

Turkusowe zarządzanie – sprawdzone procesy i praktyki biznesowe

Ekonomiści coraz częściej i głośniejsze ostrzegają przed zgubnymi skutkami działań systemu opartego na założeniu stałego wzrostu gospodarczego w świecie o ograniczonych zasobach. O tym samym mówią ekolodzy. Psycholodzy wskazują na kryzys relacji międzyludzkich. Te wszystkie elementy są też widoczne i odczuwalne w mikro skali przedsiębiorstw. Nieustanne zmiany priorytetów, struktur i właścicieli; rosnąca ilość informacji do przetworzenia i osób do konsultacji przed podjęciem ostatecznej decyzji. Osoby zarządzające firmami i działami wyraźnie widzą, że dotychczasowe metody pracy nie sprawdzają się w świecie, w którym żyjemy. Ostatnie kilkanaście lat (a nawet kilkadziesiąt) w biznesie można podsumować jako poszukiwanie alternatyw: narzędzi i metod pracy, ale też innego sposobu myślenia o ludziach w pracy.

W 2014 roku Frederic Laloux wydał książkę „Pracować inaczej”, która nas zachwyciła. Trzy lata badań średnie i duże przedsiębiorstwa, które nie opierały się na jednej teorii, tylko działały wsłuchując się w potrzeby swojej organizacji, pracując zupełnie inaczej niż większość. I, co nas zaskoczyło, osiągają niespotykane w swoich branżach rezultaty. Laloux nazwał te firmy turkusowymi. Firmy te różnią się od tych będących obecnie w głównym nurcie biznesowym (opartym na hierarchii organizacyjnej, prymacie efektywności finansowej, ścisłym planowaniu działań i kontroli realizacji celów) trzema elementami, nazywanymi filarami turkusów:

Pierwszy filar turkusowego zarządzania – samo zarządzanie – DZIELENIE SIĘ WŁADZĄ

Ściśle określona struktura organizacyjna z jasnym podziałem ról i odpowiedzialności oraz malejącym zakresem decyzyjności okazuje się nie być jedynym sposobem na prowadzenie wydajnej i zyskowej organizacji. Warto podkreślić, że brak hierarchii nie oznacza braku struktury w organizacjach.

Przykładem dzielenia się władzą przy dużej dozie samo zarządzania jest Panel Obywatelski. Prezydent Gdańska oddał decyzyjność w określonych tematach Panelistkom i Panelistom, jeśli poziom konsensusu, zgodności co do poszczególnych rekomendacji będzie wynosił powyżej 80%. Zespół koordynatorek i koordynatorów przez trzy soboty zaprosił grupę ekspertów i ekspertek od konkretnych tematów, zapewniając wszechstronną dawkę wiedzy. Proces ten jest moderowany, ale oparty na głębokim słuchaniu zarówno zewnętrznych specjalistów i specjalistek, jak i siebie nawzajem.

W „Pracować inaczej” Frederic Laloux opisuje **firmę Favi**, francuską firmę produkcyjną, której większość przychodów pochodzi z produkcji widełek do skrzyni biegów do przemysłu samochodowego.

Jej założyciel Jean-Francois Zobrist zbudował nowy system zarządzania, bardziej elastyczny, oparty na dwóch zasadach/przekonaniach: że „człowiek z natury jest dobry” i że „klienta trzeba polubić”. Zobrist pozbył się zegarów do odbijania kart i zlikwidował normy produkcji bez ostrzeżenia. Okazało się, że wydajność pracy w firmie wzrosła. Sprzyja jej optymalny, fizjologiczny rytm pracy najmniej męczący dla ciała. Ponadto, pracownicy nie muszą już zaniżać swojej wydajności w obawie przed podniesieniem norm przez managerów.

