wojenne	266
8.13.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną	270
8.13.4. Trzy prawa o dualności	273

Rozdział 9. Partnerstwo	275
9.1. Jeżeli nie marchewki, to co?	275
9.2. Zasada 4W	276
9.2.1. Współpraca	277
9.2.2. Wartość	278
9.2.3. Wybór	280
9.3. Z czego trzeba zrezygnować	281
9.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa	281
9.3.2. Młodszy i starsi — partnerzy	283
9.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych	284
9.3.4. W sprawie lenistwa	286
9.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki	287
9.5. Archetyp słońca i deszczu	288
9.6. Pochwały a wyrazy uznania	291
9.7. Upominek wraz z wyrazami uznania	293
9.8. Premia roczna — miseczka	294
9.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców	297
9.9.1. Sytuacja wyjściowa	298
9.9.2. Lepsi nie są lepsi	299
9.9.3. Lepsi są lepsi	299
9.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić	299
9.9.5. Sposób lepszych da się powielić	299
9.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	302
9.10.1. Partnerstwo to nie kumpłostwo	302
9.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia	302
9.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu	304
9.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska	304
9.11. Fundament strategiczny	306
9.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego	306
9.11.2. Realizacja strategii	308
9.12. Przemoc a etyka w biznesie	311
Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu	313
10.1. Jak to się zaczęło?	313
10.2. Budżet kontraktowy	316
10.3. Prognoza nawigacyjna	318
10.4. Porównanie modeli	321
10.5. Kilka wniosków	324
Rozdział 11. System wynagrodzeń	325
11.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń	325
11.2. Przykładowy system wynagrodzeń	327
11.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń	329

11.4. Trudny okres transformacji	329
11.5. Reakcje pracowników	331
11.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem	333

Rozdział 12. Kompedium zarządzania procesowego 335

12.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna	335
12.2. Zarządzanie wiedzą	336
12.3. Procesowa struktura organizacyjna	338
12.4. Pojęcie procesu	342
12.5. Hybrydowy model przejściowy	343
12.6. Przepływy pomiędzy procesami	344
12.7. Interesariusze procesu	348
12.8. Obowiązki wykonawców procesu	349
12.9. Obowiązki właściciela procesu	351
12.10. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu	352
12.11. Uprawnienia właściciela procesu	353
12.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów	354
12.13. Kierownicy zespołów	354
12.14. Dyżurni zespołów	355
12.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne	356
12.16. Model kariery pracownika	359

Część IV. Droga do jakości

Rozdział 13. Zasady podstawowe 363

13.1. Filozofia jakości a filozofia turkusku	363
13.2. Dwa słowa wstępu	364
13.3. Edwards Deming w Japonii	364
13.4. Doktryna Jakości	367
13.5. Wady są jak zarazki	368
13.6. Zasada stałego doskonalenia	370
13.7. Zasada współpracy	371
13.8. Zasada racjonalności	371
13.9. Czym jest jakość	372
13.10. Jakość a wartość	374
13.11. Niska jakość kosztuje	375
13.12. Dobra praca to lekka praca	379
13.13. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu	379
13.14. Myślenie systemowe	380
13.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga	383
13.16. Sześć śmiertelnych chorób	386
13.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu	386
13.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie	387
13.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności	388

13.16.4. Mobilność członków kierownictwa	391
13.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb	391
13.16.6. Twarda kultura zarządzania	394
13.17. Cztery zasady Henry'ego Forda	395
13.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych	396
Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM	405
14.1. Sześć sigma	405
14.2. Szczupłe zarządzanie	407
14.3. Droga Toyoty	410
14.4. Tropem Jakości	411
Rozdział 15. Inkubatory jakości	413
15.1. Czym są inkubatory jakości	413
15.2. Trampoliny i bariery	417
15.2.1. Idea warsztatu	417
15.2.2. Aby się chciało chcieć	417
15.2.3. Trampoliny	419
15.2.4. Trampoliny godnościowe	421
15.2.5. Bariery	422
15.2.6. Ustalenie zakresu analizy	423
15.2.7. Ustalenie listy barier	424
15.2.8. Zgłaszanie barier	425
15.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa	426
15.2.10. Referendum z hierarchią	428
15.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier	433
15.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier	434
15.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier	434
15.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa	437
15.3. Metoda 5S — pierwszy krok	437
15.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości	438
15.5. Burza mózgów	439
15.6. Karuzela pomysłów	441
15.7. Rybia ość	441
15.8. Pięć razy dlaczego	443
15.9. Analiza Pareta	444
15.10. Tabelka jak jest — jak być powinno	447
15.10.1. Ustalanie problemu	447
15.10.2. Wypełnianie tabelki	448
15.11. Tabelka plus-delta	451
15.12. Cykl jakości Shewharta	452
15.13. Metoda siedmiu kroków	453
15.13.1. Zasady ogólne	453
15.13.2. Przykład zastosowania	456

