

W poszukiwaniu pracy idealnej cz.1

Większość ludzi w zachodnich społeczeństwach żyje w dwóch oddzielnych światach: świecie zawodowym i świecie prywatnym. Będąc w ciągłym niedoczasy, stara się wyrwać światu zawodowemu strzępy czasu, które mogą poświęcić pozazawodowym pasjom, rodzinie, znajomym. Nie zawsze się to udaje.

Praca kojarzy się nierzadko z kieratem, mozolną harówką, by zapewnić sobie... No właśnie co? Bezpieczeństwo, wysoki standard, przyjemności? Ale czy to, co otrzymujemy dzięki pracy i pieniądзом, jest tym, czego naprawdę pragniemy? Czy to poświęcenie na pewno się opłaca?

Rick Jarow w swojej książce: „Antykariera. W poszukiwaniu pracy życia” napisał: „Rozdzielenie pomiędzy życiem i pracą, między codziennymi wysiłkami a marzeniami nęka nasze społeczeństwo jak plaga. Znaczna większość przyjmuje niezadowolone do pracy jako coś oczywistego i beznamiętnie wspiera pleniącą się kulturę rozrywki i konsumpcji, widząc w niej jedyny sposób wchodzenia w kontakt ze światem wyobraźni. Inni traktują pracę jako konieczne wyrzeczenie, pomimo gnębiącego ich poczucia, że się sprzedali. Bardzo niewielu z nas z radością wygląda poniedziałku. (...) Jak stworzyć przyjazne naturze formy życia i pracy? Oto być może najbardziej aktualne wyzwanie, z którym przychodzi nam się mierzyć”¹.

Zazdrościmy tym nielicznym, którzy naprawdę lubią to, co robią, dla których praca jest pasją, miejscem, w którym dobrze się czują, w którym się spełniają i mają poczucie, że robią coś naprawdę wartościowego. Tymczasem, jak wynika z raportu „State of The Global Workplace” Instytutu Gallupa, tylko „13 proc. pracowników na całym świecie angażuje się w swoją pracę, czerpiąc przy tym satysfakcję i gwarantując rozwój firmy. Reszta nie wkłada wysiłku w pracę lub nawet ją kontestuje”².

Czy można spowodować, aby przestrzeń pracy stała się miejscem przyjaznym, w którym pracownik zaspokaja

w pełni najważniejsze potrzeby i ma poczucie głębokiego sensu tego, co robi?

Jedną z dróg, na którą decydują się nieliczni, polega na uświadomieniu sobie swoich prawdziwych potrzeb, potencjału i dokonaniu życiowej rewolucji: opuszczeniu pościgu, którym się dotychczas jechało, i ruszeniu w świat piechotą, w poszukiwaniu pracy swojego życia lub z nadzieją na stworzenie sobie takiego miejsca pracy.

Rodzi się jednak pytanie: co z pozostałymi? Czy pracodawcy: firmy, organizacje, urzędy, instytucje mogą tworzyć miejsca pracy, w których ludzie będą chętnie pracować, w które będą gotowi zaangażować swój twórczy potencjał, do których chętnie będą wracali? Dotychczasowe doświadczenia dają, niestety, negatywną odpowiedź, pomimo wysiłków działów HR, tworzących rozbudowane systemy motywacyjne, systemy benefitów itp.

REWOLUCJA W ZARZĄDZANIU – TURKUSOWE ORGANIZACJE

Jest jednak isierka nadziei. Na początku 2016 r. na rynku polskim pojawiła się bardzo ciekawa pozycja wydawnicza: książka belgijskiego trenera, coacha, konsultanta Fredericka Laloux: „Pracować inaczej”. Autor przebadał i dokładnie opisał 12 wyjątkowych organizacji: od agencji rządowych, przez NGO, małe firmy rodzinne, firmy średnie z różnych sektorów do dużej, międzynarodowej firmy energetycznej. Funkcjonują one w różnorodnych warunkach społecznych i gospodarczych.

Organizacje te, tak różnorodne, mają wspólne cechy, dla których autor nazwał je „turkusowymi”. Nazwa (w ory-



JAROSŁAW
HOLWEK

trener, konsultant, coach,
współwłaściciel firmy
szkoleniowo-doradczej
Kaizen Perfection,
www.kaizenperfection.pl



Organizacje turkusowe akceptują ludzi takimi, jakimi są, nie lansują modelu organizacyjnego robota, który przejawia tylko te cechy, które są w jego miejscu pracy uznane.

ginalne teal organisations) wywodzi się z jednego z kluczowych narzędzi teorii integralnej – opisu etapów rozwoju świadomości pokazującego, jak ludzkość ewoluuje pod kątem widzenia świata, postrzegania jednostki i zbiorowości, stosunku do rzeczywistości, wyznawanych norm i wartości, dominujących potrzeb. Organizacje turkusowe różnią się jakościowo od wszystkich znanych nam dotychczas modeli funkcjonowania.

