

Turkusowe marzenie?

¹ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Warszawa 2015. W oryginale występuje słowo „teal”, które nie ma odpowiednika w języku polskim. Oznacza ono kolor niebieskozielony. Tłumacze podjęli decyzję o użyciu słowa „turkus”. Nie jest to jednak tożsame z turkusem w koncepcji Spiral Dynamics Clare’a W. Gravesa ani z Teorią Integralną Kena Wilbera.

Z koncepcją turkusowej organizacji zetknęłam się po raz pierwszy w 2015 r. W czasie pobytu na konferencji w Berlinie usłyszałam o książce Frédérica Laloux od jednego z belgijskich kolegów¹. Po powrocie do kraju zaczęłam szukać tej pozycji i bardzo się ucieszyłam, że została ona przetłumaczona na język polski. Pochłonęłam ją jak dobrą powieść. Gdy czytałam o modelach organizacji od czerwonego do zielonego, miałam przed oczami różne firmy, z którymi zetknęłam się jako pracownik czy później konsultant.

Agnieszka Wolańska

Pomysł turkusowej organizacji w pierwszej chwili mnie zachwyił jako jedna z możliwych dróg ewolucji firm, która w kontekście zmian zachodzących na świecie wydaje się nieunikniona. Zauroczone książką, polecałam ją moim klientom. Nie liczyłam jednak na to, że zaczną oni od razu wdrażać rozwiązania turkusowe w swoich organizacjach.

Zależało mi bardziej na tym, aby czytając o ewolucji modeli organizacyjnych, spróbowali zidentyfikować barwy swojej firmy. Chciałam również ich nieco otworzyć i zainspirować do zmian, przynajmniej w podejściu do pracowników, i do modyfikacji stylu przywództwa. Zdawałam sobie sprawę,

że koncept turkusowej organizacji w polskich realiach może wydawać się wielu osobom utopijny. Podejrzywałam też, że nawet jeśli ktoś podejmie próbę budowania turkusowej organizacji, to jest wielce prawdopodobne, iż nie będzie ona do końca udana. Początki są zwykle trudne, a nowe koncepcje wymagają dużej otwartości, gotowości do porzucenia pewnych paradygmatów myślowych oraz zmiany przekonań i nawyków. Pionierzy muszą mieć dużo odwagi, wizję tego, do czego dążą, i wierzyć w nią mocno, dzielić się nią, pozyskać entuzjastów,



którzy z przekonaniem będą wdrażać zmianę, przewidzą lub w porę dostrzegą zagrożenia, nie zniechęcą się niepowodzeniami, podejmą ryzyko, będą eksperymentować, a gdy się uda – celebrować zarówno drobne sukcesy, jak i osiągnięcie zamierzonego celu. Taka zmiana będzie jednak trwała długo. Często może prowadzić do zupełnie innych efektów.

Moja kariera zawodowa rozpoczęła się wraz z początkiem demokratycznych przemian w naszym kraju. Przez blisko 30 lat miałam okazję obserwować, jak wyglądało wdrożenie nowych koncepcji zarządczych, które po 1989 r. zaczęły pojawiać się w Polsce dzięki globalnym korporacjom, ale też książkom, konferencjom itp. Zauważyłam pewną prawidłowość.

Najszybciej podchwytywano modne hasła: MBO, reengineering, coaching & feedback, empowerment, balanced scorecard, work-life balance itd. Praktyka pokazuje jednak, że nawet w organizacjach z długoletnią tradycją, które były w awangardzie nowych trendów zarządczych, nie zawsze modne hasła udawało się skutecznie wprowadzić do DNA organizacji.

MBV, czyli management by values

Pierwszy raz zetknęłam się z MBO (z ang. zarządzania poprzez cele) w 1994 r. Międzynarodowe organizacje, z reguły mocno pomarańczowe (zgodnie z metodologią Laloux), zaczęły wdrażać systemy wynagrodzeń bazujące na wynikach i indywidualnym wkładzie pracowników. Rozliczanie pracowników miało być oparte o wyznaczone i zrealizowane cele. Koncept stary, jednak do dzisiaj nie we wszystkich organizacjach, które go wdrożyły, funkcjonujący zgodnie z założeniami.

Powszechne problemy to: brak obiektywności oceny, przejrzystości procesów, spójności celów w zespołach i organizacji; brak zrozumienia narzędzia u menedżerów i podwładnych; brak umiejętności stawiania celów; zmiany sytuacji w przeciągu roku prowadzące do dezaktualizacji celów itp. Wiele organizacji nie wdrożyło MBO do tej pory, co z perspektywy nowych trendów może okazać się wygodne, bo pojawiają się już od pewnego czasu inne

pomysły na to, jak mierzyć i nagradzać wkład pracowników w biznes.

