



JAROSŁAW
HOLWEK

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

W poszukiwaniu pracy idealnej cz. 2

Pracując już 18 lat jako trener, konsultant, coach i mając do czynienia z wieloma różnorodnymi organizacjami biznesowymi, organizacjami NGO, instytucjami publicznymi, nie miałem niestety szczęścia natrafić na taką, którą by można nazwać turkusową. Doświadczyłem za to, co to znaczy pracować w zespole, który wykazywał wszelkie znamiona turkusy. Choć jest to doświadczenie „z zupełnie innej bajki” niż opisywane dotychczas przykłady, postanowiłem się nim podzielić, bo, przynajmniej w moim przekonaniu, jest ono unikatowe i dobrze ilustruje temat „pracy idealnej”.

Niedawno po raz kolejny uczestniczyłem w kursie medytacji wglądu (vipassany). Jest to technika medytacyjna wywodząca się z tradycji buddyjskiej i mocno osadzona w agnostycznej filozofii buddyjskiej, bez odwołań do religii, bez dogmatów, bez rytuałów. To powoduje, że na kursach pojawiają się ludzie o różnych przekonaniach, reprezentujący różne wyznania, wywodzący się z różnych środowisk. U podstaw organizacji kursów vipassany stoi założenie, że nauczanie dhammy (prawa natury) i techniki medytacyjnej pomagającej ją poznać i działać zgodnie z nią nie może być komercyjne. Wypacza to bowiem ideę służenia innym, na której oparte jest całe przedsięwzięcie. W związku z tym uczestnictwo jest bezpłatne. Dopiero po zakończeniu kursu, jeżeli uczestnik uzna, że było to wartościowe doświadczenie, może wnieść dotację w dowolnej wysokości. Ale nie jest to opłata za odbyty kurs, bo za to zapłacił już ktoś inny. Jest to dotacja na rzecz kolejnych osób, tak żeby mogły one, niezależnie od możliwości finansowych, wziąć w nim udział. Działa więc tutaj zasada wzajemnego obdarowywania. Opisuję ten kontekst, żeby łatwiej było zrozumieć moje późniejsze wywody.

Tym razem nie pojechałem jednak tylko medytować. Obdarowywać innych można bowiem również pracując na ich rzecz. Taka forma uczestnictwa nazywa się służeniem,

które polega na 10-dniowej pracy na rzecz osób medytujących. Pracy polegającej na przygotowywaniu posiłków, sprzątanii i dbaniu o to, żeby uczniowie mogli się oddać tylko medytacji, nie rozpraszając uwagi. I tutaj zaczyna się moja przygoda z pracą w turkusowym zespole.

Nasza grupa „serwerów” (nazwa używana w stosunku do osób służących na kursie) liczyła 10 osób. Normalnie 120-osobowy kurs obsługuje 14 osób. Nie znaleźliśmy się wcześniej. Reprezentowaliśmy różne grupy wiekowe i zawodowe: maturzystka, 2 studentów, właściciel firmy informatycznej, kierownik projektów z dużej firmy, architekt, 2 robotników, 2 osoby bez stałego zatrudnienia, trener biznesu. Prawda, że ciekawa zbieranina? Tym bardziej, że nie było między nami zawodowego kucharza ani nikogo, kto miałby zawodowe doświadczenie w pracy, którą mieliśmy wykonywać. Zaledwie trzy osoby miały doświadczenie w amatorskim gotowaniu dla małego kręgu osób. Na kierownika kuchni, z braku kandydatów, zgłosiła się najmniej, jak się później okazało, odpowiednia osoba.

A więc nasze pospolite ruszenie wzięło się za bardzo odpowiedzialne zadanie, jakim była obsługa 120 osób. Wszystko musiało być dopięte na ostatni guzik. Spóźnienie się z czymkolwiek mogło mieć daleko idące konsekwencje, biorąc pod uwagę bardzo restrykcyjny harmonogram kursu. Nie mó-

więc już o takich sytuacjach, jak np. przypalenie czy przeso-
lenie posiłku. Nie było za bardzo możliwości korekty. Mie-
liśmy wprowadzić do pomocy podręcznik opisujący menu
i ważne czynności krok po kroku, ale i tak zadanie, które
przed nami stało, wyglądało na mission impossible.

