Piotr Janulek

Naukowo zainteresowany problemami innowacyjności modeli biznesu przedsiębiorstw usług profesjonalnych. Przedsiębiorca od 2000 r. najpierw w agencji interaktywnej, a później jako kierownik placówki w systemie oświaty, celował w projektowaniu elearningu, na długo zanim ten stał się koniecznością.
Kocha kawę, kartofle i kwerendę literatury.
Zainteresowania: #modelebiznesuprofesjonalistow, #analyticsbusinessmodel

Łukasz Solarski

Propaguje w całej Polsce idee Turkusowych Organizacji – firm, które same się zarządzają. Razem z innymi lokalnymi opiekunami współtworzy cykl Turkusowe Śniadania, na których poszerza świadomość jak zmienić model funkcjonowania swojej firmy. Uczeń Chrystusa, współtwórca i uczestnik inicjatyw: Klub mówców i liderów dla startupowców, serii konferencji Camp Startup Poland Wrocław, Startup Poland. Bada temat, pisze raporty z praktykami a co się nauczy – streamuje. Chętnie dzieli się swoimi obserwacjami i rozmowami z ludźmi, którymi są praktycy . #turkusowaewolucja
Kocha służyć, słuchać i śmiać się.

ISBN 978-83-63504-00-7
9 788363 504007

Piotr Janulek, Łukasz Solarski

Turkusowa Ewolucja

O organizacji, w której Ty sam chciałbyś wzrastać

4 zwiady
2 podejścia
1 kolor

Piotr Janulek, Łukasz Solarski
Turkusowa Ewolucja
O organizacji, w której Ty sam chciałbyś wzrastać
Książka zawiera 4 pogłębione wywiady z osobami, które zmieniały swoje organizacje w myśl założeń Organizacji Turkusowej, którą rozpropagował F. Laloux. Zwiady uzupełnia tło historyczne i teoretyczne.
Data: 21.04.2022 Wersja 202112-152
Słowa kluczowe: organizacja turkusowa;samozarządzanie;holizm;case study
Kontakt: turkusowaewolucja@blogshow.pl

Data przekazania do druku: 21.04.2022
Kategoria: ebook, Open Access

Cieszyn, 2021

© Copyright by Piotr Janulek i Łukasz Solarski, Cieszyn 2021. Pewne prawa zastrzeżone. Tekst niniejszej publikacji jest dostępny na licencji: Creative Commons Uznanie autorstwa - Użycie niekomercyjne 4.0. Postanowienia licencji są dostępne pod https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl

Życzymy radości z dzielenia się!

Printed in Poland
Wydawnictwo Nauki i Rozwoju
Wyd. 1
ISBN: 978-83-63504-00-7
scientificpublishing.info

Wstęp ... 7
1. Kolorowa ewolucja ... 8
Na drodze do uporządkowania chaosu ... 10
A zaczęło się tak ... 10
[#1] Ślizgiem przez historię zarządzania, współpracy ... 10
[#2] Ludy prymitywne? ... 10
[#3] Gospodarka oparta na ziemi ... 12
[#4] Gospodarka oparta na przedmiotach ... 15
[#5] Gospodarka oparta na automatyzacji ... 15
[#6] Gospodarka oparta na informacji ... 16
[#7] Gospodarka oparta na uczeniu się ... 17
Turkusowa organizacja ... 18
Na początku czarno i ciemno ... 18
[#1] Czerwone Organizacje i Czerwona Współpraca ... 20
[#2] Konformizm Bursztynowy, spaja masy ... 20
[#3] Czas na Pomarańczę ... 21
[#4] Na zieloną trawkę ... 23
[#5] Dane na wejściu ... 24
Założenia Organizacji Turkusu ... 28
[#1] Samozarządzanie ... 28
[#2] Pełnia ... 32
[#3] Po co to wszystko ... 35
2. Wywiady z przedsiębiorcami ... 38
Jak wygląda turkusowa firma od środka? Radosław Bartosik, Mentax ... 38
Turkusowy bajerant ... 40
Obibok ... 42
Skracanie dystansu ... 42
Rozmowa o emocjach? W godzinach pracy? Ależ proszę bardzo ... 43
Wspólne działanie ... 43
Zadanie z turkusu ... 45

Wdrożenie turkusu w firmie – historia prawdziwa, Tomasz Misztal, Kamsoft Podlasie 46
Turkus na etapy 46
Turkusowy lider 47
Wizja przyszłości 51
Jak wejść w skalę dzięki zaangażowaniu pracowników – igus 53
Międzynarodowa firma o turkusowym zabarwieniu 56
Jak wygląda tworzenie firmy, w której Ty sam chciałbyś wzrastać - Andrzej Krzywda, Arkency 58
Technologia i branża grają „drugie skrzypce" 58
Coś z niczego – kreowanie poczucia rozwoju 59
Kluczem komunikacji w firmie jest asynchroniczność 61
Przyjęcie się do firmy pracującej inaczej 64
The Arkency Way – system wartości, który polaryzuje 65
[#1] Overcomunikacja 66
[#2] Bardzo wysoka jakość usług 66
[#3] Brak barier rozwoju 66
[#4] Odpowiedzialność 66
Jak to wygląda na co dzień 67
Zakończenie 69
Spis rysunków 70
Spis fotografii 70
Lista literatury 71

Wstęp

Wielu biologów ma poważne zastrzeżenia co do przebiegu ewolucji organicznej, część nawet ma uzasadnione powody by ją kwestionować[1]. Jednak w środowisku społecznym, w organizacji i zarządzaniu ewolucja trwa na całego (gdy zaczyna się rewolucja, lepiej zostać w domu). Następują powolne, ale ważne zmiany i nie da się tego zatrzymać. Organizacje, które osiągają sukces na rynku, takie jak Valve, Mentax, Kamsoft, igus, Arkency są zarządzane w zupełnie inny sposób – z użyciem turkusowych praktyk. Jest to wysoki jakościowo stan zarządzania organizacją, który pozwala osiągnąć sukces na poziomie, który do tej pory wydawałby się fikcją. Niewątpliwie organizacje takie jak Google oraz startupy najlepiej adaptują nowe praktyki. Czy dlatego, że nie mają nic do stracenia? Przekonamy się.

