

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
3.1. Cele organizacji gospodarczej	47
3.2. Społeczeństwo wiedzy	49
3.3. Obywatelska przedsiębiorczość	53
3.4. Żyj i pracuj z sensem	57
3.5. Uczciwa konkurencja	60
Rozdział 2. Turkusowa ewolucja	63
4.1. Perspektywa historyczna	63
4.2. Turkus — jak ja go widzę	64
4.2.1. Demokracja partnerska	64
4.2.2. Nowa filozofia życia i pracy	66
4.2.3. Samozarządzanie czy samoorganizacja?	70
4.3. Droga do turkusu i jakości	71
4.3.1. Nowa perspektywa	71
4.3.2. Turkusowa cywilizacja pracy	72
4.3.3. Turkusowa struktura organizacyjna	74
4.3.4. Drużyny akcyjne	75
4.3.5. Rola byłego kierownictwa	77
4.3.6. Turkusowa kultura jakości	78
4.3.7. Krok po kroku	78
4.3.8. Czy to się może udać?	79
4.4. Studia przypadków	80

4.4.1. Morning Star	81
4.4.2. Buurtzorg	83
4.4.3. Egon Zehnder International	86
4.4.4. Mary Kay Cosmetics	89
4.4.5. W.L. Gore & Associates	90
4.4.6. Semco	91
4.4.7. Marco	92
4.4.8. Brewa	95

Część II. Budowanie relacji

Rozdział 3. Gdy słuchasz i mówisz	101
5.1. Uważność	101
5.1.1. Aktywne słuchanie	101
5.1.2. Asertywność	103
5.1.3. Komunikowanie	104
5.2. Spór	109
5.2.1. Wygrał-przegrał czy wygrał-wygrał	109
5.2.2. Konsensus	111
5.3. Krytyka	114
5.3.1. Prokurator i coach	114
5.3.2. Skarga podwładnego na szefa	116
5.3.3. Gdy masz problem z własnym szefem	117
5.4. Pułapki, błędy i problemy	117
5.4.1. Manipulacja	118
5.4.2. Raport na zamówienie	120
5.4.3. Arogancja i upokorzenie	120
5.4.4. Złość	122
5.4.5. Gdy nasze uwagi są ignorowane	124
5.5. Trudne rozmowy	125
5.5.1. Jacek i Marek — warstwa zewnętrzna	126
5.5.2. Anatomia trudnej rozmowy	127
5.5.3. Jacek i Marek — warstwy wewnętrzna i historyczna	127
5.5.4. Wojna czy pokój	129
5.5.5. Rozmowa O RZECZY	129
5.5.6. Niewątpliwa prawda — ojciec i syn	131
5.5.7. Nie zakładaj, że on tak chciał — Karol i Ewa	132
5.5.8. Porzućmy oskarżenia — szefowa i asystent	133
5.5.9. Pokojowo o uczuciach — matka i syn	135
5.5.10. Jacek i Marek — trudna rozmowa	137
Rozdział 4. Strach przed mówieniem prawdy	145
6.1. Analiza zjawiska	146
6.1.1. Rodzaje strachu	146
6.1.2. Koszty strachu	146
6.1.3. Przyczyny strachu	148

6.1.4. Okoliczności wywołujące strach	148
6.1.5. Zwolnienia z pracy	153
6.2. Drogi wyjścia	154
6.2.1. Od czego zacząć	154
6.2.2. Porozmawiajmy o strachu	155
6.2.3. Norma zachowania	156
6.2.4. Gdy przychodzi zła wiadomość	157
6.2.5. Eliminuj wieloznaczne zachowanie	158
6.2.6. Dyskutuj o niedyskutowalnym	160
6.2.7. Podejmowanie decyzji	162
6.2.8. Czarnowidztwo	165