Trzy pierwsze dni charakteryzował chaos, wielki wysiłek
włożony w to, żeby się zorientować, o co w tym wszystkim
chodzi, oraz personalne zgrzyty. Menedżer się nie spraw-
dził, ludzie angażowali się bardzo nierówno: jedni ciężko
pracowali, podejmowali każdą pracę, która była do zro-
bienia, brali odpowiedzialność za efekt, inni objali się po
kątach lub angażowali „na pół gwizdka”, uciekając od nie-
lubianych czynności.

Po czym nastąpił przełom. Każdy znalazł swoje miejsce.
Naturalnie podejmowaliśmy też inne role, kiedy była po-
trzeba. Wszyscy bardzo odpowiedzialnie zaczęli podcho-
dzić do naszej misji zadbania o medytujących. Sami pil-
nowaliśmy wszystkiego i interweniowaliśmy, kiedy trzeba.
Rola menedżera okazała się zbędna. Objął on po prostu
inną zespołową funkcję, która ułatwiała nam wykonywa-
nie pracy (dbanie o aprowizację itp.). Po trudnych rozmow-
ach w pierwszych dniach wykazywaliśmy dla siebie dużo
życzliwości i chęci pomocy. Symptomatyczny był sposób
reagowania: kiedy kolega wpadł na serwera niosącego go-
rącą zupę, co zaowocowało katastrofą, a pora obiadu zbli-
żała się w zastraszającym tempie, nie było żadnych prze-
kleństw czy pretensji, tylko życzliwe zainteresowanie, czy
nikt nie poniósł uszczerbku, i zbiorowa pomoc przy usu-
waniu skutków katastrofy. W sytuacjach podbramkowych

angażowaliśmy się wszyscy, bez szemrania. Nikt już nie
zwracał uwagi na to, że jeden pracuje mniej, drugi więcej.
Uznaliśmy, że każdy daje z siebie to, co jest w stanie dawać
w danym momencie życia, będąc ograniczonym przez stan
zdrowia, emocje, nawyki. Zapanowała atmosfera życzliwo-
ści, otwartości, poczucia humoru, mądrych rozmów o ży-
ciu przy obieraniu warzyw. Wiele osób polubiło czynności,
które wcześniej omijali szerokim łukiem.

Mieliśmy też wysoką wydajność: piątego dnia uznaliśmy, że
damy radę w 8 osób i postanowiliśmy, że codziennie dwie
osoby spędzą cały dzień medytując. I daliśmy radę. Wyka-
zywaliśmy się też dużą kreatywnością, przerabiając potra-
wy i codziennie piekąc ciasta (co nie było obowiązkowe),
żeby jak najlepiej dogodzić medytującym. Do tego stopnia,
że uczniowie pytali nas na koniec, czy był wśród nas zawo-
dowy cukiernik.

A przecież pracowaliśmy bardzo ciężko ponad 10 godzin
dziennie i wcale nie musieliśmy tego robić.

Co spowodowało, że ta grupa, po trudnym początku, za-
częła działać jak sprawna, dobrze naoliwiona maszyna, że
większość członków zespołu wykazywała wielkie zaangażowanie,
odpowiedzialność oraz postawę współpracy i wzajemnej pomocy,
że działało się to wszystko w świetnej atmosferze, pełnej zrozumienia i mądrych rozmów o ży-
ciu? Ta atmosfera sprawiła, że pod koniec trudno nam było
się ze sobą rozstać.

I tutaj właśnie zobaczyłem wiele analogii do tego, co prze-
czytałem w książce Laloux o turkusowych organizacjach.
Pierwsze podobieństwo dotyczy samozarządzania i wszech-

reklama



Czy Twoją firmę stać na ignorowanie stawek wynagrodzeń?