Polecamy lekturę książki Turkusowa Ewolucja O organizacji, w której Ty sam chciałbyś wzrastać. Jest ona efektem obserwowania i uczestniczenia, ale i badania oraz testowania. Pierwsza część powstawała od 2017 r. do 2021 r. i składała się z wywiadów w organizacjach, które osiągnęły niebywały sukces przy jednoczesnym nacisku na rozwój struktury i kultury organizacyjnej. To dobre miejsce, aby jeszcze raz podziękować za podzielenie się tą wiedzą. W 2021 r. dodano do archipelagu case study historyczne i teoretyczne 'pomosty'.

To razem wzięte, mamy taką nadzieję, pozwoli z książki czerpać inspiracje, pracownikom zrozumieć o co chodzi z „tym Turkusem", a liderom organizacji służyć jako podręcznik do samodzielnych eksperymentów ze zmianą. Mamy nadzieję, że oba spojrzenia – zarówno w warstwie teoretycznej jak i aplikacyjnej zmierzały do spójnych celów poznawczych, i takimi się okażą[2].

Nasze doświadczenia są ze swojej natury migawkowe i nietrwałe. Część znanych nam organizacji eksperymentowała z 'Turkusem' i omal się nie rozpadła. Dlatego nadal dyskutujemy w środowisku biznesowym nad tą kwestią. Jeśli chcesz być częścią największej w Europie społeczności entuzjastów Turkusu zapraszamy cię na najbliższe spotkanie tzw. #TurkusoweSniadania. Na tym forum odbywają się konferencje, wykłady, warsztaty i dyskusje, i nie może zabraknąć również Twojego głosu. Niech tu dzięki Twoim działaniom iteracja się domknie.

[1] J. W. G. Johnson, *Na bezdrożach teorii ewolucji*, Wydawnictwo Michalineum, Warszawa-Struga 1989, s. 9.
[2] Pilotujemy tag #turkusowaewolucja.Opisz nam swoją Ewolucję.

1. KOLOROWA EWOLUCJA

W przełomowej książce *Pracować inaczej, nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości* F. Laloux pokazuje, że za każdym razem, gdy ludzkość przechodziła na nowy poziom świadomości, osiągała nowe rozwiązania w zakresie zarządzania i współpracy[3]. Najdoskonalsze w swej organizacji i świadomości określa kolorem turkusowym[4]. Turkus o trzech zasadniczych fasetach: samozarządzanie, oparcie na pełni człowieka, szukanie ewolucyjnego celu organizacji, który zastępuje próby przewidywania i kontrolowania przyszłości. Koncepcja Laloux opiera się głównie na odkryciach W. Graves'a oraz badaniach tych zjawisk przez D. E. Becka i Ch. C. Cowana. W kontekście jest także Teoria Spiral Dynamics (dynamika spiralna) która modeluje, jak powstające fale świadomości przepływają przez jednostki i grupy, prowadząc do większej ekspresji w myśleniu[5].

Głęboko w środku czujemy, że 'turkusować' się trzeba. Pragniemy miejsc pracy tchnących prostotą, a jednak zindywidualizowanych, domowych i wolnych; pełnych autentyczności i szczerości, szacunku, radości, wspólnoty, transparentności, pasji i celowości. Co zatem współczesne zarzadzanie ma do zaproponowania? Stara anegdota mówi, że słysząc pytanie Co nowego? Dobrze upewnić się A stare już znacie? Z szacunku dla historii i na potrzeby nakreślenia kontekstu zróbmy mały przegląd zagadnień. Usiądź wygodnie, zapraszamy do lektury.

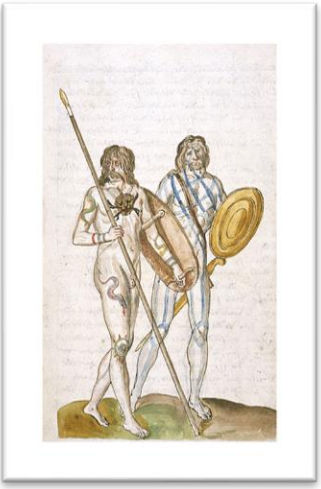
[3] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 13.
[4] Będziemy trzymać się nomenklatury jak w polskim tłumaczeniu pióra M. Koniecznia k. Tak wiemy, wiemy, że F. Laloux pisał o kolorze cyrankowym. Organizacje cyrankowe – hmm. Masz lepszy pomysł?
[5] Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska, *Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership*, „Management Forum" 4 (2016), s. 19.

Na początku był chaos. Potem wymyślono zarządzanie i współpracę.

NA DRODZE DO UPORZĄDKOWANIA CHAOSU

A zaczęło się tak

Na początku był chaos. Potem wymyślono zarządzanie i współpracę. Jeśli społeczność chwilowo przestawała się mordować, powstawały konstrukty zarzadzania takie jak przywódca, lider, grupa, organizacja, jakość, kultura, klimat, system, sieć itd. Jeśli społeczność utrzymywała kontakty handlowe i wszelakie inne (np. służyli 'gościną' Wikingom i ktoś przeżył wizytę), tak jak widać to w dowodach archeologii neolitycznej – powstawały niezwykłe artefakty ludzkiej pomysłowości takie jak Stonehenge i… zarządzania, współpracy. Jak społeczność się izolowała, jak to miało miejsce na Tasmanii czy wracając na Wyspy Brytyjskie – działo się coś wręcz odwrotnego. Dowodzi tego sytuacja, którą zastali Rzymianie – nagich Brytów!