MBV, czyli management by values

Po raz pierwszy z wdrażaniem wartości zetknęłam się w 1996 r. Centrala z Australii przysłała film z wystąpieniem prezesa firmy, który mówił o kluczowych wartościach w organizacji. Niestety nie pamiętam już tych wartości, poza jedną, którą było budowanie wartości dla udziałowców firmy. Dla przeciętnego pracownika, operatora maszyny, magazyniera, kierowcy, księgowej była to czysta abstrakcja. Zgodnie z instrukcją z centrali film został przetłumaczony, musiał go obejrzeć każdy pracownik, na ścianach zawisły plakaty z wartościami, na arkuszach oceny rocznej pojawiły się wartości. Jednak nie były to wartości, którymi organizacja żyła. Po 12 latach w innej organizacji zobaczyłam siedem wartości, których nikt nie pamiętał i z którymi nikt się nie utożsamiał, a 20 lat później zobaczyłam u mojego klienta listę 18 wartości – nie było szans, aby były one jakimkolwiek drogowskazem dla menedżerów i pracowników. Nic dziwnego, że wielu pracowników sceptycznie podchodzi do kwestii wartości. Oczywiście są i dobre przykłady. Ostatnio spotkałam się z dyrektorem zarządzającym dużej spółki z kilkunastoletnim stażem na rynku. Czekałam na spotkanie, miałam okazję poczuć atmosferę firmy, porozmawiać z recepcjonistką, obserwować zachowania i rozmowy pracowników. W tej firmie obowiązywały trzy wartości: empatia, zwinność, entuzjazm. Można je było poczuć w ciągu 15 minut pobytu w recepcji. Była to organizacja zielona z elementami pomarańczu i turkus.

Melanż

Opisałam te przykłady, bo są one ważne z punktu widzenia organizacji pomarańczowej (MBO) czy zielonej (MBV, zarządzanie poprzez wartości). Na polskim rynku najczęściej spotykałam firmy operujące na poziomie pomarańczowym z domieszką zieleni lub pomarańczowym z domieszką bursztynu, czy nawet czerwieni. W tej chwili słyszymy, że firmy ►

podejmują wyzwanie wdrożenia turkusowej organizacji. Na jakie przeszkody może się natknąć entuzjasta turkus?

Nie miałam przyjemności poznać polskiej organizacji, w której turkus stał się kolorem dominującym, choć zapewne są takie, w których udało się przynajmniej częściowe domieszanie tej barwy. Myślę, że skuteczne wdrożenie rozwiązań turkusowych to ogromne wyzwanie zarówno dla firm, które funkcjonują na rynku od wielu lat, jak i start-upów.

W swojej książce Frédéric Laloux mówi o trzech przełomach ewolucyjnego turkus: samo zarządzaniu, pełni i celu ewolucyjnym.

Samo zarządzanie jest zdefiniowane jako „system oparty na relacjach między pracownikami bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu”.

Pełnia to „konsekwentny zbiór praktyk, które zachęcają, byśmy wrócili do wewnętrznej pełni i wnieśli do pracy wszystko czym jesteśmy”. Jest więc miejsce nie tylko na racjonalność, lecz także na emocjonalność, intuicję, duchowość, które do tej pory były niewidziane w środowisku pracy.

Cel ewolucyjny – „zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zapraszani są do tego, żeby wsłuchiwać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce się stać organizacja oraz jakemu chce służyć celowi. Organizacje turkusowe postrzegane są jako organizmy żywe posiadające poczucie własnego kierunku”².

Różnorodność wyzwań

Gdy patrzymy na organizację turkus przez pryzmat tych przełomów, warto zadać sobie pytanie, co może stanąć na przeszkodzie skutecznemu wdrożeniu nowych rozwiązań.

Zbierając doświadczenia zawodowe, stykałam się z:

- osobami o rozbuchanym ego, roszczeniowymi, przesadnie ambitnymi, których celem były:

- szybka kariera, a wraz z nią wszystkie widoczne atrybuty stanowiska, używane chętnie dla podkreślenia wysokiego statusu,
- zdobycie władzy, by bez przeszkód podporządkować innych swojej woli;
- przywiązaniem do hierarchii, formalizmów, ścisłego podziału zadań, biurokracji, zarówno po stronie menedżerów, jak i podwładnych, co wynikało m.in. z:
 - mocno zakorzenionych paradygmatów myślowych na temat ludzi,
 - braku zaufania do kompetencji, intencji, uczciwości pracowników,

Samozarządzanie

jest zdefiniowane jako „system oparty na relacjach między pracownikami bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu”.

- niezrozumienia czynników motywujących,
- zamiłowania do nadmiernej kontroli,
- niechęci do dzielenia się informacjami, uprawnieniami i odpowiedzialnością,
- obawy przed braniem odpowiedzialności,
- lęku przed konsekwencjami popełnionego błędu;
- organizacjami i pracownikami mocno poturbowanymi przez źle wprowadzane zmiany, a przez to niechętnymi i podejrzliwymi w stosunku do każdej nowości;
- krótkowzrocznymi decyzjami, podyktowanymi dążeniem do maksymalizacji zysku, które często nie były spójne z misją, wizją, strategią czy wartościami.