Rozdział 5. Inteligencja emocjonalna **167**

7.1. Dwie składowe inteligencji	167
7.2. Nasze kluczowe talenty emocjonalne	168
7.3. Jak radzić sobie z brakiem talentu	173
7.4. Indywidualne traktowanie talentów	173
7.5. Strategia rozwoju kapitału ludzkiego w firmie	174
7.6. Gdy jesteś przełożonym	175

Część III. Budowanie motywacji

Rozdział 6. Dylemat lidera — przemoc czy partnerstwo? **179**

8.1. Nowa wiedza	179
8.2. Zaufanie i odpowiedzialność	180
8.3. Koszty przemocy	183
8.4. Koszty partnerstwa	185
8.5. Czym są przemoc i partnerstwo	185
8.6. Dlaczego jedne firmy odnoszą sukces, a inne nie	187

Rozdział 7. Rodzaje i źródła motywacji **189**

9.1. Korzyści i wartości	189
9.2. Motywacyjne sprzężenie zwrotne	196
9.3. Turkusowe stanowisko pracy	197
9.4. Zarządzanie podmiotowe i przedmiotowe	199
9.5. Organizacja zaangażowana	202
9.6. Dysonans godnościowy	204

Rozdział 8. Przemoc **207**

10.1. Archetyp kija i marchewki	207
10.2. Postawa a zachowanie	215
10.3. Cel główny a zagrywka	218
10.4. Dwie pułapki	222
10.5. Słabi i silni — przeciwnicy	223
10.6. Premia za jakość i wydajność	227
10.7. Dźwignia premiowa — zachęcanie do stwarzania pozorów	231

10.8. Akademia w oparach absurdu	238
10.8.1. Stargetowana nauka	239
10.8.2. Nie opłaca mi się publikować versus muszę to zrobić	240
10.8.3. Mity na temat ewaluacji badań naukowych	241
10.8.4. Konferencje „naukowe”	242
10.8.5. Ustalmy kierunek naszej drogi	243
10.8.6. Jak chronić młodych naukowców przed nieetycznymi zachowaniami (starszych) w nauce	244
10.8.7. Epidemia złego stanu psychicznego kadry naukowej na angielskich uniwersytetach	245
10.8.8. Gdy gwałt się gwałtem odciska	245
10.8.9. Z biznesu Akademia wzięła to, co najgorsze	246
10.9. Zarządzanie przez cele — pułapka specjalna	247
10.9.1. Stan wyjściowy	247
10.9.2. Motywacja — pierwsza próba	247
10.9.3. Potrzebny konsultant	248
10.9.4. MBO w Jutrzni SA	249
10.9.5. Pierwsze wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	250
10.9.6. Drugie wyzwanie dla dyrektora Kowalskiego	252
10.9.7. Ocena systemu po roku	254
10.9.8. Czy można było uniknąć tych problemów?	255
10.9.9. Premia dla rady nadzorczej	255
10.9.10. Nierówne szanse w grze	256
10.9.11. Opinia niezależnego eksperta	257
10.9.12. MBO w oczach Edwardsa Deminga	259
10.10. Gra o sumie ujemnej	260
10.11. Wina czy przyczyna	260
10.12. Współzawodnictwo	262
10.13. Podsumowanie modelu przemocy	265
10.13.1. Samosprawdzająca się przepowiednia	265
10.13.2. Gry wojenne	266
10.13.3. Kto z kim prowadzi grę wojenną	270
10.13.4. Trzy prawa o dualności	273
Rozdział 9. Partnerstwo	275
11.1. Jeżeli nie marchewkij, to co?	275
11.2. Zasada 4W	276
11.2.1. Współpraca	277
11.2.2. Wartość	278
11.2.3. Wybór	280
11.3. Z czego trzeba zrezygnować	281
11.3.1. W drodze od przemocy do partnerstwa	281
11.3.2. Młodszy i starszy — partnerzy	283
11.3.3. Rezygnacja z ocen rocznych	284
11.3.4. W sprawie lenistwa	286
11.4. Pułapki zarządzania bez kija i marchewki	287