Rysunek 1 Starożytni Brytowie. Źródło: British Library

[#1] Ślizgiem przez historię zarządzania, współpracy

Kto pamięta konstruktora piramidy Cheopsa, katedry Notre-Dame? Macie 5 sekund. Udało się? Niezakoniecznie. Natomiast nikt nie ma wątpliwości kto był menadżerem ww. projektów, czy jak to w przypadku piramidy ów faraon, czy jak to w przypadku katedry znana i dominująca w Europie organizacja religijna. Świadczy to o tym, że zarzadzanie jest jakby meta-aktywnością, będącą w awangardzie takich zabiegów ludzkich jak nauka i sztuka. Nawet technika pozostaje w tyle, bowiem np. niewielu pamięta pierwszego konstruktora lokomotywy napędzanej parą wodną, natomiast każdy zna G. Stephensona. Weźmy zatem stare akta szukając historii zarzadzania.

[#2] Ludy prymitywne?

Często słyszymy określenia 'ludy prymitywne', 'prymitywne obyczaje', 'religie prymitywne'. Jednak sam fakt nieposiadania technologii, nie

przesądza o tym, że ktoś jest prymitywny. Kontynuując taki schematyzm trzeba by założyć, że ludzie żyjący w tych kulturach, pod względem świadomości są bardziej prymitywni niż wybrana subkultura cywilizacji zachodniej – a tak z pewnością nie jest[6].

Co ciekawe zwolennicy romantycznego podejścia widzą w rdzennych ludach Europy czy Ameryk społeczności rajsko-braterskie. Oczywiście nie zmienia to faktu, że języki starożytne były często bardziej skomplikowane niż współczesne. Trudno jednak mówić i myśleć o ludach prymitywnych w dolinie Eufratu, albo w okolicy Aleksandrii czy Aten sic! Myślimy raczej o ludziach 'prymitywnych' oraz o towarzyszących im jurtach i tipi, albo z lekceważącym ziewnięciem o lepiankach z krowich odchodów wraz z nieodłącznym pasterzem z długim kijem oraz wierną i życiodajną kozą. W epoce pozytywizmu zaczęto postrzegać owych 'prymitywnych' jako nieoświeconych i krwiożerczych.

W czasach wielkich odkryć, w średniowieczu czy romantyzmie – raz postrzegano odległą przeszłość w samych superlatywach, żeby w czasach oświecenia czy rewolucji przemysłowej postrzegać negatywnie. Niewykluczone, że takie dwubiegunowe wahania 'postrzegania' są częścią naszej psychiki, która każe cechy nas samych widzieć w innych, z reguły negatywnie. Oznacza to, że gdy się nie kontrolujemy, umysł – każe myśleć jednokierunkowo, szukając jednego słusznego rozwiązania, złotych środków, najlepszych metod. Umysł, który ma dać nam większą możliwość wyboru każe nam, jak u konia wyścigowego, widzieć zarządzanie jednotorowo, od starych do nowoczesnych metod, złych do dobrych praktyk, od spaczonych do utopijnych teorii. Daje to tylko paliwa dla uprzedzeń, nietolerancji oraz arogancji. Jesteśmy pewni, że już miałeś Czytelniku szacunek do historii, Indian i Prasłowian, wolimy się jednak upewnić.

Inną możliwością, czego w zamyśle rzecznikiem ma być ta książka, jest przekonanie, zgadzając się w tym punkcie z F. Laloux, że ludzkość nie rozwija się jednowymiarowo, liniowo, a spoglądanie na ten dorobek poprzez pryzmat epok historycznych, szkół, nurtów, modeli, schematów, map, kanw, etapów i metaforycznie pojmowanych kolorów ma jedynie tą historię dydaktycznie zobrazować, zilustrować, zsyntetyzować i uczynić bardziej przystępną[7]. Nie

[6] Ole Vedfelt, *Poziomy świadomości: Poznaj potencjał swojego umysłu*, Eneteia 2001 (Psychologia Kultury), s. 21.
[7] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 53.

przesądzając o tym co i kto w epoce brązu zaistniał w przestrzeni zarzadzania i współpracy, bowiem zapisków zachowało się jak na lekarstwo, snujmy opowieść dalej do… Gildii.

[#3] Gospodarka oparta na ziemi

To kilka tysięcy lat wynalazków i rozwijania umiejętności związanych z uprawą ziemi oraz upowszechniającym się osiadłym trybem życia ludzi. W tej fazie głównym kapitałem była ziemia, środkami wymiany zaś produkty naturalne oraz metale szlachetne. Rozwijały się relacje praca – pracodawca, ale charakterystyka ówczesnych prac i zawodów jest dość niepewna. Wystarczy stwierdzić, że wykonawców tych samych czynności nierzadko nazywano i traktowano inaczej zależnie od miejsca. Prawo, medycyna i dominująca organizacja religijna ukonstytuowały pierwsze klarujące się profesje[8].

W wiekach XIII i XIV pojawiły się pierwsze sieci 'współpracy' w północnej Europie znane jako gildie (dolnoniem. Die Gilde, związek)[9]. Zrzeszały one rzemieślników i kupców jednej lub kilku związanych ze sobą profesji. Wysoko ceniono zwłaszcza unikatowe umiejętności, na przykład mistrzów witrażystów. Ich wyroby były równie rzadkie i kosztowne jak materiały, z których wyrabiali swoje dzieła[10]. Cechy (gildie) rozkwitły w Europie między XI a XVI wiekiem i stanowiły ważną część tkanki gospodarczej i społecznej tamtej epoki. Niektórzy historycy twierdzą, że gildie średniowiecznej Europy wywodzą się z *collegia* Cesarstwa Bizantyjskiego, ale nie ustalono bezpośrednich połączeń między tymi różnymi instytucjami[11].

Jeśli szukać wtedy miejsca, gdzie można byłoby rozwijać się zawodowo, cechy były dedykowanym miejscem dla innowacyjnego i oświeconego rzemieślnika czy kupca. W XIII w. gildie kupieckie w Europie Zachodniej stowarzyszały najbogatszych i najbardziej wpływowych obywateli wielu miast i miasteczek. Ponieważ w XII i XIII wieku wiele lokacji miejskich stało się samorządami, gildie zaczęły dominować w ich radach miejskich.