W Favi pracuje teraz około 500 pracowników zorganizowanych w 21 zespołów, tzw. „minifabryk”, większość z nich przypisanych do konkretnego klienta. Nie ma średniego szczebla menedżerskiego, są tylko samoistnie wypracowane zasady. Zamknięto wszystkie działy kadr, planowania, harmonogramowania, techniczny, produkcji, IT i zaopatrzenia, a ich zadania zostały przejęte przez

operatorów w zespołach. Dział sprzedaży też został rozwiązany, opiekunowie są członkami zespołów. Zamiast: „mamy zamówienie na 1 mln dolarów” mówią: „mamy zamówienie na pracę dla 10 ludzi”.

Polskim przykładem organizacji, która od dwóch lat wprowadza zmiany w tradycyjnej strukturze jest Kamssoft Podlasie. Tomasz Misztal - Prezes Zarządu wdraża model organizacji oparty o partnerstwo, współpracę oraz poszanowanie godności drugiego człowieka. Jak mówi:

„W Kamssoft Podlasie zrezygnowaliśmy z premii oraz cyklicznych ocen pracowników, skupiając swoją uwagę na wartości dostarczanej klientom. Działamy w zespołach branżowych, które samodzielnie organizują się i podejmują większość decyzji. Znacznie poprawiła się komunikacja, dzielenie się wiedzą oraz zaangażowanie pracowników. Czyż nie jest tak, że każdy z nas chętniej i z większym zapałem realizuje zadania, o których sam decyduje?

Kolejną zmianą jest praca na mocnych stronach zespołu. Zamiast skupiać się na słabych stronach poszczególnych osób i pracować nad ich zmianą staramy się zauważać do czego każdy z nas ma predyspozycje. Zespoły tak organizują swoją pracę, aby maksymalnie wykorzystywać atuty poszczególnych osób. Praca nie musi, wręcz nie powinna być ciężka i nieprzyjemna. Jeśli sprawia przyjemność i daje dużo satysfakcji, przynosi również niesamowite rezultaty. Stąd też prawdziwie turkusowe firmy mają na ogół znakomite wyniki.”¹

Drugi filar turkusowego zarządzania – Pełnia – bycie słuchaczem siebie i świata

W turkusowym myśleniu o człowieku w pracy zauważa się i szanuje nie tylko jego racjonalną część, ale też jego emocjonalność, duchowość i intuicję. To zmienia myślenie o pracowniku i wpływa na wiele procesów biznesowych w firmie: czasem poprzez drobne zmiany w podejściu do udzielania informacji zwrotnych, czy rozwiązywania konfliktów. A czasem, przez wprowadzenie spójnego systemu wartości i pracę w zgodzie z najgłębszymi potrzebami pracowników. W organizacjach dbających o ten aspekt ważną rolę odgrywają wewnątrzni lub zewnątrzni moderatorzy, coachowie, czy facylitatorzy.

Opowiadałam na drugim dniu 3.Panelu Obywatelskiego o tym, jak Gdańskie Wody, miejska spółka, która była mocno zaangażowana w pierwszy Panel Obywatelski, głęboko wsłuchała się w głosy mieszkańców i mieszanek Gdańska. Wynikiem tego słuchania były wdrożone rekomendacje Panelu, zarówno w zakresie infrastrukturalnym, jak i komunikacji w okresie nawalnych opadów deszczu. Efektem była wdzięczność ludzi, wpisywana na portalach społecznościowych. Prezydent Adamowicz przywiózł wydrukowane podziękowania od mieszanek i mieszkańców, a pracownicy Gdańskich Wód odwzajemnili się drobnymi prezentami – poduszkami, abyśmy mogli spać spokojnie. Słuchanie siebie nawzajem zaowocowało mniejszymi stratami w wyniku zalań i większą wdzięcznością, rosnącym zaufaniem.