Czym w takim razie jest ten tajemniczy „turkusowy twór”? Organizacje, które opisał Laloux, pomimo ewidentnych różnic charakteryzują się kilkoma wspólnymi cechami:

• **Samozarządzanie, brak hierarchii.**

Organizacje turkusowe mają płaską strukturę. Nie ma tam kadry menedżerskiej w tradycyjnym rozumieniu. Zarządzanie opiera się na relacjach pomiędzy pracownikami, na samodzielnym lub grupowym podejmowaniu decyzji (bez konieczności konsensusu), czasami przy pomocy coachów lub doradców, którzy wspierają lub moderują proces. U podstaw takiego podejścia leży założenie, że większość ludzi, jeżeli jest darzona szacunkiem oraz zaufaniem, jest w stanie działać odpowiedzialnie i samodzielnie. Normą jest elastyczne podejście do ról i funkcji, ich wymiennosc i zastępowalność. Stąd w turkusowych organizacjach zaniknęły lub istnieją tylko w szczątkowej formie tak zwane działy wsparcia: kontrolingu, zaopatrzenia, zarządzania kadrami, jakości, zarządzania ryzykiem, planowania strategicznego. Ich funkcje, kiedy jest to potrzebne, przejmują naturalnie ci pracownicy, którzy czują się na siłach oraz którzy są zainteresowani wypełnianiem takiej roli.

• **Kultura organizacyjna oparta na autentyczności i realizacji uniwersalnych wartości.**

Organizacje turkusowe akceptują ludzi takimi, jakimi są, nie lansują modelu organizacyjnego robota, który przejawia tylko te cechy, które są w jego miejscu pracy uznane. Zwykle w swojej pracy musimy pokazywać się jednomyślnie. Uwypuklać (zaklamując rzeczywistość) te właściwości, które są dobrze widziane, ukrywać te, które nie mają znaczenia lub mogą nie współgrać z odgrywaną rolą. Stąd częste zaskoczenie pracodawców lub menedżerów, którzy pierwszy raz mają okazję zobaczyć swojego pracownika w innej roli niż zawodowa (w prywatnej sytuacji, na portalu społecznościowym itp.). Organizacje turkusowe pozwalają pracownikom zachować autentyczność, przyjmując ich z całym bagażem (fizycznym, racjonalnym, emocjonalnym, duchowym), akceptując zarówno ich zalety i talenty, jak i ich wady, wątpliwości, wahania. Jest dla nich równie ważne, że ktoś jest pracownikiem, jak też to, że jest rodzicem, małżonkiem, członkiem chóru parafialnego itp. Nie tylko to akceptują, ale stymulują pracowników, żeby byli sobą i pokazywali się z prawdziwej, a nie politycznie poprawnej strony.

• **Ewolucyjny, wartościowy cel.**

Kolejną istotną cechą organizacji turkusowych jest ich otwartość na świat i silny kontakt z rzeczywistością. Nie próbują one ustanawiać sztywnych celów (np. sprzedażowych, produkcyjnych) i precyzyjnych budżetów, które determinują działania pracowników, często doprowadzają do patologii i kulturywania fikcji. Bo tym właśnie skutkują próby

naciągania rzeczywistości do przyjętej z góry koncepcji. Głównym celem tych organizacji nie jest też pomnażanie zysków. Turkusowe organizacje traktują budżety lub cele operacyjne jedynie jako kompas, który wyznacza przybliżony kierunek działania. Ewolują one ciągle w interakcji z rzeczywistością. A tę rzeczywistość uważnie obserwują dziesiątki, setki lub tysiące par oczu zaangażowanych pracowników, których zdanie się liczy. Zyski są tylko pozytywnym skutkiem ubocznym dobrze wykonanej pracy, a cel jest definiowany na poziomie określonej wartości, którą organizacja chce wnieść do społeczeństwa w odpowiedzi na jego realne potrzeby. Laloux pisze o tym tak: „Organizacje komercyjne, przeze mnie badane, mają inne spojrzenie na zysk. Zysk jest konieczny, a inwestorzy zasługują na godziwą stopę zwrotu, jednak głównym sensem pracy jest cel istnienia firmy, a nie zysk. Kilku z założycieli tych organizacji używało tej samej metafory: zysk jest jak powietrze, którym oddychamy. Potrzebujemy powietrza, żeby żyć, ale nie żyjemy, aby oddychać”³.