[8] Michał Reduta, *Zawód, profesja i kultura profesjonalna*, „Optimum studia ekonomiczne" (2015), s. 100.
[9] Stąd pochodzi polskie słowo: giełda.
[10] Agnieszka Bukowczan-Rzeszut, Najlepiej płatne zawody średniowiecza, https://ciekawostkihistoryczne.pl/2017/09/03/najlepiej-platne-zawody-sredniowiecza/; (15 06 2018).
[11] BY The Editors of Encyclopaedia Britannica, Guild, https://www.britannica.com/topic/guild-trade-association; (21 09 2021).

Nie były to jednak organizacje spłaszczone, przyjazne i ‘czułe’. Wręcz na odwrót, były niezwykle hierarchicznym ciałem. W tej strukturze, członkowie cechu byli podzieleni na mistrzów, czeladników i uczniów. Mistrz był uznanym rzemieślnikiem, który przyjmował uczniów, którzy kwaterowali się u rodziny mistrza. Praktykanci otrzymywali od mistrza żywność, odzież, schronienie i edukację, a w zamian pracowali dla niego za darmo. Czeladnik mógł pracować dla tego czy innego mistrza i otrzymywał za pracę pensję. Czeladnik, który mógłby udowodnić swoje kompetencje, awansował w gildii do rangi mistrza, po czym mógł założyć własny warsztat oraz zatrudniać i szkolić uczniów. Czy takie praktyki odeszły w niepamięć? Sprawdźmy to w kopalni węgla kamiennego lub typowym zakładzie fryzjerskim. Zmieniło się coś? Napisz nam. Umieramy z ciekawości.

Zarządzanie jest meta-aktywnością. Nawet technika pozostaje w tyle. Kto pamięta pierwszego konstruktora lokomotywy napędzanej parą wodną? Natomiast każdy zna G. Stephensona.

[#4] Gospodarka oparta na przedmiotach

Na przełomie XVII i XVIII w. miała miejsce tzw. rewolucja przemysłowa. Cechą charakterystyczną tego okresu było masowe wykorzystywanie maszyn w procesie produkcyjnym. Energia nieożywiona zastąpiła ożywioną. Zastosowano nowe surowce. Minerały, tak kluczowe w poprzedniej epoce zastąpiły substancje pochodzenia roślinnego i od zwierzęcego sic!

Do najważniejszych osiągnieć epoki należy wynalezienie... wynalazku. Oznaczało to zrutynizowanie badań naukowych i rozpowszechnianie ich wyników. To eksperymentowanie, mierzenie, zmatematyzowanie – nowa metoda, musiały jednak poczekać na strumień technologii. Wszystko do społu zadecydowało o zwiększeniu wydajności, a jeśli ktoś miał szczęście – także dochodu na osobę. Powstawały manufaktury, protofabryki. Podczas gdy cechą charakterystyczną epoki rolniczej była niewielka skala i rozmiar oraz manualność wyrobów i usług, w gospodarce przemysłowej głównym czynnikiem była technologia.

[#5] Gospodarka oparta na automatyzacji

Aby uczcić w 1900 r. Światową Wystawę w Paryżu i jej osiągnięcia technologiczne, Francja zleciła różnym artystom wyobrażenie sobie roku 2000. Znany jako En L'An 2000, składał się z futurystycznych ilustracji na pudełkach papierosów sic! Co też nie miało się zadarzyć? Rowery same latają, gramofony same rozmawiają, cuda na kiju. Wiek XIX zapoczątkował erę automatyzacji.

Niezwykłe osiągnięcia metalurgii, walcowane blachy i dokładniejsze maszyny, pomiary oraz „mechanizmy zegarowe". Praca tych maszyn, sprowadzająca się do powtarzania tych samych czynności, podsunęła z kolei pomysł pierwszych eksperymentów z produkcją wyrobów o wymienialnych częściach (jak można się domyśleć, zaraz zabrano

Rysunek 2 Kino komunikacyjne, F. Foliott

się za strzelby)[12].

Nie brano się tylko do bitki. Europa XIX w. stawała się miejscem coraz większej autonomii poszukiwań intelektualnych. Wiek był niezwykle płodnym okresem myśli. Idee ewolucji, postępu, wolności, walki o byt, ludzkiej kontroli zostały w tym czasie wynalezione lub zasadniczo rozwinięte. Szkoły filozofii rywalizowały ze sobą – pragmatyzm przeciw idealizmowi, pozytywizm przeciw irracjonalizmowi, marksizm przeciw liberalizmowi. Idee Darwina dostarczyły środowiska dla amerykańskiego pragmatyzmu – podbudowy teoretycznej do walki o byt[13]. Czy tylko pragmatyzmowi?

Równolegle do ego metafizyków, rozrastały się warsztaty, najpierw do fabryk, potem koncernów. To gromadziło robotników pod jednym dachem, gdzie mieli pracować pod nadzorem. O dziwo, okazało się wkrótce, że robotnikom trzeba zapłacić. I tak się stało. Już po chwili robotnicy zaczęli w fabrykach 'mieszkać', syn nie widział ojca, ojciec syna. W domu była tylko matka (jeśli akurat zwolnili ją z przędzalni). Umocnił się 'nowoczesny przemysł' gdzie dzieci mogły radośnie pracować. Akurat tutaj oszczędzimy wam zdjęć. A kolonie? A latyfundia na dalekiej Ukrainie? Przemoc, ryzykowne interesy. Nie wszędzie jednak sprawa się sromotnie wydała jak z w przypadku króla Belgii, Leopolda czy wojny burskiej. A wszystko za sprawą …informacji.

