

## Odżywcza współpraca

Innowacja w zarządzaniu - model organizacji w którym nie ma szefa, ale są efekty. Ciekawe rozwiązanie, które przejmuje coraz więcej firm. Czy sprawdzi się u wszystkich? Temat turkusowych organizacji przybliżyła nam Pani Marta Kaługa z leaNCe, z powodzeniem praktykująca nowy trend.

Jak opisałaby Pani Organizację Turkusu? Prosimy wyjaśnić naszym Czytelnikom na czym ona polega.

Turkus jest kamieniem szlachetnym i każdy egzemplarz tego kamienia jest inny, posiada oryginalną fakturę, odcień, kształt. Podobnie z turkusowymi organizacjami, które bazując na podobnych założeniach mają inne sposoby działania. Zasadniczo takie firmy są oparte na współdecydowaniu, przejrzystej komunikacji, efektywności oraz na indywidualnym zaangażowaniu osób, które w niej pracują. Motywacja w tym procesie nie opiera się na tradycyjnym założeniu, że trzeba oddziaływać na pracownika z "zewnątrz", aby go zainteresować, poprzez nagrody, finansowe, materialne oraz inne korzyści. Takie systemy działają na krótką metę, lub są nieskuteczne. Ludzie zrażają się tym, że stają się niejako obiektami działań i stają się na to coraz bardziej odporni. W turkusie podejście do motywacji jest krańcowo inne. Najpierw należy mocno i autentycznie zdiagnozować cel, aby osoby współpracujące lub chętne do współpracy już na etapie rekrutacji miały szansę sprawdzić czy to jest to w co chcą zaangażować swoją energię. Stąd to, co w wielu firmach służy dekoracji, jako wygrawerowane w pięknej gablocie misja, wizja, cel w turkusie staje się odżywczym krwiobiegiem. Identyfikacja z celem działalności firmy i sformułowanie w jej ramach celu zespołu oraz celów indywidualnych stanowi oś działania poszczególnych osób. To wobec tego celu określamy intencje i skutki działań każdego pracownika, to one wyznaczają standardy i efektywność działań. Cel - jasny, klarowny, z którym się ludzie identyfikują, jest źródłem spójności w organizacji. Cel łączy zespół w odpowiedzi na proste pytania dlaczego w ogóle organizacja istnieje i dlaczego podejmuje jakieś działania.

Jak przekształcić model organizacji z klasycznego na turkusowy? Od czego zacząć? Można to zrobić na własną rękę, czy potrzebna jest pomoc specjalistów?

Pierwsze kroki powinny być związane z identyfikacją żywego celu organizacji. W tym zakresie działania powinny być osią dla wartości, które stanowią podstawę funkcjonowania organizacji. Dużą rolę odgrywa tu kultura feedbacku jako źródła uczenia się i nieustannej ewolucji organizacji. W efekcie poprawia się współpraca w zespole, następuje proces budowania zaufania i podejmowania działań wraz z autoryzacją oraz upewnianiem w ramach określonej roli i zakresu odpowiedzialności. Dzięki otwartej komunikacji przyczyniającej się do zrozumienia perspektyw różnych osób następuje redukcja strat wynikających z konfliktu rozumianego jako brak zrozumienia sensu w jakim poszczególne działania przyczyniają się do realizacji celu. Oprócz wspólnej wizji niezbędne są do tego specyficzne umiejętności takie jak konstruktywna komunikacja, podejmowanie decyzji biorących pod uwagę wszystkich zatrudnionych, wspieranie rozwoju pracowników, umiejętność radzenia sobie z konfliktem, mediacje. W tym obszarze leaNCe Lab chce wspierać przedsiębiorców, liderów i pracowników

firm organizując praktyczne warsztaty i grupy wsparcia jak np. Action Learning. Badania przeprowadzone w zespołach mówią o tym, że aby współpraca w grupie była na najlepszym poziomie należy przeznaczać około 10-12 proc. czasu i przestrzeni na dbanie o relacje. Jeśli tego brakuje to poziom frustracji, niechęci, wrogości doprowadza do sytuacji, w której grupa pracuje na najniższym poziomie wydajności. Dla mnie idea turkusu jest bardzo praktyczna w wymiarze codziennych kontaktów i decyzji w firmie, przyjęcia na siebie odpowiedzialności za podejmowane działania, rozumienie perspektywy innego człowieka. I wolności do powiedzenia Nie w sytuacji, gdy coś ważnego stoi na przeszkodzie wykonaniu działania. To z jednej strony przyjęcie odpowiedzialności w roli , a z drugiej pokora i uznanie naszej ludzkiej niedoskonałości i emocji jako sygnału o tym co dla nas ważne. Można zaryzykować twierdzenie, że zwyczajowo czy kulturowo w konflikcie lub w trudnej sytuacji szukamy winnych i ich w ten lub inny sposób karzemy (samo uznanie kogoś winnego czegoś jest już karą w wymiarze społecznym)

