



Newsletter

PAŹDZIERNIK, 2026 | #48 PRZYWÓDZTWO | JAKOŚĆ | CIĄGŁE DOSKONALENIE

OGÓLNOPOLSKI KONGRES JAKOŚCIOWY 2027

Zaczynamy przygotowania.
Dołącz do Partnerów

strona 5

KOLORY JAKOŚCI

strony 6-7

ISO 19011:2026

– AUDYT NIE MOŻE JUŻ
KOŃCZYĆ SIĘ NA PYTANIU
„CZY JEST ZGODNE?”

strona 4

NOWOŚĆ!!!

ROZEGRAJ PEOPLE RISK INTELLIGENCE!

strona 3

**JBR ZAPRASZA
NA SZKOLENIA –
ZOBACZ PROGRAM**

strona 8

**RESILIENT
LEADERS
FORUM**

Kulisy. Strona 2

AKTUALNOŚCI

strona 5



RESILIENT LEADERS FORUM Ludzie, relacje, odporność. Co naprawdę wybrzmiało?

Wrześniowe Resilient Leaders Forum pokazało, że odporność organizacyjna zaczyna się od ludzi – od tego, jak pracują razem, jak rozmawiają, jak reagują na zmiany i jak wspierają się w momentach, kiedy pojawia się problem.

Prawdziwego partnera biznesowego poznaje się nie po tym, jak radzi sobie w czasie sukcesu, ale jak szybko potrafi wyciągnąć wnioski i powstać po kryzysie. To trafna analiza kontekstu, umiejętne włączenie go w procesy operacyjne, dobór odpowiednich narzędzi, zasobów i odporność budują prawdziwe zaufanie.

Wybór odpowiedniej strategii, struktury czy stylu zarządzania to nie kwestia ślepego powielania szablonów. Nie ma dwóch takich samych organizacji. To esencja naszej pracy – umiejętność trafnego wplecenia

realiów organizacji (jej kontekstu zewnętrznego i wewnętrznego) w procesy oraz dostrzegania pojawiających się szans. Prawdziwa wartość tkwi w tym, by narzędzia – takie jak AI – służyły ludziom, a nie ludzie narzędziom.

Właśnie dlatego tak wielu uczestników mówiło po wydarzeniu, że to spotkanie otworzyło im oczy na to, co w organizacjach dzieje się „między wierszami”.

Chcemy też powiedzieć coś ważnego: dziękujemy wszystkim, którzy byli z nami. Wasza obecność, Wasze rozmowy, Wasze refleksje i Wasze feedbacki naprawdę dodają skrzydeł. To dzięki Wam wiemy, że warto tworzyć przestrzeń, w której liderzy mogą spotkać się bez retuszu – szczerze, odważnie, z ciekawością i gotowością do działania. Wasze słowa po wydarzeniu nie tylko nas wzmacniają, ale też zachęcają do kolejnych inicjatyw,

projektów i spotkań, które budują środowisko świadomego przywództwa w Polsce.

Wartości z RLF można przenieść bezpośrednio do Waszych organizacji – zapraszając JBR do poprowadzenia szkoleń, korzystając z projektów rozwojowych i wdrożeniowych oraz doraźnego wsparcia Waszych procesów.

Odporność, współpraca i jakość nie rodzą się same. One powstają tam, gdzie liderzy decydują się je budować.

Jeśli chcesz posłuchać, jak wygląda współczesne przywództwo bez retuszu – zajrzyj do wideo-relacji. To wnioski, które przesuwają perspektywę liderów.

[Relacja z RLF](#)



ISO 19011:2026

– audyt nie może już kończyć się na pytaniu „czy jest zgodne?”

Przez lata audyt systemu zarządzania dorobił się kilku złych nawyków. Jednym z nich jest traktowanie normy jak listy pytań kontrolnych:

1. „Czy macie procedurę?”
2. „Czy jest zapis?”
3. „Czy pracownik został przeszkolony?”
4. „Proszę pokazać dokument”.

Jeżeli wszystko można było odhaczyć, system otrzymywał zielone światło. Problem w tym, że organizacja może pokazać procedury, zapisy, szkolenia i komplet podpisów, a jednocześnie mieć rosnącą liczbę reklamacji, powtarzające się awarie, nieterminowe projekty, problemy z dostawcami i procesy, które funkcjonują tylko dzięki doświadczeniu kilku konkretnych osób.

ISO 19011:2026 nie likwiduje audytu zgodności. Przesuwa jednak uwagę w stronę audytu, który ma lepiej rozumieć rzeczywisty sposób funkcjonowania organizacji. Niby niewiele, ale różnica jest istotna.