[#6] Gospodarka oparta na informacji

W XX w. nastąpiła masowa transformacja porządku światowego. Do tego rozwój technologii transportowych i komunikacyjnych, wzrost liczby ludności na świecie. Ludzie są bardziej zrzeszeni (czy zjednoczeni?) niż kiedykolwiek w historii ludzkości, czego przykładem jest ustanowienie prawa międzynarodowego, pomocy międzynarodowej czy Organizacji Narodów Zjednoczonych. To jednak wiek wojny, ponieważ nowe wynalazki, takie jak czołgi, broń chemiczna i samoloty, zmechanizowały taktykę i strategię. Potem badania naukowe, rozwój inżynierii – w dużej mierze motywowane wyścigiem

[12] David S. Landes, Hanna Jankowska, *Bogactwo i nędza narodów: Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy,* wyd. Wydanie VI, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2020, s. 222.
[13] Charles Darwin, *O powstawaniu gatunków drogą doboru naturalnego czyli O utrzymaniu się doskonalszych ras w walce o byt*, Hachette, Warszawa 2010 (Biblioteka Filozofów, t. 33), s. 103.

zbrojeń w okresie zimnej wojny – doprowadziły do zmian w codziennym życiu.

Czasem brakowało informacji lub owa nie nadeszła na czas. *Tytanic* mógł dopłynąć. *Hindenburg* mógł dolecieć. Płakać się chce, ach.

[#7] Gospodarka oparta na uczeniu się

Obecnie końcówkę XX w. i początek XXI w. coraz częściej postrzega się jako 'epokę wiedzy', w dużej mierze ze względu na dużą liczbę technologii informacyjnych, które mają na celu zapewnić szybszy i łatwiejszy dostęp do różnorodnych form danych, informacji i wiedzy. A może jedynie 'epokę informacji'?

W tym kontekście dowód istnienia 'gospodarki opartej na wiedzy' równałby się stwierdzeniu, że wzrosła liczba miejsc pracy dla osób wysoce wyedukowanych. Jednak istnieje dowód empiryczny, że rzeczywistość jest odwrotnością tej afirmacji. Liczne badania wykazały śladową poprawę wymagań związanych z miejscami pracy. Z drugiej strony, wskaźniki ukończenia uczelni i kursów wyraźnie wzrosły w tym samym czasie. Wzrost w poziomie wykształcenia wydaje się przewyższać wzrost zapotrzebowania na pracę i sugeruje, że możemy już żyć w „społeczeństwie uczącym się", ale jeszcze nie w „opartym na wiedzy"[14].

Mamy końcówkę 2021 r. Ponad 2 miliardy ludzi na całym świecie żyje dziś pod dyktaturą[15]. Jednocześnie Amnesty International wspiera 7 000 000 osób na całym świecie. Tylko w Polsce działa jakieś 20 000 fundacji dobroczynnych. Jest tak kolorowo jak nigdy dotąd.

[14] D. W. Livingstone, *Hidden Knowledge: Organized Labour in the Information Age*, University of Toronto Press, Toronto 2015.
[15] David Mrnka, *Milada*, Loaded Vision Entertainment.

TURKUSOWA ORGANIZACJA

Pracować inaczej, nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości pióra F. Laloux zaczyna się następującymi pytaniami, parafrazując je nieco: „czy jesteśmy w stanie stworzyć organizacje wolne od patologii, polityki, stresu, wypalenia zawodowego? Wolne od bycia na górze i harowania na dole? Czy możemy stworzyć organizacje z 'duszą', gdzie będzie się szanować talenty?"[16] Jest to możliwe? Czy za horyzontem jest coś innego, lepszego?" F. Laloux postanowił poszukać odpowiedzi. Po prostu się odwrócił i spojrzał za siebie. I chociaż nie zgadzamy się z F. Laloux co do joty, to podziwiamy, że ochronił piórem… współpracę, oraz rozwój osobistej i organizacyjnej świadomości. Za pomocą kolorów ukazał zmieniającą się świadomość jednostek i organizacji. W tej części zaprezentujemy koncepcję Turkusowej Organizacji i Współpracy w pigułce. Prosimy tylko… popij dużą ilością wody.

Na początku czarno i ciemno

Ludzie walczą o ogień, z ogniem i ogniem. Jest podczerwono. Trup ścieli się gęsto. Praca, jeśli w ogóle, dotyczy kobiet. Opiekują się one dziećmi – to jedyny pewnik: śmierć i narodziny. Reszta w rękach Bogów.

Utrwala się naturalny porządek. Liczy się szaman, wódz i ten co ma najwięcej krów (w sumie jest tak do dzisiaj). Magiczny purpurowy kolor świeci wyraźnie, ale to jeszcze nie barwna organizacja, raczej masa niebojąca się śmierci, w śmierci szukając sensu. Powoli masy przekonują się, że delty rzek, rzeki wielkie i delty żyzne są dobrym miejscem na posadzenie… trawy. Impulsywny czerwony kolor jak cegły i ciemny jak asfaltowe ulice Babilonu. Zadania otrzymują satrapii, lokalni wasale. Nadal w upośledzonych ekonomicznie rejonach Ziemi mamy optymalne warunki do rozwoju Czerwieni.

[16] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 21.

Mentalność dziecka ‘chcę’ zamiast ‘powinienem’ przesądza o metodach podporządkowania. Nie o porządek jednak tu idzie, ale o… władzę.

[#1] Czerwone Organizacje i Czerwona Współpraca

Armia maszeruje do ‘boju’. Armia musztruje. Żołnierz salutuje. Wszystko w wykutym w brązie (jeszcze nie w stalowym), czerwonym jak miedź uścisku, wszystko w oparciu o jawną czy ukrytą przemoc. Wódz otacza się rodziną, lojalną. Jak rodzina jest lojalna, ale zbyt zdolna – truje ją. Mentalność dziecka ‘chcę’ zamiast ‘powinienem’ – przesądza o metodach podporządkowania. Nie o porządek jednak tu idzie, ale o… władzę. Metody, te najbardziej skuteczne i błyskawiczne zarazem: kary, lęk i flaki. Ohyda.