Raport płacowy
Sedlak & Sedlak
2017

- 500 firm
- 500 stanowisk
- Analizy wynagrodzeń i benefitów
- Analizy branżowe i regionalne
- Planowane podwyżki wynagrodzeń na 2018 rok



Poznaj aktualne stawki płac!

Sedlak & Sedlak

tel. 12 625 59 16

raport@sedlak.pl

wynagrodzenia.pl/raport2017

stronności. Jak już pisałem, zarządzaliśmy się sami, przejmując na bieżąco różne role, kiedy tylko zachodziła taka potrzeba. Liderem zostawał w danym momencie ktoś, kto był odpowiedzialny za jakiś obszar. Na przykład będąc jednym z dwóch głównych kucharzy, zarządzałem pracą tych, którzy mi pomagali w przygotowywaniu produktów. Natomiast kiedy nakrywaliśmy do stołu, zarządzała nami osoba odpowiedzialna za stan jadalni. Kiedy pojawiało się jakieś nietypowe wyzwanie, zawsze znajdowały się osoby, które je podejmowały.

Druga wspólna cecha to kultura organizacyjna oparta na pełni, autentyczności, realizacji uniwersalnych wartości. Po początkowych zgrzytach większość z nas mocno się otworzyła, pokazała z różnych stron. Ja przyznałem się do swojego nadmiernego krytycyzmu w stosunku do innych, ktoś się przyznał do kłopotów z kręgosłupem i trudnych emocji, co przeszkadzało w większym zaangażowaniu, ktoś inny do tego, że ma mentalność „niebieskiego ptaka” i taka praca jest dla niego wielkim wyzwaniem. I zostało to zaakceptowane, a także to, że każdy z nas był na innym etapie życia, o czym dużo rozmawialiśmy. Akceptowane było również popełnianie błędów. Jak kolega za bardzo rozgotował owsiankę, było tylko trochę śmiechu, dowcipkowania, ale skończyło się na pocieszeniu go, że nic się strasznego nie stało i nie ma się co przejmować, naprawi to kolejnego dnia. To zgranie i tę autentyczność wspierały obowiązkowe praktyki medytacyjne, dzięki którym można było wyciszyć emocje i lepiej zrozumieć to, co się z nami działo.

Sprzyjało nam również to, że pomimo różnic mieliśmy wiele wspólnych wartości, wynikających chociażby z faktu uczestniczenia w kursach vipassany. I nawet jeżeli nie udawało nam się zawsze ich wdrażać, to zgodzaliśmy się z nimi i stanowiły one dla nas punkt odniesienia i przedmiot aspiracji. Te wartości to: uważność, niekrzywdzenie innych, pielęgnowanie zrozumienia i współczucia. Część z nich była przełożona na zasady panujące podczas służenia, np. zasada, żeby nie przekazywać swoich uwag, dotyczących zachowania czy pracy innych, w gniewie, a robić to tak, żeby nie były raniące, tylko rozwijające dla adresata. Są to stare buddyjskie zasady, a brzmiały jak opis tego, co jest istotą informacji zwrotnej.

Kolejną, wspólną z turkusowymi organizacjami cechą był ewolucyjny, wartościowy cel. Jego ewolucyjność polegała na tym, że byliśmy bardzo elastyczni w reagowaniu na wyłaniającą się rzeczywistość. Reagowaliśmy na problemy i wykorzystywaliśmy nadarżające się okazje (np. wspomniana możliwość takiego przeorganizowania się, żeby można było więcej medytować). Nie trzymaliśmy się ściśle podręcznika, tylko wykazywaliśmy się sporą kreatywnością w dostosowywaniu do potrzeb uczniów czy choćby poszukując sposobów na wyeliminowanie marnotrawstwa żywności.

Myszę jednak, że najistotniejsze podobieństwo dotyczy tego, co jest rdzeniem organizacji turkusowych: celu zdefiniowanego na poziomie fundamentalnej wartości. Celu transpersonalnego, wykraczającego poza ambicje i egoistyczne korzyści. Wiele o naszej motywacji mówi bardzo symptomatyczne zdanie, które padło podczas wspólnego obierania warzyw i z którym wszyscy się zgodzili: „za pieniądze nie chciałoby mi się tak zasuwać”.