Co rzeczywiście się zmieniło?

Nie ma tu rewolucji polegającej na wyrzuceniu dotychczasowego sposobu audytowania do kosza. Jest natomiast kilka zmian, które bardzo dobrze pokazują kierunek, w którym ma zmierzać profesjonalny audyt.

1. Audyt zdalny przestaje być rozwiązaniem awaryjnym. Pandemia przyspieszyła coś, co i tak było nieuniknione. Procesy, dokumentacja, spotkania, systemy ERP, dane

jakościowe czy zarządzanie projektami coraz częściej funkcjonują w środowisku cyfrowym.

ISO 19011:2026 znacznie rozszerza więc wytyczne dotyczące zdalnych metod audytowania i wirtualnych lokalizacji, wykorzystując rozwiązania rozwinięte w ISO/IEC TS 17012:2024. Pojęcie zdalnej metody audytowania zostało również wprowadzone do terminologii normy.

Audytor musi zastanowić się między innymi: czy metoda zdalna pozwoli uzyskać wystarczające i wiarygodne dowody, których elementów procesu nie da się rzetelnie ocenić bez obecności na miejscu, jak zweryfikować informacje pokazywane na ekranie, jakie ograniczenia niesie technologia, jak zabezpieczyć informacje, prywatność i poufność, kiedy najlepszym rozwiązaniem będzie

2. Audytor musi rozumieć środowisko cyfrowe. Jednym z praktycznych skutków nowego wydania jest potrzeba rozwijania kompetencji umożliwiających audytowanie procesów, produktów i usług coraz silniej wykorzystujących technologie oraz stosowanie bardziej zaawansowanych metod audytowych.

Norma podkreśla również znaczenie rozumienia bezpieczeństwa informacji i prywatności. To bardzo istotna zmiana praktyczna.

Warto podkreślić, że audytor nie musi być programistą ani administratorem systemów IT. Powinien jednak rozumieć, gdzie współcześnie powstaje dowód audytowy i jakie ryzyko wiąże się z jego oceną.



Zdj. z archiwum JBR

audyt hybrydowy. Technologia zmienia nie tylko miejsce audytowania, ale również sposób budowania wiarygodności dowodów.

Całość artykułu przeczytaj na stronie jakoscbezretuszu.pl.

Dariusz J. Łotysz

Szkolenia ISO 19011:2026

JAKOŚĆ NIE KOŃCZY SIĘ NA CERTYFIKACIE. WŁĄCZ ROZMOWĘ!



Zaangażowanie to dopiero początek. Rozegraj People Risk Intelligence!

Jak przejść od badania zaangażowania pracowników do systemu wczesnego ostrzegania dla liderów i zarządów?

To motyw przewodni **People Risk Intelligence** nowej autorskiej gry warsztatowej JBR z Anną Farion, która miała premierę podczas Resilient Leaders Forum i była współtworzona z Enpulse, platformą badającą zaangażowanie.

People Risk Intelligence to strategiczna gra menedżerska, która uczy identyfikowania, analizowania i zarządzania ryzykami ludzkimi (**people risks**) w organizacji. Gracze wcielają się w rolę liderów, którzy muszą zarządzać zasobami, rozwijać odporność organizacji oraz odpowiadać na trudne pytania z zakresu kultury jakości, procesów i zarządzania zespołem.

Jak wykrywać ryzyka organizacyjne, zanim pojawią się w wynikach biznesowych?

Rynkowa rzeczywistość przypomina nawigację po wzburzonym morzu, w którym tradycyjne instrumenty pokładowe – oparte wyłącznie na twardych, historycznych wskaźnikach finansowych – przestają wystarczać. Kiedy spadek marży, odpływ kluczowych klientów lub lawinowy wzrost reklamacji stają się widoczne w oficjalnych raportach zarządczych, jest już za późno na profilaktykę. Tego rodzaju problemy to zazwyczaj jedynie wierzchołek góry lodowej.

Prawdziwe źródłowe przyczyny problemów formują się znacznie wcześniej, w warstwie relacji, procesów oraz codziennych zachowań współpracowników.

Jak zatem zbudować w organizacji czuły system wczesnego ostrzegania, który pozwoli namierzyć zagrożenia na etapie, gdy można je jeszcze skorygować bez kosztownych wstrząsów?

Odpowiedzią nie jest kolejna warstwa biurokracji, instrukcji, regulaminów czy procedur, lecz systemowe spojrzenie na tzw. people risks (ryzyka ludzkie),

wsparte nowoczesnymi narzędziami rozwojowymi, takimi jak gra warsztatowa Jakości bez retuszu z Anną Farion People Risk Intelligence oraz zaawansowane standardy pomiaru, w tym certyfikacja **Enpulse Engagement Quality Standard™**.