Te sytuacje można spotkać w mniejszym lub większym stopniu prawie w każdej organizacji, która, tak jak jej pracownicy, ma za sobą jakąś historię. Z pewnością stanowią one zagrożenie dla procesu budowania turkusowej organizacji. Na szczęście istnieje coraz więcej firm, które nie tylko deklarują, jak ważny w osiągnięciu sukcesu jest zespół ludzi tworzących firmę,

² Tamże, s. 72.

ale rzeczywiście tak myślą i demonstrują to w działaniu. Aby organizacje turkusowe mogły działać, potrzebna jest spójna wizja właścicieli i osób zarządzających.

Punktem wyjścia samoświadomość liderów

Z moich obserwacji wynika, że najczęściej podejmowane są próby wdrożenia rozwiązań związanych z dążeniem do pełni. Powiązane jest to z jednej strony z coraz większą świadomością menedżerów, że zarządzanie siłowe nie zapewnia zaangażowania pracowników, a z drugiej – jest nieco wymuszone przez trendy rynkowe. Trudności w pozyskaniu i utrzymaniu pracownika powodują, że firmy coraz mocniej zwracają uwagę na EVP (ang. Employee Value Proposition – oferta dla kandydatów i pracowników). Coraz większą wagę przykładają się do nieformalnych relacji, budowania środowiska pracy, którego atmosfera sprzyja współpracy i rozwojowi. Zmianie ulegają procesy i praktyki HR-owe. Coraz większy nacisk kładzie się na miękkie umiejętności menedżerów i budowanie relacji nie tylko służbowej na poziomie szef – podwładny, ale na poziomie kontraktu psychologicznego człowiek – człowiek.

Nieco gorzej przedstawia się sprawa w zakresie samodzielnego zarządzania. Trudniej bowiem pozbyć się średniego szczebla zarządzania, gdy awans na stanowisko kierownicze, podwyżkę czy materialne atrybuty statusu uważa się za główne czynniki motywacyjne, prawo do decydowania oraz odpowiedzialność przypisuje się do stanowiska. Trudno też odejść w wielu firmach od ścisłego podziału ról i opisów stanowisk chociażby ze względu na wymogi prawne czy wprowadzone procedury certyfikacji ISO lub inne. Niemniej można w Polsce spotkać rozwiązania bliskie tej koncepcji. Są firmy wprowadzające agile project management (z ang. zwinne zarządzanie projektami). Zwinne zespoły, realizujące projekty związane z rozwojem nowych produktów czy usług, mają dużą samodzielność i odpowiedzialność. Zespoły te nie potrzebują silnego nadzoru. Najtrudniej chyba spotkać przykłady trzeciego przełomu. Właścicielom,

udziałowcom itp. zwykle przyświeca chęć maksymalizacji zysków, podczas gdy w organizacji turkusowej głównym sensem pracy jest cel istnienia firmy. Misja powstała na poziomie centrali często nie jest komunikowana wystarczająco dobrze, a co za tym idzie – pracownicy nie rozumieją, jakiemu celowi nadrzędnemu służą. Nie spotkałam organizacji, w której nie tworzy się planów ani budżetów rocznych. Zwykle jest to proces, który zajmuje kilka tygodni. Gdy budżet zostanie zaakceptowany, wyznacza się cele, monitoruje ich realizację i kontroluje wydatki. Organizacja turkusowa ma dostrzegać możliwości, wyczuwać okazje i reagować, budżety są uproszczone, nie wyznaczają się celów ilościowych.

Laloux pisze: „(...) dana organizacja nie jest w stanie rozwinąć się poza etap rozwoju jej przywódców”³. Jeśli chcemy, żeby organizacja operowała na poziomie turkusowym, konieczny jest odpowiednio wysoki poziom świadomości jej przywódców. Poziom świadomości ludzi zakładających, inwestujących w biznesy czy prowadzących je zależy od wielu czynników. Duże znaczenie mają wykształcenie, doświadczenie, kwestie psychologiczne i socjologiczne. Poziom świadomości rządzących, styl przywództwa, poziom kształcenia, jakość stanowionego prawa itp. mają wpływ na świadomość społeczeństwa. Nie należy więc oczekiwać, że organizacje turkusowe zaczną rosnąć jak grzyby po deszczu. Będą funkcjonować na rynku równoległe z innymi modelami i – jak pisze Laloux – każdy poziom, na jakim operuje organizacja, ma swoje blaski i cienie. Dla HR-owców oznacza to umiejętność poruszania się w różnorodnych środowiskach i dostosowania procesów, polityki oraz praktyk do modelu funkcjonowania organizacji, ale także działanie na rzecz zwiększania świadomości liderów, co pomoże organizacji przejść na inny poziom operowania. ■



Agnieszka Wolańska

jest doradcą, mentorem, trenerem. Od 2014 r. zarządza firmą Will to Change Consulting Sp. z o.o. W projektach wspiera firmy na poziomie strategicznego doradztwa w obszarze HR-u, OD, a także porządkowania organizacji i optymalizacji ich struktur biznesowych.

³ Tamże, s. 57.