[#2] Konformizm Bursztynowy, spaja masy

Przejście do Konformistycznego Bursztynu pojawia się, gdy organizacja dojrzewa do czekania, bez pochłaniania, ‘chcenia’ tu i teraz – zaraz. Konformizm jest wskaźnikiem spójności grupy. Ucieka się do tego Książe w kolejnym etapie konstruktu ontologicznego F. Laloux. Następuje skok przez mur Hadriana do cywilizacji, państw i instytucji. Nadwyżka ekonomiczna, pobierana na traktach, w podatkach i w bramach pozwala na utrzymywanie księży i książąt. Teraz to nie plemię, ale państwo-miasto. Wszystko w około to barbarzyńscy (gr. βάρβαρος, cudzoziemiec), pierwotni, niecywilizowani, okrutni, o prymitywnych odruchach – „nie to co nasza firma, nasza marka”. Troska, dobre imię, komunikacja, innowacje? Tak, ale tylko w obrębie organizacji. Nic nie może się wydostać na jaw.

Konformizm Bursztynu jest statyczny, wręcz monochromatyczny. Kij i marchewka? Albo tylko marchewka, która jest wystrugana z kija. Zasady grupy są jasne. Wiadomo kto rządzi. Jeśli zapomnisz, tytuły przed nazwiskiem mają ci to uprzytomnić. Pojawiłeś się na świecie w tej dzielnicy, w tym mieście, w tej szkole, w tej rodzinie? To masz problem. Kołchozy błyszczą, wszyscy się cieszą. Ukochany przywódca umiera – wszyscy płaczą. Pojawia się nowy, znowu się cieszą (oczywiście cała reszta może to jeszcze raz przemyśleć w obozach pracy).

Organizacje się standaryzują, pojawia się struktura, myślenie w kategorii kosztu. Buduje się wielkie elektrownie wodne, pojawia się nylon i worki foliowe. Na plantacjach pracuje armia niewolników, a Alicja z Krainy Czarów woli przejść na drugą stronę lustra. Dominująca organizacja religijna w Europie jest emblematyczna w temacie. Amen. Żeby jednak być uczciwym – wszystkie organizacje tego etapu ludzkiej świadomości tak działają. Pisaliśmy o tym

wcześniej w kontekście gildii (cechów).

Zbiory z zeszłego lata, są miernikiem zbiorów tego lata. Potrafimy replikować doświadczenia. Pojawiają się procesy. Hierarchowie już nie trują swoich braci, ale kupują im posady, formalne tytuły, specjalne stroje. Kołnierze z geparda dla kanclerza, lektyka dla Papieża. Wszystko po to, abyś nie zapomniał w którym miejscu w strukturze jesteś.

A struktury się utrwalają. Myślimy my, a robią oni. Trzeba pilnować pracowników, są bowiem leniwi z natury. Nie zatrudniamy Indian na plantacjach, tak nagminnie umierają. Nie bądź sobą, bądź rolą, więc jesteś w ramach stanowiska pracy. Potrzebują twojej pracy, nie Ciebie. Ty jesteś pierwszy do zwolnienia.

Z perspektywy Czerwieni to jednak 'jakiś' postęp. Nie walczysz już o życie, ale o wypłatę. Już nie musisz wpłacać wiana ani porywać dziewczyny, ale jeszcze musisz napisać CV i udać się na rozmowę kwalifikacyjną. Tak, liczą się bowiem kwalifikacje, stąd tak często uczniowie będą się uciekać do oszustw na egzaminie. Dzięki temu spotyka ich nagroda – papierek. Inni ukrywają swoje kwalifikacje, nie chcą podpaść. Kobieta ma pracować w domu i w pracy, jej bohater tylko w pracy. Dziecko ma być czczone. A profesorowie jedzą tu, studenci osobno. Nawet doktoranci jedzą osobno, chociaż są na tej samej konferencji. Silosy w organizacji tworzą procedury. Jazda z góry. Jeśli w środku organizacji są mury – to już od otoczenia organizację dzieli prawdziwa…przepaść. Bursztynowe Organizacje są samowystarczalne. Podpisujesz umowę o zakazie konkurencji. Nie możesz korzystać z Facebooka. Nie waż się nas zdradzić! Dostaniesz „wilczy bilet".

[#3] Czas na Pomarańczę

Przejście do Pomarańczowego Etapu następuje, gdy organizacja przestaje się identyfikować z normami grupy. Na tym etapie świadomości jednostek i organizacji, moralność zastępuje skuteczność. Można już kwestionować autorytety, następuje odwilż, pomarańcze dojrzewają. „Pomarańczowy paradygmat osiągnieć", jak pisze F. Laloux. Bierzemy kredyt, budujemy fabryki, puchniemy w zasoby. Pracownicy mogą zgłosić 'nowy lub znacznie ulepszony produkt' i zostają nagrodzeni. Jednak z tego powodu nie zatrzymuje się fabryki, co jednak spektakularne – władza nie jest już dominującym paradygmatem.

Teraz każdy może zostać bankierem. Możemy testować hipotezy, odkryć Rad i Polon. Przeprowadzamy się na przedmieścia. Liczy się nowa bryka, dobre wczasy. Duchowość to fanaberie dla ubogich. My mamy już Raj! „Więcej ogólnie znaczy lepiej"!

Organizacje Pomarańczowe są korporacjami dzięki merytokracji i innowacji. Piony zajmują się marketingiem, sprzedażą, księgowością. Pracujemy na procesach, ale częściowo już w projektach. Struktury stają się systemowe, funkcjonalne, zarzadzanie ma wyjaśnić, co jest przyczyną czego, co wpływa na co. Wszystko jak w funkcji, ale w funkcji logarytmicznej, z linią trendu.

Władza przekształca się w menadżerstwo. Menadżerowie planują, kierują, motywują i kontrolują. Główny problem: przewaga konkurencyjna. Najważniejszy sztandar: marka! Większość miar skoncentrowana jest na produktywności[17]. Zarządzamy przez cele. Pieniądze dla działu są. Jest budżet. Trzeba go wydać, aby zrealizować cele. Jak wydać? Mamy KPI i strategiczne zarządzanie, więc zaplanujemy to.