Jurgen Appelo – mówca i autor książek i publikacji, twórca podejścia Management 3.0 promuje zmianę w myśleniu o motywowaniu i angażowaniu pracowników. W miejsce motywacji zewnętrznej (tradycyjnego kija lub marchewki rozdawanych pracownikom przez menedżerów) proponuje traktowanie zarządzania jako odpowiedzialności nie jednego lidera, a całej grupy. Mówi o takiej wspólnej pracy, która przyczynia się do osiągnięcia celów biznesowych z priorytetowym traktowaniem szczęścia pracowników. Oferuje przy tym zestaw prostych i konkretnych działań i narzędzi, które służą temu celowi, proponuje inne spojrzenie na określanie celów, delegowanie zadań, czy docenianie pracowników. Przewiduje przestrzeń na świętowanie sukcesów, tworzenie symboli identyfikacyjnych dla zespołów i firm, czy wreszcie pomiar

1Na podstawie: <https://www.kamssoftpodlasie.pl/turkusowy-kamssoft-podlasie-w-telewizji-polsat-news-p68.html>

szczęścia pracowników (tzw. happiness index).² Społeczność Management 3.0 działa aktywnie w Polsce, organizuje spotkania i warsztaty, podczas których dzieli się nowinkami ze świata zarządzania.

Ojciec Włodzimierz Zatorski – fizyk z wykształcenia, założyciel Wydawnictwa Tyniec, pełniący wiele ról przywódczych w klasztorze tynieckim i opactwie benedyktyńskim w Polsce. Przyciągnął mnie na warsztaty z duchowości lidera cytatem z Reguły Św. Benedykta: „Gdy będziesz postępował naprzód, w życiu wspólnym i w wierze, serce ci się rozszerzy, i pobiegiesz drogą przykazań Bożych z niewysłowioną słodką miłością.” Życie wspólne to nie tylko klasztor, to też rodzina, to też firma. Ponad dziesięć lat temu zainspirowana tymi słowami, i praktyką zawodową O. Zatorskiego, zaprosiłam Go do poprowadzenia warsztatów z duchowości lidera dla menedżerów z fabryki, dla której wówczas pracowałam, i zaprzyjaźnionych coachów i trenerów. Było to przełomowe wydarzenie nie tylko dla nas, uczących się włączania duchowości w codzienną praktykę zawodową, ale i dla benedyktynów, do których obecnie możecie jeździć na warsztaty z Benedyktyńskiej Szkoły Zarządzania.³

Trzeci filar turkusowego zarządzania - Ewolucyjny cel – tworzenie potrzebnych produktów, usług, rozwiązań

Firmy pracujące w zgodzie z turkusowym myśleniem o świecie dbają o swoją rentowność, zdają sobie sprawę z tego, że jest ona im potrzebna do realizacji ich wizji. Nie stawiają jednak krótkoterminowego zysku finansowego w centrum uwagi. To nie on napędza ich do działania. Takim motorem jest natomiast potrzeba wytwarzania produktów i usług potrzebnych klientom, lokalnym społecznościom i światu.

Gliwicka firma produkcyjna Marco podkreśla społeczną odpowiedzialność biznesu i między innymi poprzez działania na rzecz lokalnej społeczności realizuje swoją misję pozytywnego wpływu na świat.

Ich budżet na cele społeczne w 2016 roku wyniósł 650tys. oraz ponad 100tys. z dobrowolnego opodatkowania się pracowników. Co więcej, systematycznie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem z organizacjami, które tego chcą.

Marek Śliboda, prezes Marco: „Dzielę się doświadczeniem, wiedzą. Co poniedziałek jeżdżę do Szpitala Wielospecjalistycznego w Gliwicach i przez 3 godziny uczę innych. Postawiliśmy sobie za cel, żeby w tak specyficznym miejscu jak placówka służby zdrowia wprowadzić kulturę organizacyjną, jaką stworzyliśmy u siebie. Zadanie nie jest łatwe z wielu względów, ale wydaje się, że w perspektywie kilku lat może się udać. Stworzyliśmy też w firmie swego rodzaju grupę wsparcia dla pracowników szpitala. Pomagają w zakresie infrastruktury, logistyki, zakupów, HR-u, marketingu czy PR.”