W czasach ciągłej zmienności odporność przedsiębiorstwa nie wynika z posiadania bezbłędnego, sztywnego planu strategicznego na pięć lat do przodu. Wynika z wrażliwości organizacji na sygnały płynące z jej wnętrza oraz zewnętrznego kontekstu organizacyjnego – z gotowości do słuchania ludzi, zanim ich ciche frustracje zamienią się w biznesową katastrofę.

Połączenie gry z obiektywnymi standardami dojrzałości pokazuje, że zarządzanie ryzykiem ludzkim może stać się fascynującym, pobudzającym świadomość procesem ciągłego rozwoju.



ISO 19011:2026
i ISO 9001:2026 – audyt bliżej biznesu

Dlaczego warto być na OKJ?

Ogólnopolski Kongres Jakościowy to nie jest spotkanie o narzędziach. To przestrzeń, w której budujemy organizacje, w których ludzie chcą pracować – i które potrafią działać świadomie, nie automatycznie.

Współczesne organizacje stoją przed wyzwaniami, których nie da się rozwiązać starymi schematami. Potrzebują bezpieczeństwa, jasnej komunikacji, kultury uznania, mądrego przywództwa, odporności i relacji, które naprawdę działają.

To nie są hasła – to realne potrzeby ludzi pracujących w firmach, niezależnie od wieku, stanowiska czy branży.

Co zyskują uczestnicy? Spojrzenie na to, jak tworzyć środowisko pracy, które daje energię zamiast ją odbierać.

Jak budować zespoły, które współpracują między pokoleniami. Jak prowadzić rozmowy, które wzmacniają, zamiast wywoływać napięcia. Jak tworzyć kulturę, w której ludzie czują się doceniani, słyszani i traktowani fair.

Dlaczego warto zostać Partnerem? Bo partnerzy Kongresu stają się częścią środowiska, które realnie wpływa na kreowanie kompetencji przywódczych opartych na holistycznym zarządzaniu organizacją. To widoczność wśród liderów, decydentów, ekspertów. To możliwość współtworzenia rozmów, które mają wpływ na rynek pracy, kulturę organizacyjną i przyszłość firm. To sygnał:

„jesteśmy organizacją, która stawia na ludzi, jakość i odpowiedzialne przywództwo”.



Ogólnopolski Kongres Jakościowy 2027

WIEDZA, RELACJE, BIZNES

jakoscbezretuszu.pl

Zostań partnerem

Wspaniałe wieści

Spółka **Unimot Bitumen** po raz kolejny została partnerem strategicznym OKJ'2027!

[Zostań Partnerem V edycji!](#)

Jakość bez retuszu jako partner prestiżowych wydażeń: Daj się zainspirować. Dołącz do grona uczestników.



KONFERENCJA DLA PRZEDSIĘBIORCÓW

Interim Management

– praktyczne narzędzie wzrostu, transformacji, skalowania firm!

29 PAŹDZIERNIKA 2026

SKYHUB, ŁÓDŹ

Sprawdź szczegóły na stronie:
www.konferencje.stowarzyszenieim.org/lodz



PUBLIC MANAGEMENT Conference 2026

XII MIĘDZYNARODOWA KONFERENCJA NAUKOWA

5-6 LISTOPADA 2026

MIEJSCE: HOTEL 500 ZGRZE

WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I DOWODZENIA AKADEMII SZTUKI WOJENNEJ

Patronat honorowy: Wiceprezesa Rady Ministrów Minister Ochrony Narodowej

Partnerzy: Mazowsze, Teldat, Polska Złota

ZAPISZ SIĘ



ZARZĄDZANIE | OBRONNOŚĆ | BEZPIECZEŃSTWO



IV KONFERENCJA LEAN GAMIFICATION

17 października 2026 Tychy, ul. Barona 30

Współorganizator: SLMP Stowarzyszenie Lean Management Polska

Partnerzy: Lean Gamification.pl

8:30 - 9:00 Rejestracja

9:00 - 9:30 Otwarcie konferencji. Lean Gamification quiz.