W przypadku vipassany takim transpersonalnym, wartościowym celem służenia jest zapewnienie medytującym warunków, żeby mogli skupić się na swoim emocjonalnym i duchowym rozwoju, oraz wzmacnianie takich cnót, jak hojność i oddanie. Dla wielu osób pracujących i posiadających rodziny poświęcenie 10 dni na pracę na rzecz innych jest większym wyrzeczeniem niż wpłacenie dotacji, jest więc mocnym urzeczywistnieniem tych cnót.

W rozmowach z kolegami i koleżankami słyszałem najczęściej o takich celach indywidualnych, które były bardzo zbliżone z założonym celem służenia: chęć przysłużenia się innym, zwrotu tego, co sam kiedyś otrzymałem, doświadczenia specyficznego atmosfery itp.

JAK TAM DOJŚĆ?

Doświadczenie pracy w turkusowym zespole było dla mnie bardzo ważne. Z powodów osobistych, bo pokazało, że ludzie mogą w taki sposób być ze sobą. A także z powodów zawodowych, bo doświadczyłem na własnej skórze tego, o czym czytałem u Laloux z fascynacją i lekkim niedowierzaniem.

Sceptyk mógłby powiedzieć: to było tylko 10 dni, specyficzni ludzie i specyficzna konwencja kursu medytacyjnego. To wszystko prawda. Ale to doświadczenie pokazuje, że w specyficznych warunkach ludzie mogą w taki sposób pracować i tak się czuć, jak ja się czułem przez te 10 dni: spełniony, wzruszony, z poczuciem sensu i ważności tego, co robię, pełen harmonii i spokoju. Te uczucia powodowały, że niektóre osoby (te bez większych zobowiązań życiowych) zostawały, aby służyć na kolejnych kursach. Ciężko było im wyjechać.

A WIĘC TAKA PRACA JEST MOŻLIWA!

Pozostają dwa pytania: czy opłaca się prowadzić organizacje w stronę turkusową, i jak to robić?

Na pierwsze pytanie mogę odpowiedzieć: zdecydowanie tak. Większość zalet, takich jak efektywność, zaangażowanie, odpowiedzialność pracowników, już wymieniłem. Są to zalety ważne zarówno z punktu widzenia pracowników, jak i pracodawcy.

Praca w turkusowych organizacjach z dużym prawdopodobieństwem doprowadziłaby większość z nas do likwidacji lub radykalnego zmniejszenia rozdźwięku między życiem zawodowym i osobistym.

Poza tym, jak wykazuje Laloux, organizacje turkusowe są „antykruche”. Jest to pojęcie wprowadzone przez Nassima Nicholasa Taleba, a oznacza osoby czy organizacje, którym służą wstrząsy, które „rozwijają się i rozkwitają pod wpływem zmienności, przypadkowości, nieładu i stresu; przygoda, ryzyko i niepewność to ich żywioł (...). Antykruchłość to coś więcej niż odporność czy wytrzymałość. Odporność pozwala przetrwać wstrząs bez zmian; antykruchłość zmienia na lepsze”. A dzisiejsze czasy to przecież czasy częstych, gwałtownych, nieprzewidywalnych zmian, które Philip Kotler nazwał erą turbulencji.

Jest jeszcze jeden ważny powód, dla którego „gra jest warta świeczki”. Turkusowe organizacje przeszły z porządku ego do porządku eco, co oznacza, że dbają nie tylko o siebie, o zarobki pracowników i zyski akcyjna-



Liderzy, którzy patrzą na rzeczywistość w sposób systemowy, dobrze się czują zarówno w świecie racjonalnego myślenia, jak i w sferze emocjonalnej i duchowej.