To względny przełom, w stosunku do Bursztynowej 'komnaty hierarchicznych szczebli'. W ramach stanowiska, działu możesz się realizować. Jesteś na tablicy. Masz najwyższą sprzedaż, brawo! Budżet się domyka, jaka ulga. Możesz zrobić grilla. Odejście od Bursztynowych Kast, na rzecz Pomarańczowych Talentów – zrodziło zarządzanie zasobami ludzkimi, systemy motywacyjne, szkolenia kadr zarządczych. „Kim chcesz zostać, jak dorośniesz? Marketingowcem, dziennikarzem, bankowcem?" I zostajesz nim. To już nie prezes, to teraz profesjonalista, specjalista, konsultant, doradca. Już nie profesor, ale menadżer, koordynator. Zawsze zajęty, zawsze w czarnym niemieckim aucie. Emocje, uczucia – te zostawiasz w domu. W pracy masz zarezerwowane miejsce na parkingu, swój gabinet, teczkę i krawat. A podwładni na wielkich salach walczą o 'targety', czasem na stojąco, żeby nie zapomnieli po co tu są, sic!

Organizacje się projektuje, ludzie są zasobami. Miękkie interwencje? Tak, jeśli wyrobiłeś się ponad target (albo zawaliłeś plan). Maszynka się kręci, aż kipi od aktywności. Dyrektor jest inżynierem. Marketingowcem jest politolog. Pracownikiem jest 'młody'. Wykręcimy go jak „pomarańczę", a potem. No cóż.

[17] Nicole. Forsgren, Jez. Humble, Gene Kim, Krzysztof. Sawka, *Przyspieszenie: Lean i DevOps w rozwoju firm technologicznych*, Helion, Gliwice 2020, s. 35.

Przykro nam, ale musimy się z tobą rozstać. Nie wyrabiasz się! Pamiętaj, firmy istnieją dla zysku. Tego chce Zarząd i interesariusze. Potem już tylko terapia i leki (i to tylko, gdy masz kogoś bliskiego, kto ci to uprzytomni). Afery, bankructwa, zafałszowania. „Korpo służy, korpo radzi, korpo nigdy cię nie zdradzi". A fakty: fakty są takie, że podpisałeś weksel in blanco. Mają Cię!

[#4] Na zieloną trawkę

Zielona Demokratyczność. Zielona Sprawiedliwość. Zielone Zrównoważenie. Zielono w głowie. Zielony punkt widzenia zakłada równorzędność spojrzeń. Liczą się relacje, nie zysk. Liczy się oferta wartości, a nie ilość zamówień. To smutne, ale Zieleń nie kojarzy się z biznesem, czasem tylko ze startupem. Natomiast kojarzy się NGO-sem, społecznościami, wolontariuszami. Tam, gdzie Pomarańczowa Alternatywa chciała działać odgórnie, Zielony Demokratyzm szuka oddolnych, wspólnotowych rozwiązań. Orange to potęga podświadomości, motywacja, a Zieleń to konsensus, a przywódcy powinni służyć. Zielony idealizm jest jednak miałki, nie ma duchowości, ma deklaracje, ale nie ma efektów.

To jednak wielki przełom. Sztygar zasiada na kombajnie, student zostaje przywódcą społeczności, uczeń realizuje ogólnokrajowy projekt, tłumy naciskają na parlament. W firmie masz bałagan na biurku, ale to Twój bałagan. Zasady, tak, ale te szczęśliwsze. Władza, jest szkodliwa. Dzieci nie należy karcić. Zielono mi!

Zielone Organizacje to organizacje… właścicieli. Źle czują się z władzą, dlatego ją odrzucają. Wszystko trzeba uzgadniać, nawet najmniejszy aspekt. Zachowując pomarańczową skórkę, Organizacje Zielone przekazują władzę tym na pierwszej linii frontu. Top zaś prowadzi do innowacji w ich modelach biznesu, poprzez całkowite lub częściowe przekomponowanie oferty. Zarzadzanie międzykulturowe. Dochodzi do zbliżenia. Oddziały są rozsiane po świecie. Mentorzy, już nie dowódcy ani kierownicy, wychowują i służą. Już nie CV, ale ocena zagregowana z wielu źródeł, praktyka i realny wpływ. Pracownicy wybierają szefa, zespoły wybierają projekty do realizacji. Kulturka!

To przyciąga. Wartości. W odróżnieniu od Pomarańczowej Maszyny, Zieloni potrafią pogodzić praktyki i wartości. Pracownicy czują się doceniani. Rezultaty? Nietuzinkowe. Cel? Inspirujący. Dochodzi do komodyfikacji

zasobów, wcześniej nie utowarowionych – auto osobowe staje się taksówką, sypialnia – hotelem, hulajnoga na androida. Liczy się kultura, klimat i zaangażowanie. Firmy stają się odpowiedzialne, prospołeczne, przyjazne, tolerancyjne do bólu. Gospodarka w obiegu zamkniętym, weryfikacja dostawców. Jak rodzina. Czy to wszystko na co nas stać? Odpowiedz F. Laloux jest taka: idźmy dalej, w kierunku Turkusu.

[#5] Dane na wejściu

Założenie jest następujące: poprzednie kolory nie są złe czy dobre, a Turkus nie jest najlepszy. Po prostu poprzednie etapy kultury organizacji i współpracy są tak złożone, a proponowany model organizacji Turkusu, jest tak złożony. Nie ma etapów złych czy dobrych. Są złe lub dobre skutki. Lub złe czy dobre intencje. Nie chodzi o to by teraz na bazie wstydu – wszystko wyrzucać do kubła. „Każdy poziom ma swoje blaski i cienie", pisze F. Laloux[18]. Sam to sprawdź, pobierz bezpłatnie jego książkę.