9:30 - 10:00 Gamifikacja dla liderów – sposób na rozwój zespołu. Anna Krzywańska, Paulina Kubik

10:00 - 10:30 Przerwa

10:30 - 11:45 Pierwszy panel warsztatowy (do wyboru)

Lean Game Day (gra edukacyjna online) Maciej Pierkowski

Deming Red bits experiment (problem solving) Katarzyna Oczoł

PRLean (wdrożenie Lean) Henryk Metz

Tropem Kultury Jakości (warsztat szkoleniowy) Anna Farion

11:45 - 12:15 Przerwa

12:15 - 13:30 Drugi panel warsztatowy (do wyboru)

Zombox (lean symulacja) Maciej Pierkowski

System 5S (wprowadzenie 5S) Jakub Kocjan

Tropem Kultury Jakości (warsztat szkoleniowy) Anna Farion

Dlaczego zupa b (problem solving) Katarzyna Oczoł



Zdj. z archiwum JBR

Kolory jakości

- zaproszenie do wspólnej podróży...

Szanowni Państwo, w nadchodzącym sezonie 2026/2027 chcemy zaprosić Państwa w **barwną podróż**.

Przez dziewięć miesięcy będziemy przyglądać się kolorom — tym, które otaczają nas w codzienności, i tym, które od lat towarzyszą naszej pracy, raportom, prezentacjom, wynikom, halom produkcyjnym, a nawet rozmowom przy kawie.

Kolory są językiem. Wyrażają nastrój, sygnalizują zagrożenia, porządkują przestrzeń, pomagają nam zauważyć to, co ważne. W świecie jakości kolory bywają różnie traktowane: w jednych firmach są tylko slajdem na ścianie, w innych — punktem wyjścia do rzeczowej rozmowy, planu naprawczego, refleksji, a czasem do świętowania sukcesów.

W Toyota Production System kolor nie jest oceną — jest sygnałem.

Ma uruchamiać rozmowę, nie strach. Ma prowadzić do kaizen, nie do obwiniania.

Michael Ballé pisze, że jakość zaczyna się od „zobaczenia tego, czego wcześniej nie widzieliśmy”. Kolor jest właśnie takim zaproszeniem do uważności.

Kolory mobilizują jednych, drażnią innych, a jeszcze innych — jak mnie, gdy Word podkreśla literówki na czerwono — po prostu uczą pokory. Wszystko zależy od naszej otwartości, nastawienia, uważności, od tego, jak rozmawiamy o jakości w zespołach i jaką kulturę budują liderzy.

W tym sezonie Newslettera Jakości bez retuszu z Anną Farion zapraszamy Państwa do refleksji nad barwami jakości.

Zachęcamy, aby każdy kolor stał się pretekstem do rozmowy: o procesach, o wartościach, o tym, co działa, a co wymaga uważniejszego spojrzenia. Będzie nam miło, jeśli podzieli się Państwo swoimi skojarzeniami — z branży, z roli, z codzienności. Niech kolory staną się naszym wspólnym językiem Jakości.

Danuta Skalska



Zdj. z archiwum JBR

„Żółte auto”

— o uważności, sygnałach i wspólnym celu.

Październik to już oficjalnie jesień, ale wciąż ochoczo wypatrujemy tych ostatnich, nieśmiałych promieni słońca i naszej polskiej złotej jesieni. Tych chwil, kiedy świat na moment robi się złoty, ciepły, spokojniejszy. Dlatego naszą kolorową podróż zaczynamy właśnie od koloru żółtego — koloru, który uczy nas jednej z najważniejszych kompetencji jakości: **uważności na sygnały**.

Tego lata zaobserwowałam wśród młodzieży w mojej okolicy prostą zabawę, którą nazwali „**żółte auto**”. Nie wiem, czy funkcjonuje gdzie indziej — być może to tylko lokalny pomysł, może osiedlowa tradycja, może spontaniczna rywalizacja kilku grup znajomych. Ale właśnie dlatego jest tak ciekawa: pokazuje, jak szybko zaczynamy widzieć coś, co zostało nazwane, nawet jeśli wcześniej w ogóle nie zwracaliśmy na to uwagi.

Idziesz na spacer, jedziesz samochodem — i gdy tylko zobaczysz żółte auto, zdobywasz punkt. Zasady są proste, emocje duże. I zaczyna dziać się coś zaskakującego: im częściej o tym słyszysz, tym częściej zaczynasz te auta widzieć. Auta, które jeździły po naszych drogach od lat i często był nam obojętny ich kolor, nagle wpadają w oczy.

To nie jest „**magia**”.

To jest mechanizm Lean — nauka widzenia. Michael Ballé pisze, że Lean zaczyna się od zauważenia sygnału, zanim stanie się problemem. Anne Seltzer dodaje: „Lider nie naprawia — lider uczy widzieć.”

Żółte auto jest właśnie takim sygnałem: czymś, co zaczynamy dostrzegać, bo zostało nazwane.