riuszy. Uważają się one za część pewnego systemu lub systemów, dzięki którym funkcjonują i które chcą utrzymać w jak najlepszym stanie, a nie maksymalnie wyeksploatować. Wszystkich członków systemu uważają za tzw. interesariuszy, o których warto dbać. Dlatego też nie wykorzystują i nie uprzedmiotawiają pracowników (nie funkcjonuje w nich pojęcie „zasobów ludzkich”), nie wykorzystują dostawców, nie naciągają klientów. Dbają o swoje środowisko społeczne, naturalne, gospodarcze, inwestując w nie czas i środki. Osią ich funkcjonowania jest współpraca, a nie rywalizacja. Można więc zaryzykować tezę, że świat funkcjonujący według turkusowego paradygmatu dałby rodzajowi ludzkiemu większą szansę na przetrwanie, w sytuacji kiedy rabunkowa forma dzisiejszej gospodarki zaczyna coraz bardziej podkładać pod naszą planetę kolejne ładunki wybuchowe.

Na drugie pytanie, jak budować turkusowe organizacje, jest dużo trudniej odpowiedzieć. Po pierwsze dlatego, że organizacji turkusowych jest jeszcze zbyt mało, żeby wyciągać daleko idące wnioski. Po drugie: dochodziły one do stanu obecnego różnymi ścieżkami. Po trzecie: warunki społeczno-ekonomiczne, w których żyjemy, i dominujące wzorce kulturowe oraz paradygmaty myślenia o gospodarce chyba nie sprzyjają powstawaniu organizacji turkusowych na masową skalę. Zaryzykuję tezę, że te, o których mówimy, powstały na przekór obowiązującym w gospodarce i społeczeństwie wzorcom myślenia. Dlatego też trudno jest zidentyfikować okoliczności, które ich powstaniu sprzyjały.

Jeden kluczowy warunek powstania organizacji turkusowej został bezsprzecznie zidentyfikowany – to jej lider oraz jego poziom rozwoju świadomości. Jak pisał Laloux, sposób funkcjonowania organizacji jest mocno powiązany z przekonaniem jej lidera, jego wartościami, sposobem patrzenia na rzeczywistość. Pomimo indywidualnych różnic turkusowych liderów łączy to, że funk-

cjonują na... turkusowym poziomie świadomości. A ten poziom oznacza, że są w stanie zrozumieć i zintegrować wszystkie inne poziomy świadomości oraz elastycznie z nich korzystać (w swoim życiu), a także skutecznie porozumiewać się z osobami, które swoją perspektywę uważają za jedyną słuszną. Liderzy, którzy patrzą na rzeczywistość w sposób systemowy, dobrze się czują zarówno w świecie racjonalnego myślenia, jak i w sferze emocjonalnej i duchowej. Są to liderzy, dla których działanie zgodne z wyznawanymi wartościami, przeznaczeniem, robienie czegoś dobrego i sensownego dla świata jest ważniejsze niż egotyczne korzyści.

Konkludując: do tego, żeby organizacje turkusowe zaczęły odgrywać dominującą rolę w naszej rzeczywistości społeczno-gospodarczej, potrzebna jest rewolucja w sposobie myślenia. Większość liderów, których miałem okazję poznać, sprawuje swoje funkcje ze względu na egotyczne korzyści (materialne lub ambicjonalne) oraz zaspokajanie potrzeby władzy, kontroli, sprawczości. W organizacjach turkusowych lider służy ludziom, tak jak serwerzy na kursie vipassany, a nie sprawuje nad nimi władzy. Tak radykalna zmiana wymaga ogromnej ewolucji świadomości. W korporacjach, gdzie własność jest rozproszona, a lider jest tylko najemnikiem, ciężko jest pewnie przekonać zainteresowanych szybkim zyskiem udziałowców do tego typu eksperymentów. Zamiana dominujących w zachodnich gospodarkach neoliberalnych dogmatów na bardziej wspólnotowe, ekologiczne, oparte na wartościach podejście też wydaje się drogą bardzo trudną.

Czy to oznacza, że nie mamy szans na idealną pracę na szerszą skalę? Tego nie wiem. Wiem jednak na pewno, że warto próbować. Być może, skoro tak duże znaczenie ma poziom rozwoju świadomości liderów, ich rozwój emocjonalny i duchowy, ich system wartości i transpersonalne cele, dobrym rozwiązaniem będzie... vipassana? ■