## Kiedy powstał pomysł takiego kształtu organizacji?

Swoje pierwsze przedszkole założyłam w 2000 roku. Moje pojęcie o zarządzaniu i organizacji było wówczas skromne. Wiedziałam to, że nie chcę współpracowników karać ani nagradzać. Wraz z moim własnym rozwojem oraz rozwojem organizacji stawało się dla mnie coraz bardziej jasne w jaki sposób chcę zarządzać. Dwa kluczowe momenty to poznanie „Porozumienia bez przemocy” (Nonviolent Communication Marshalla Rosenberga) oraz spotkanie Zdziśka Kolmaga i jego fascynacji książką Laloux "Reinventing Organisations". „Porozumienie bez przemocy” dało mi narzędzia oraz idee komunikacji opartą na zrozumieniu potrzeb swoich i innych ludzi, zmiany przekonań, innego sposobu kontaktu i działania. Z kolei książka Laloux pokazała w jaki sposób można przebudowywać organizację aby lepiej działała dla wszystkich. Połączyło się to też z moją potrzebą budowania społeczności wokół przedszkola i żłobka. Tworzą ją pracownicy i rodzice oraz osoby zaangażowane w zmianę relacji w oparciu o komunikację, zmianę myślenia. Elementem tego procesu dojrzewania do zarządzania było odkrycie strachu i wstydu, który motywował moje działania jako menedżera. Powyższe obawy i bariery dotyczyły mojego poczucia niepewności oraz ewentualnej krytyki. Dlatego nie docierały do mnie informacje zwrotne, które właśnie płyną z takiej krytyki oraz mogą przyczynić się do poprawienia zarządzania i organizacji.

## Czy ten pomysł sprawdzi się w każdej firmie? Wielkość i liczba firmy ma jakieś znaczenie?

Zmiana organizacji w kierunku turkusu jest wyzwaniem. Firmom oprócz marzeń i wizji potrzebne są specyficzne umiejętności. Proces ich uczenia się oznacza gigantyczną zmianę na poziomie myślenia o środowisku pracy, o byciu menadżerem, podejmowaniu decyzji i generowaniu zysku. W stworzonym przez nas programie, przekazujemy narzędzia niezbędne do wdrożenia tej zmiany. Są to między innymi takie czynniki jak: konstruktywna komunikacja, podejmowanie decyzji biorących pod uwagę wszystkie osoby związane z organizacją, wspieranie rozwoju pracowników, umiejętność radzenia sobie z konfliktem, mediacje. Po podjęciu pierwszych działań wiele firm zamiast lepszej współpracy i zaangażowania doświadczało chaosu, zniechęcenia, odejścia pracowników. Niestety,

nie mamy magicznej pigułki współpracy. Stworzyliśmy Leance Lab - zespół trenerów o różnorodnych specjalizacjach, by przejście przez te etapy było możliwe i stało się rzeczywistym przekształceniem w turkusową organizację. Oczywiście wielkość firmy (organizacji) ma znaczenie. W większych organizacjach proponujemy przekształcanie współpracujących ze sobą zespołów w kierunku modelu pełnej partycypacji. Działania, aby przyniosły zamierzony efekt powinny być zakorzenione w obecnej kulturze organizacyjnej firmy i odpowiadać na rzeczywiste wyzwania osób taką firmę współtworzących. Czasem jest tak, że podczas warsztatów pracownicy nie chcą nawet ujawniać z jakimi wyzwaniami rzeczywiście się mierzą. Dlatego niezbędny jest dla nas etap przygotowania i przemyślenia kolejnych kroków przed warsztatami dla firm oraz wspieranie zmiany. Wchodzenie z gotowym programem jest tylko innym przejawem paradygmatu zgodnie z którym "ktoś inny wie lepiej"

## Na czym polega działalność LeaNCe?

LeaNCe jest otwartą organizacją, która w praktyce realizuje idee turkusów. Tworzymy środowisko sprzyjające efektywnej współpracy i osobistego zaangażowania na rzecz sukcesu firmy. Wprowadzamy zmiany w sposobie pracy, jej organizacji i komunikacji. Mamy przekonanie, że możliwe jest stworzenie środowiska, w którym ludzie dobrze się czują, pracują z pasją i radością. Mogą podejmować działania, które dla nich mają znaczenie i sens. Poprzez swoją pracę mogą się spełniać. W tym celu LeaNCe prowadzi żłobek i przedszkole Krasnal, salę co-workingową, organizuje społeczność LeaNCe - środowisko wspierające kreatywność i współpracę wokół idei turkusowej organizacji, tworzy LeaNCe Lab - grupę trenerów wspierających firmy w turkusowej transformacji, organizuje grupy Action Learning wspierające menadżerów. Ponadto oferujemy roczne kursy mediacji, coachingu, turkusowego przywództwa oraz organizujemy i prowadzimy warsztaty z zakresu: Porozumienia bez Przemocy Marshalla Rosenberga; konstruktywnej komunikacji, umiejętności dawania wspierającego feedbacku prezentacji i wystąpień publicznych, podejmowania i komunikowania decyzji zarządzania partycypacyjnego, kreowania wizerunku zgodnego z własną osobowością. Proponujemy również sesje coachingu indywidualnego i grupowego oraz facylitację podejmowania decyzji grupowych.