W **zabawie** zasady są jasne: liczymy tylko auta, nie liczymy dwa razy tego samego, odcienie do akceptacji skali żółtego ustalamy wspólnie. W pracy jest identycznie. Jeśli chcemy, aby zespół widział to samo, musimy ustalić, co jest naszym „żółtym autem”:

- powtarzająca się reklamacja, odchylenie w KPI,
- sygnał od klienta,
- drobna usterka,
- zachowanie niezgodne z wartościami,
- pomysł pracownika, który wraca drugi raz.

Bez zasad nie ma uważności.

Bez uważności nie ma jakości.

Najciekawsze jest to, co dzieje się później. Gdy zespół ma **wspólne „żółte auto”**, wszyscy wiedzą, czego szukać. Każdy może zgłaszać. **Każdy ma wpływ**. Każdy może się uczyć. Z jednego sygnału rodzi się temat miesiąca, z tematu cel, z celu działanie, z działania nauka, z nauki stabilizacja, a ze stabilizacji — zadowolenie klienta. To jest **kultura jakości**. Nie raport, nie slajd, nie KPI. Kultura.

Zmiana nie zaczyna się od dużych projektów. Zaczyna się od małych sygnałów, które uczymy się zauważać.

Jeśli zespół potrafi zauważyć żółte auto, to potrafi zauważyć ryzyko, odchylenie, szansę, pomysł, problem, klienta, siebie nawzajem. To jest fundament każdej zmiany — tej małej, codziennej, i tej większej, strategicznej.

W **Toyota Production System** mówi się, że „problem jest skarbem”, ale żeby go zobaczyć, trzeba najpierw nauczyć się patrzeć. Żółte auto jest prostym ćwiczeniem uważności — takim, które każdy zespół może zacząć już dziś. Jakość właśnie zaczyna się od uważności, a od jakości zaczyna się zmiana.

Jeśli mają Państwo ochotę, proszę spróbować: wybrać jedno „**żółte auto**” na ten miesiąc — jeden sygnał, jedno zjawisko, jedno odchylenie, które warto zauważyć. A potem zobaczyć, co się stanie. Czasem wystarczy jeden kolor, żeby uruchomić całą kulturę jakości.

Może dziś widzieli Państwo jedno żółte auto, może dwa, a może zero, ale po przeczytaniu tego tekstu... jestem przekonana, że zaczną Państwo widzieć ich więcej — na ulicy, w procesach, w danych, w rozmowach, w sygnałach od klientów.

Bo kiedy coś zostaje nazwane, zaczyna być widoczne. **Powodzenia! :)**

Danuta Skalska



Zdj. z archiwum JBR



ONLINE WEBINAR BEZ RETUSZU
+ CERTYFIKAT

EFEKTYWNE I SKUTECZNE ROZWIĄZYWANIE PROBLEMÓW



ANNA FARION



DATA

12 listopada 2026



CZAS

19:00 - 20:30 PM



**Jakość
bez retuszu**

z Anną Farion

ZAPISZ SIĘ



jakoscbezretuszu.pl

ZAPRASZAMY NA SZKOLENIA Z JBR

Termin | Szkolenie | Miejsce

05.10 | Problem solving – opanuj nową kompetencję | Online

07.10 | Rola jakości w kreowaniu kultury organizacyjnej i doskonaleniu współpracy międzywydziałowej | Online

15.10 | Most nad przepaścią: skuteczna komunikacja w sytuacjach trudnych i konfliktowych | Online

18–19.10 | Business Resilience 2026: odporność jako kompetencja przyszłości | Online

19.10 | Audyt wewnętrzny Systemu Zarządzania Jakością wg normy PN-EN ISO 9001:2026 oraz ISO 19011:2026 | Żory

29.10 | Budowanie skutecznych zespołów – od grupy indywidualistów do efektywnego zespołu | Online

02.11 | Przegląd zarządzania – skuteczne narzędzie doskonalenia organizacji | Online

12.11 | Lider Jakości. Pierwsze 100 dni. Jak zbudować autorytet i skuteczny system kontroli | Online

12–13.11 | Zarządzanie relacjami Człowiek–AI w organizacji: AI literacy, jakość myślenia i praca poznawcza zespołu | Online



REDAKCJA POD
PATRONATEM:
JBR Z ANNA FARION

REDAKTOR
NACZELNY:
DAWID ROZBURSKI

REDAKTOR
PROWADZĄCA:
DANUTA SKAŁSKA

KOREKTA
JĘZYKOWA:
MAŁGORZATA BIARDA

GRAFIK:
KATERYNA TARASOVA

mail@jakoscbezretuszu.pl

Zdjęcie z archiwum JBR