Na pytanie o wynagrodzenie za tą pracę, odpowiada:

„Tak, (dostaję) 160 tysięcy zł rocznie. Jeden do jednego transferujemy te pieniądze właśnie do Szpitala Wielospecjalistycznego. Te wszystkie praktyki dają też dużo dobrego przykładu innym. Uważam to za niezwykle cenne doświadczenie. Trzeba jednak jasno powiedzieć, że taki poziom pomocy społecznej czy stawki wynagrodzeń nie byłyby możliwe, gdybyśmy nie byli dochodową firmą. Tę dochodowość budujemy dzięki dobrym produktom i usługom na najwyższym poziomie.”⁴

2Na podstawie: <https://management30.com/>

3Agnieszka Kasprzyk Mączyńska – prezeska TEAL Action Learning Global.

4Na podstawie: <http://katowice.wyborcza.pl/katowice/1,35055,20022807,marco-z-gliwic-to-firma-marzen-jej-szef-lubi-prawdziwie.html>

Rekomendacje

Alternatywą do obecnego modelu ekonomicznego jest **Gospodarka Dobra Wspólnego** – zarówno społecznego, jak i ekologicznego. Celem gospodarki powinno być zapewnienie dobrostanu wszystkim ludziom lub nawet wszystkim istotom, włączamy więc w to przyrodę. Sukces w tym modelu nie jest mierzony jako zysk finansowy czy wzrost PKB, lecz poprzez to, jak duży jest wkład firm i inwestycji w dobro wspólne. Jest to alternatywa, która już funkcjonuje.

Bilans Gospodarki Dobra Wspólnego mierzy, w jakim stopniu dana firma działa w zgodzie z podstawowymi wartościami demokratycznego społeczeństwa, które zazwyczaj są ujęte w konstytucji. Są to na przykład solidarność, sprawiedliwość, troska o środowisko, demokracja czy godność. Bierze się tu pod uwagę zdanie wszystkich udziałowców. Mierzymy ponadto, w jakim stopniu wartość, jaką jest godność, odzwierciedlona jest w relacjach firmy z jej dostawcami, inwestorami, pracownikami, klientami, jak się ona ma do przyszłych pokoleń, do społeczeństwa i planety. Jest to instrument, który już istnieje. Jak do tej pory wprowadziło go około 400 firm, na zasadach dobrowolności. Owe pięć podstawowych wartości powinni wskazywać sami ludzie.

Jeżeli jednak celem nie jest już wzrost PKB, skąd wezmą się miejsca pracy? Czy można je zapewnić w ramach gospodarki dobra wspólnego?

Firmy z sektora prywatnego mogą być zachęcane do tego, by stworzyć wystarczającą liczbę miejsc pracy. Na przykład poprzez to, że nie mogłyby przekazywać zysku właścicielom, lecz musiałyby inwestować go w firmę. A to oznacza więcej miejsc pracy i lepsze miejsca pracy. Również państwo może tworzyć miejsca pracy, dla 10–30 procent wszystkich zatrudnionych. Państwo może zachęcać do tworzenia miejsc pracy w sektorze prywatnym na różne sposoby, od odpowiednich zamówień publicznych, poprzez zachęty podatkowe, aż po świadomą politykę technologiczną, regionalną czy związaną z sektorem przemysłowym.

Przykładowe rekomendacje w podziale na trzy filary turkusowego zarządzania

Samozarządzanie

Zaufanie

- Odnosimy się do siebie nawzajem z założeniem pozytywnych intencji.
- Ufanie współpracownikom jest naszym domyślnym sposobem budowania zobowiązań, dopóki nie udowodni się nam, że jesteśmy w błędzie.
- Wolność i odpowiedzialność to dwie strony tego samego medalu.

Informacje i podejmowanie decyzji

- Wszystkie informacje biznesowe są jawne dla wszystkich.
- Każdy z nas jest w stanie poradzić sobie z trudnymi i wrażliwymi wiadomościami.
- Wierzymy w zbiorową inteligencję. Nikt pojedynczo nie jest tak mądry, jak my wszyscy razem. Dlatego też wszelkie decyzje są podejmowane w procesie **konsultacyjnym takim jak Panel**

Obywatelski, nie tylko w zakresie kompetencji Prezydenta Miasta, ale i w miejskich spółkach czy ośrodkach edukacyjnych.