Ktoś mógłby powiedzieć, że większość firm definiuje przecież cele, misje, wizje, wartości, odpowiada na potrzeby. Różnicą jest autentyczność. W większości firm celem działania jest zysk, zwiększanie wartości firmy na giełdzie itp. Do tego dopisuje się strategię produkcyjną, marketingową, która ma do tego celu doprowadzić. Produkuje się nikomu niepotrzebne rzeczy, czasem wręcz szkodliwe. Dorabia się do tego odpowiednią narracją i wprawia w ruch maszynę marketingową, której zadaniem jest wykreowanie potrzeby wśród konsumentów. Pięknie ilustruje to rysunek znanego satyryka, na którym laborant z firmy farmaceutycznej, trzymając w ręku probówkę, mówi do kolegi: „Wynaleźliśmy fajny lek. Teraz trzeba do niego wymyślić jakąś chorobę”. Z tego powodu w większości firm wizje, misje i zestawy wartości brzmią tak niewiarygodnie i nie są przez większość pracowników traktowane poważnie. Autentyczny cel powoduje autentyczne utożsamienie, szczególnie w sytuacji, kiedy jest on zgodny z systemem wartości ludzi, którzy mają go realizować. Angażują się w niego, bo nie mają poczucia, że dla pieniędzy, przywilejów czy prestiżu zaprzędałi swoją duszę.

DLACZEGO TO W OGÓLE DZIAŁA?

Wielu czytelnikom zapewne przeszło przez głowę, że to jakieś science fiction, bajki na dobranoc, marzenia idealisty. Otóż nie, takie organizacje istnieją. Opisuje je szczegółowo Laloux we wspomnianej książce. Nie tylko istnieją, ale są bardzo efektywne. Rozwijają się, często mają ponadprzeciętne wyniki, przynoszą zyski, są lubiane przez pracowników, o czym świadczy bardzo niski wskaźnik rotacji i absencji. Patologie (kradzieże, nadużycia, prezentyzm) oraz błędne decyzje nie zdarzają się tam częściej niż w tradycyjnie zarządzanych organizacjach, pomimo dania szeregowym pracownikom dużej wolności w działaniu i podejmowaniu decyzji. Pracownicy ponadprzeciętnie angażują się w swoją pracę, wykazując się kreatywnością, samodzielnością i odpowiedzialnością. A przy tym nie zaniedbują innych obszarów swojego życia.

Na czym polega fenomen turkusowych organizacji? Może na tym, że zaspakajają cztery obszary potrzeb pracowni-

ków, od których zaspokojenia zależy nasze zaangażowanie w pracę oraz satysfakcja z jej wykonywania. Obszerne badania na ten temat przeprowadził Tony Schwartz⁴.

Te obszary to:

• **Potrzeby fizyczne**

Danie pracownikom możliwości zadbania o bilans energetyczny dzięki wyważonemu rytmowi pracy pozwalającemu na wypoczynek i regenerację. W turkusie pracownicy sami regulują swój rytm pracy i wcale tego nie nadużywają. Nie ma ewidencji czasu pracy, odbijania kart itp.

• **Potrzeby emocjonalne**

Sprawienie, żeby trudne emocje nie pochłaniały zbyt wiele energii. Można to zapewnić, dbając o konstruktywną komunikację i otwartość w relacjach międzyludzkich, dając możliwość bycia sobą, a także akceptując popełnianie błędów. W organizacjach turkusów bardzo dużą wagę przypisuje się tej sferze. Uruchamia się nawet specjalne procesy, które pomagają w tym pracownikom.

• **Potrzeby intelektualne**

Ochrona przed rutyną i znudzeniem. Sprawienie, że praca jest ciekawym wyzwaniem, twórczą podróżą. W turkusie zapewnia to wymiennosc ról i zadań oraz możliwość dokonywania innowacji przez każdego pracownika, bez konieczności przebijania się przez biurokratyczną strukturę. Co najważniejsze, procesy te dokonują się oddolnie, a nie w wyniku programów wdrażanych odgórnie przez zarząd lub działy wsparcia.