11.5. Archetyp słońca i deszczu	288
11.6. Pochwały a wyrazy uznania	291
11.7. Upominek wraz z wyrazami uznania	293
11.8. Premia roczna — miseczka	294
11.9. Reforma systemu wynagrodzeń sprzedawców	297
11.9.1. Sytuacja wyjściowa	298
11.9.2. Lepszy nie są lepsi	299
11.9.3. Lepszy są lepsi	299
11.9.4. Sposobu lepszych nie da się powielić	299
11.9.5. Sposób lepszych da się powielić	299
11.10. Nieporozumienia w sprawie partnerstwa i zaufania	302
11.10.1. Partnerstwo to nie kumpłostwo	302
11.10.2. Partnerstwo nie wyklucza dowodzenia	302
11.10.3. Partnerstwo nie wyklucza monitoringu	304
11.10.4. Partnerstwo to nie demokracja ateńska	304
11.11. Fundament strategiczny	306
11.11.1. Konstrukcja fundamentu strategicznego	306
11.11.2. Realizacja strategii	308
11.12. Przemoc a etyka w biznesie	311
Rozdział 10. Zarządzanie bez budżetu	313
12.1. Jak to się zaczęło?	313
12.2. Budżet kontraktowy	316
12.3. Prognoza nawigacyjna	318
12.4. Porównanie modeli	321
12.5. Kilka wniosków	324
Rozdział 11. System wynagrodzeń	325
13.1. Kształtowanie systemu wynagrodzeń	325
13.2. Przykładowy system wynagrodzeń	327
13.3. Aktualizacja systemu wynagrodzeń	329
13.4. Trudny okres transformacji	329
13.5. Reakcje pracowników	331
13.6. Symetryczna relacja pomiędzy firmą a pracownikiem	333
Rozdział 12. Kompendium zarządzania procesowego	335
14.1. Hierarchiczna struktura organizacyjna	335
14.2. Zarządzanie wiedzą	336
14.3. Procesowa struktura organizacyjna	338
14.4. Pojęcie procesu	342
14.5. Hybrydowy model przejściowy	343
14.6. Przepływy pomiędzy procesami	344
14.7. Interesariusze procesu	348
14.8. Obowiązki wykonawców procesu	349
14.9. Obowiązki właściciela procesu	351
14.10. O czyją wiedzę powinien dbać właściciel procesu	352

14.11. Uprawnienia właściciela procesu	353
14.12. Pełnomocnicy właścicieli procesów	354
14.13. Kierownicy zespołów	354
14.14. Dyżurni zespołów	355
14.15. Zarządzanie procesowe a tradycyjne	356
14.16. Model kariery pracownika	359

Część IV. Droga do jakości

Rozdział 13. Zasady podstawowe 363

15.1. Filozofia jakości a filozofia turkusu	363
15.2. Dwa słowa wstępu	364
15.3. Edwards Deming w Japonii	364
15.4. Doktryna Jakości	367
15.5. Wady są jak zarazki	368
15.6. Zasada stałego doskonalenia	370
15.7. Zasada współpracy	371
15.8. Zasada racjonalności	371
15.9. Czym jest jakość	372
15.10. Jakość a wartość	374
15.11. Niska jakość kosztuje	375
15.12. Dobra praca to lekka praca	379
15.13. Nie oczekuj perfekcji — oczekuj postępu	379
15.14. Myślenie systemowe	380
15.15. Czternaście zasad Edwardsa Deminga	383
15.16. Sześć śmiertelnych chorób	386
15.16.1. Brak wytrwałości w konsekwentnym dążeniu do celu	386
15.16.2. Nacisk na zyski w krótkim okresie	387
15.16.3. Przeglądy kadrowe, wynagrodzenie zależne od wydajności	388
15.16.4. Mobilność członków kierownictwa	391
15.16.5. Zarządzanie firmą jedynie na podstawie widocznych liczb	391
15.16.6. Twarda kultura zarządzania	394
15.17. Cztery zasady Henry'ego Forda	395
15.18. Zbigniew Bujak o policji drogowej i służbach celnych	396