Odpowiedzialność i rozliczalność

- Wszyscy jesteśmy w pełni odpowiedzialni za organizację. Jeśli czujemy, że coś powinno się wydarzyć, mamy obowiązek się tym zająć. Nie jest wystarczające, aby ograniczać nasz obszar zainteresowania do zakresu odpowiedzialności naszych ról.
- Wszyscy muszą się czuć nieskrępowani w czynieniu innych odpowiedzialnymi za ich zobowiązania z użyciem informacji zwrotnej i pełnej szacunku konfrontacji.

Pełnia – wsłuchanie się w siebie i świat

Równa wartość

- Wszyscy mamy taką samą podstawową wartość.
- Jednocześnie nasza społeczność będzie bogatsza, jeśli pozwolimy wszystkim jej członkom na własny, wyróżniający ich wkład, doceniając różnice w rolach, edukacji, pochodzeniu, zainteresowaniach, umiejętnościach, charakterze, punktach widzenia, itd.

Bezpieczne i troskliwe miejsce pracy

- Zamiast lęku i oddzielenia wybieramy miłość i łączność.
- Staramy się tworzyć środowiska, w których każdy z nas może zachowywać się autentycznie.
- Szanujemy nastroje, emocje, duchowość – mówimy o tym.

Pokonywanie oddzielenia

- Chcemy mieć miejsce pracy, gdzie możemy szanować wszystkie aspekty nas samych: poznawczy, fizyczny, emocjonalny i duchowy; racjonalny i intuicyjny; żeński i męski.
- Zdajemy sobie sprawę, że wszyscy jesteśmy głęboko ze sobą powiązani jako części większej całości, która obejmuje naturę.

Uczenie się

- Każdy problem jest zaproszeniem do nauki i osiągnięcia wyższego poziomu. Zawsze będziemy uczniami.
- Niepowodzenie jest zawsze możliwe, jeśli śmiało zdążamy ku naszemu celowi. Omawiamy nasze niepowodzenia otwarcie i wyciągamy z nich naukę. Nie akceptujemy ukrywania lub zaniedbywania mądrości płynących z niepowodzeń.
- Informacja zwrotna i pełna szacunku konfrontacja są darami, jakimi się dzielimy pomagając sobie nawzajem w rozwoju.
- Skupiamy się bardziej na silnych stronach niż na słabościach, bardziej na szansach niż na problemach.

Relacje i konflikty

- Nie możemy zmieniać ludzi, możemy zmieniać siebie.
- Bierzymy odpowiedzialność za nasze myśli, przekonania, słowa i czyny.
- Nie rozsiewamy plotek, nie obgadujemy nikogo.
- Rozwiązujemy spory bezpośrednio z zainteresowanym.
- Nie obwiniamy innych za problemy. Zastanawiamy się, na ile być może jesteśmy częścią tego problemu i rozwiązania.

Cel istnienia

Zbiorowy cel

- Uważamy, że organizacja ma duszę i własny cel istnienia.
- Staramy się wsłuchiwać, gdzie organizacja chce podążać, wystrzegamy się wymuszania na niej kierunku.

Indywidualny cel

- Dociekamy, jakie jest nasze osobiste poczucie powołania oraz czy i na ile współbrzmi ono z celem naszej organizacji.
- Nasycamy nasze role duszą, a nie ego.

Planowanie przyszłości

- Nie możemy przewidzieć i skontrolować przyszłości. Dokonujemy prognozy tylko wtedy, gdy wymaga tego od nas konkretna decyzja.
- Kierujemy się intuicją i reagujemy na pojawiające się sytuacje.

Zysk

- Patrzymy długoterminowo – w takim ujęciu nie ma kompromisów między celem istnienia a zyskami.
- Jeśli skupiamy się na celu, w następstwie pojawią się zyski.