• **Potrzeby duchowe**

Sprzysianie temu, aby pracownicy mieli poczucie wyższego sensu wykonywanej pracy, służącej nie tylko zarabianiu pieniędzy i wspinaniu się po drabinie kariery, żeby ich praca była zgodna z wyznawanymi wartościami lub dawała możliwość realizowania tych wartości. Osoby, które mają poczucie, że ich praca wnosi jakąś ważną wartość dodaną i nie jest sprzeczna z ich wartościami, nie tylko bardziej się angażują i są bardziej efektywne, lecz także zyskują poczucie, że praca doładowuje ich energetycznie, a nie wyczerpuje. Wystarczy spojrzeć na zespoły pasjonatów w firmach lub instytucjach o misyjnym charakterze.

Dzięki zaspokajaniu tych czterech obszarów potrzeb organizacje turkusów bazują głównie na wewnętrznej motywacji pracowników.

W swojej książce „Doktryna jakości”⁵ profesor Andrzej Blikle pisał, że motywacja wewnętrzna to motywacja wiążąca się z czerpaniem radości z samego działania (oddawania się lubianej, dającej satysfakcję czynności) i przebywania w danym środowisku (przez pozytywne kontakty z innymi ludźmi). Wiąże się ona z zaspokajaniem potrzeb godnościowych i społecznych: miłości, przyjaźni, bezpieczeństwa, akceptacji, realizacji ważnych wartości. Motywacja zewnętrzna jest natomiast oparta na pożądaniu zewnętrznej nagrody (stanowisk, honorów, tytułów, nagród, podwyżek) lub na lęku przed karą. Bazuje ona na tzw. potrzebach korzyści (pieniądze i dobra materialne) i ambicji (inaczej potrzeby miłości własnej). Większość tradycyjnych firm i instytucji w swoich działaniach kieruje się głównie motywacją zewnętrzną, opierając swoje systemy motywacyjne na zasadzie „kija i marchewki”, dziwiąc się później, że pracownicy nie



*W turkusie ludzie
przełączają się na
wewnętrzną motywację
– robią to, co czują,
że jest odpowiednie
w relacji do ich
wewnętrznych
wartości i założeń.*

są zaangażowani i lojalni albo ciągle chcą więcej. W moim mniemaniu dzieje się tak dlatego, że ludzie w ten sposób, nieświadomie, biorą odwet lub domagają się rekompensaty za brak zaspokojenia swoich ważniejszych potrzeb w miejscu, któremu poświęcają kawał swojego życia.

Tymczasem Laloux pisze o motywacji liderów i pracowników w badanych przez siebie organizacjach w następujący sposób: „W turkusie ludzie przełączają się na wewnętrzną motywację – robią to, co czują, że jest odpowiednie w relacji do ich wewnętrznych wartości i założeń. Zostało to potwierdzone w moich rozmowach z założycielami i prezesami pionierskich firm, przedstawionych w tej książce: oni nie eksperymentowali z nowymi metodami zarządzania z nadzieją na osiągnięcie jeszcze większego sukcesu. Siła napędowa odkrywania nowego modelu organizacyjnego wywodziła się z wewnętrznego imperatywu, aby pracować inaczej, aby pracować w środowisku, jakie ludzie lubią, aby działać zgodnie z ich światopoglądem. Tradycyjny sposób prowadzenia organizacji po prostu nie ma dla nich sensu. Narusza ich wartości i głęboko osadzone założenia na temat celu pracy oraz wzajemnych relacji międzyludzkich”⁶.

To właśnie jest główny fenomen organizacji turkusów: są to miejsca, w których chce się pracować, których atmosfera jest zupełnie inna niż tradycyjnych miejsc pracy. W których znika klątwa naszych czasów, polegająca na rozdzielaniu pracy zawodowej i życia osobistego. Klątwa, która powoduje, że większość pracowników z niecierpliwością wypatruje piątku, a z obrzydzeniem myśli o poniedziałku. ■

Bibliografia:

¹Rick Jarow, „W poszukiwaniu pracy życia”, Wydawnictwo Nowy Marketing, Warszawa 1998, s. 21.

²Cyt. za: <http://swiat.newsweek.pl/raport-gallupa-satysfakcja-z-pracy-zaangazowanie-newsweek-pl,artykuly,282879,1.html>.

³Laloux, str. 238.

⁴T. Schwartz, „Taka praca nie ma sensu”, MT Biznes, Warszawa 2012.

⁵<http://www.moznainaczej.com.pl/Download/Doktryna-Jakosci/DoktrynaJakosci.pdf>.

⁶Laloux, s. 338.