Rozdział 14. Specyficzne drogi do TQM 405

16.1. Sześć sigma	405
16.2. Szczupłe zarządzanie	407
16.3. Droga Toyoty	410
16.4. Tropem Jakości	411

Rozdział 15. Inkubatory jakości 413

17.1. Czym są inkubatory jakości	413
17.2. Trampoliny i bariery	417
17.2.1. Idea warsztatu	417
17.2.2. Aby się chciało chcieć	417

17.2.3. Trampoliny	419
17.2.4. Trampoliny godnościowe	421
17.2.5. Bariery	422
17.2.6. Ustalenie zakresu analizy	423
17.2.7. Ustalenie listy barier	424
17.2.8. Zgłaszanie barier	425
17.2.9. Ustalanie nazw dla rodzin pokrewieństwa	426
17.2.10. Referendum z hierarchią	428
17.2.11. O czym dowiadujemy się z analizy barier	433
17.2.12. O czym należy pamiętać przy analizowaniu barier	434
17.2.13. Cztery kroki do usunięcia barier	434
17.2.14. Inne zastosowania diagramów pokrewieństwa	437
17.3. Metoda 5S — pierwszy krok	437
17.4. Drzewo wymagań krytycznych dla jakości	438
17.5. Burza mózgów	439
17.6. Karuzela pomysłów	441
17.7. Rybia ość	441
17.8. Pięć razy dlaczego	443
17.9. Analiza Pareta	444
17.10. Tabelka jak jest — jak być powinno	447
17.10.1. Ustalanie problemu	447
17.10.2. Wypełnianie tabelki	448
17.11. Tabelka plus-delta	451
17.12. Cykl jakości Shewharta	452
17.13. Metoda siedmiu kroków	453
17.13.1. Zasady ogólne	453
17.13.2. Przykład zastosowania	456
17.14. Pomóżmy sobie — wspólnota wewnątrz zespołu	464
17.15. Pomóżmy innym — wspólnota zespołów	465
Rozdział 16. Jak to wszystko zrealizować	469
18.1. Od czego zacząć	469
18.2. Siedem procesów przemiany	472
18.2.1. Uczymy się asertywnej komunikacji	473
18.2.2. Budujemy zaangażowanie	474
18.2.3. Budujemy kulturę pracy zespołowej	476
18.2.4. Budujemy fundament strategiczny	476
18.2.5. Zdobywamy wiedzę i umiejętności	477
18.2.6. Tworzymy strukturę procesową	478
18.2.7. Realizujemy zasadę ustawicznego doskonalenia	479
18.3. Co zrobić, by się udało	479
18.3.1. Potencjalne źródła oporu	479
18.3.2. Przypadek szczególny — firmy rodzinne	482
18.3.3. Interesariusze wdrożenia	482
18.3.4. Zmiana nawyków	483
18.3.5. Podsumowanie	485

Część V. Zrozumieć głos procesu losowego

Rozdział 17. O procesach losowych ogólnie **489**

19.1. Po co nam procesy losowe	489
19.2. Syndrom balonika	490
19.3. Procesy deterministyczne i losowe	491
19.4. Przebiegi i histogramy procesów losowych	494

Rozdział 18. Głos procesu **497**

20.1. Procesy normalne	497
20.2. Karty kontrolne Shewharta	501
20.3. Procesy uregulowane i rozregulowane	505
20.4. Statystyczne sterowanie procesami	506
20.5. Majsterkowanie	507
20.6. Pułapki oceny procesów „na oko”	509
20.6.1. Trzy zespoły sprzedawców	509
20.6.2. Wypadki w fabryce	511