15.14. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz zespołu	464
15.15. Pomóżmy innym — wspólnota zespołów	465

Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować	469
16.1. Od czego zacząć	469
16.2. Siedem procesów przemiany	472
16.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji	473
16.2.2. Budujemy zaangażowanie	474
16.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej	476
16.2.4. Budujemy fundament strategiczny	476
16.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności	477
16.2.6. Tworzymy strukturę procesową	478
16.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia	479
16.3. Co zrobić, by się udało	479
16.3.1. Potencjalne źródła oporu	479
16.3.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne	482
16.3.3. Interesariusze wdrożenia	482
16.3.4. Zmiana nawyków	483
16.3.5. Podsumowanie	485

Część V. Zrozumieć głos procesu losowego

Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie	489
17.1. Po co nam procesy losowe	489
17.2. Syndrom balonika	490
17.3. Procesy deterministyczne i losowe	491
17.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych	494

Rozdział 18. Głos procesu	497
18.1. Procesy normalne	497
18.2. Karty kontrolne Shewharta	501
18.3. Procesy uregulowane i rozregulowane	505
18.4. Statystyczne sterowanie procesami	506
18.5. Majsterkowanie	507
18.6. Pułapki oceny procesów „na oko”	509
18.6.1. Trzy zespoły sprzedawców	509
18.6.2. Wypadki w fabryce	511

Rozdział 19. Głos klienta	513
19.1. Reżim jakościowy procesu	513
19.2. Stawianie celów	516
19.3. Syndrom „traf w mój kamień”	519

Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń	521
20.1. Sygnały zagłuszone	521
20.2. Gdy wyjątki stają się regułą	522
20.3. Gdy precedens tworzy nowy standard	525
20.4. Ile pomiarów	527

Część VI. Narzędzia procesowe

Rozdział 21. Zarządzanie procesami	531
21.1. Procesowy atlas firmy	531
21.2. Produkty i ich normy jakości	534
21.2.1. Dokumenty	534
21.2.2. Narzędzia	535
21.2.3. Dokumentacje produktów	536
21.2.4. Kompleksy produktowe	537
21.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe	538
21.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe	538
21.2.7. Bazy danych	539
21.2.8. Kartoteki	540
21.2.9. Decyzje operacyjne	540
21.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji	542
21.2.11. Drużyny	543
21.2.12. Stany rynku	544
21.2.13. Produkty umiejscowione	546
21.3. Typy czynności procesowych	546
21.3.1. Czynności wytwórcze	547
21.3.2. Czynności zmiany stanu	548
21.3.3. Czynności przemieszczania	549
21.3.4. Czynności bez dostawcy	549
21.4. Rodzaje czynności procesowych	550
21.4.1. Czynności sprzedażowe	550
21.4.2. Czynności logistyczne	550
21.4.3. Czynności marketingowe	550
21.4.4. Czynności biurowe	551
21.4.5. Czynności HR-owe	551
21.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej	552
21.6. Przepływy między procesami	553
21.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy	556
21.8. Różne opisy przedsiębiorstwa	558
Rozdział 22. Księga standardów	561
22.1. Dokumenty księgi standardów	562
22.1.1. Rodzaje dokumentów	562
22.1.2. Strażnik księgi standardów	563

22.1.3. Indeksacja dokumentów	563
22.1.4. Indeksacja załączników	565
22.1.5. Numeracja wersji standardów	566
22.1.6. Nazwy plików	566
22.1.7. Przechowywanie dokumentów KS i dostęp do nich	566
22.1.8. Dziennik KS	568
22.1.9. Spis dokumentów KS	569
22.1.10. Słownik KS	569
22.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS	570
22.2.1. Procedura koordynatora	570
22.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS	573
22.2.3. Procedura strażnika KS	574
22.2.4. Dokument opisujący standard	575
22.3. Zakresy obowiązków	576
22.3.1. Strażnik KS	576
22.3.2. Pozostałe osoby	577

Część VII. Zarządzanie przepływem informacji

Rozdział 23. Zbiorowa wiedza	581
23.1. Mądrość stada	581
23.2. Mądrość tłumu	583
23.3. Mądrość tłumu witryn internetowych	586
Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne	587
24.1. Kanały a platformy	587
24.2. Warstwy społecznościowe w sieci	589
24.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform	590
24.4. Kodeks postępowania na SSPS	592
24.5. Jak zaprojektować SSPS	592
24.6. Jak wdrożyć SSPS	594
24.7. Jak ocenić SSPS	595
Wskazówki bibliograficzne	599
Spisy	603
Bibliografia	613
Skorowidz	619