Rozdział 19. Głos klienta **513**

21.1. Reżim jakościowy procesu	513
21.2. Stawianie celów	516
21.3. Syndrom „traf w mój kamień”	519

Rozdział 20. Odkrywanie ukrytych zaburzeń **521**

22.1. Sygnały zagłuszone	521
22.2. Gdy wyjątki stają się regułą	522
22.3. Gdy precedens tworzy nowy standard	525
22.4. Ile pomiarów	527

Część VI. Narzędzia procesowe

Rozdział 21. Zarządzanie procesami **531**

23.1. Procesowy atlas firmy	531
23.2. Produkty i ich normy jakości	534
23.2.1. Dokumenty	534
23.2.2. Narzędzia	535
23.2.3. Dokumentacje produktów	536
23.2.4. Kompleksy produktowe	537
23.2.5. Techniczne kompleksy narzędziowe	538
23.2.6. Informatyczne kompleksy narzędziowe	538
23.2.7. Bazy danych	539
23.2.8. Kartoteki	540
23.2.9. Decyzje operacyjne	540
23.2.10. Różne poziomy podejmowania decyzji	542
23.2.11. Drużyny	543

23.2.12. Stany rynku	544
23.2.13. Produkty umiejscowione	546
23.3. Typy czynności procesowych	546
23.3.1. Czynności wytwórcze	547
23.3.2. Czynności zmiany stanu	548
23.3.3. Czynności przemieszczania	549
23.3.4. Czynności bez dostawcy	549
23.4. Rodzaje czynności procesowych	550
23.4.1. Czynności sprzedażowe	550
23.4.2. Czynności logistyczne	550
23.4.3. Czynności marketingowe	550
23.4.4. Czynności biurowe	551
23.4.5. Czynności HR-owe	551
23.5. Typowe procesy w organizacji gospodarczej	552
23.6. Przepływy między procesami	553
23.7. Poziom szczegółowości procesowego modelu firmy	556
23.8. Różne opisy przedsiębiorstwa	558

Rozdział 22. Księga standardów **561**

24.1. Dokumenty księgi standardów	562
24.1.1. Rodzaje dokumentów	562
24.1.2. Strażnik księgi standardów	563
24.1.3. Indeksacja dokumentów	563
24.1.4. Indeksacja załączników	565
24.1.5. Numeracja wersji standardów	566
24.1.6. Nazwy plików	566
24.1.7. Przechowywanie dokumentów KS i dostęp do nich	566
24.1.8. Dziennik KS	568
24.1.9. Spis dokumentów KS	569
24.1.10. Słownik KS	569
24.2. Tworzenie, modyfikowanie lub usuwanie standardu KS	570
24.2.1. Procedura koordynatora	570
24.2.2. Zasady sprawdzania i zatwierdzania dokumentów KS	573
24.2.3. Procedura strażnika KS	574
24.2.4. Dokument opisujący standard	575
24.3. Zakresy obowiązków	576
24.3.1. Strażnik KS	576
24.3.2. Pozostałe osoby	577

Część VII. Zarządzanie przepływem informacji

Rozdział 23. Zbiorowa wiedza **581**

25.1. Mądrość stada	581
25.2. Mądrość tłumu	583
25.3. Mądrość tłumu witryn internetowych	586

Rozdział 24. Firma 2.0 — platformy komunikacyjne	587
26.1. Kanały a platformy	587
26.2. Warstwy społecznościowe w sieci	589
26.3. Obawy i uprzedzenia wobec platform	590
26.4. Kodeks postępowania na SSPS	592
26.5. Jak zaprojektować SSPS	592
26.6. Jak wdrożyć SSPS	594
26.7. Jak ocenić SSPS	595
24.7. Jak ocenić SSPS	595
Wskazówki bibliograficzne	599
Spisy	603
Bibliografia	613
Skorowidz	619

oprac. BPK