Zanim opisał Organizację Turkusu, skonceptualizował następujące dane wejściowe:

- Ważny jest kontekst. Zieloną Demokratyzacje nie wprowadzimy w więzieniu dla skazanych za morderstwa. Impulsywna Czerwień pozwoli przeprowadzić grupę przedszkolaków przez ruchliwą aleję, a Bursztynowa Uczelnia nada tytuł honorowy zasłużonemu na polu nauk seniorowi. To zrozumiałe, że ważny jest kontekst. Nie należy popadać w dogmatyzm.
- Każdy etap zawiera i przekracza poprzedni. Umiejętności Zieleni, nie przekreślają Czerwieni. Jeśli to uzasadnione, użyję Czerwieni, Bursztynu, czy czegokolwiek innego. Jestem wolnym człowiekiem.
- Organizacja może być Lean, ale człowiek wewnątrz nie jest płaski. Ma swoje życie uczuciowe, moralne i duchowe. Różne cele są realizowane w różny sposób i na różnym etapie. Pracownicy (współpracownicy) mogą mieć wybitne zdolności do uczynienia z

[18] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 52.

Organizacji Zielonej przestrzeni, ale pod względem duchowości pozostają w Bursztynowej Komnacie. Trzeba to uszanować. Przyzwyczaić się do tego, ale nie koniecznie pogodzić. Człowiek może się zmienić, no nie?

- Nie można użyć kolorystyki F. Laloux do stygmatyzacji, że jesteś zielony, czerwony czy jakiś tam (albo że twoja organizacja taka jest). Najwyżej, że w danej sytuacji operujesz z koloru takiego a takiego. Nic nie jest przesądzone.
- Mamy wybór, albo rozwijać się na bardziej złożony poziom, albo zignorować to i przylgnąć do jedynie słusznej ideologii. Wybór jest do dyspozycji.
- Ludzie są różni, nie każdy rozwijający się pionowo od Czerwieni do Turkusu, podróżuje po takiej ścieżce w kwestii poziomego rozwoju. Ludzie np. Zielonej Demokratyzacji mogą mieć różne zapatrywania na dane kwestie, różne wybory i światopoglądy. Trzeba to uszanować.
- Nie da się Turkusu wdrożyć, jak nie da się przyspieszyć rozwoju dziecka. Można przyspieszyć naukę, można zsynchronizować ją z rozwojem. Ale wyciąganie motyla z kokonu jest dla motyla… zabójcze. Nie da się Turkusowej Organizacji przywieść w teczce, oprawić w ramki. To niewykonalne. Jedyne co możemy zrobić to stworzenie przyjaznego środowiska i… czekać, aż motyl sam się rozwinie do lotu. Działania w zakresie Organizacji Turkusowej manewrują na poziomie kultury firmy. Nie bijemy się Turkusem, to nie turkusowe.
- Turkusować się mogą jednostki, pojedyncze zespoły i całe organizacje. Ten złożony stan świadomości jest darem. Nie przesądza o wszystkim. W danej organizacji może być tylko jeden Zielony

Zespół. Albo tylko jedna osoba rozumiejąca Turkus. Czy to nie piękne?

- Wąskim gardłem są główni decydenci. Jeśli przywódcy się nie rozwijają, mało prawdopodobne, że rozwinie się wszystko w około. Ale to oczywista oczywistość.
- Etapy do Zielonego zakładały, że ich kształt organizacji i współpracy jest ‘jedynie słuszny’ i optymalny. Etap Turkusu natomiast, to etap podwyższonej świadomości, dopuszczający równowartość i równoczesność różnych spojrzeń.

Praca bez formalnej władzy sprawia czasem, że dochodzi do zwątpienia, frustracji czy dezorientacji. To cena za podążanie w kierunku profesjonalizacji w komunikacji.

Założenia Organizacji Turkusu

Z perspektywy Czerwieni ważne jest to czego chcę. W Bursztynie to co jest zgodne z zasadami społeczności, to czego chce tradycja. Pomarańcz to skuteczność i zysk. Zieleń, gdy o wartości decyzji decyduje kryterium przynależności i harmonii. Natomiast z punktu widzenia Turkusowej Organizacji i Współpracy decyzje są podyktowane 'silnikiem' wewnętrznym. Liczy się autentyczność i wierność sobie. Do stawiania sobie celów pochodzących z zewnątrz, dokładamy te pochodzące z wewnątrz. Wielu na tym etapie wyraźnie wyhamowuje, czasem zatrzymuje, celebruje chwile, medytuje i odnosi więcej pożytku z bycia sobą, mężem, żoną, ojcem, matką, córką, synem itd. To absolutnie ambitne podejście. To całkowicie nieambitne zarazem. Pozwala to zaakceptować swoje mocne i słabe strony, bez wywłaszczania tych ostatnich.

Ciekawe jest, że jak organizacja przestaje stawiać na piedestale cele finansowe, jest skuteczniejsza. I na odwrót, jeśli stawia sobie cele sprzedażowe, staje się mniej efektywna. Ten paradoks wyjaśnia jedynie fakt, że podniesienie świadomości grupy, jako jednostek z osobna i jako całości, podnosi etos pracy, do rangi idei. A kto odda życie za pracę? Ale za idee już prędzej!

[#1] Samozarządzanie

Dlaczego tylu ludzi leci na rajskie wyspy? Dlaczego siedzą tyle przed ekranem? Dlaczego zaczytują się w romansach? Odpowiedzi może być wiele. Przytoczymy tylko jedną. Praca, dom, szkoła a nawet własna sypialnia stały się …smutnym miejscem. Na poprzednich stanach świadomości szukano równowagi, między pracą a życiem. Z punktu widzenia Turkusowej Świadomości taka gimnastyka jest męcząca, szuka się zatem jakieś formy samozatrudnienia, pasji i pracy zarazem.

Wydajne samozarządzanie nie dzieje się spontanicznie. Wymaga to edukacji w kierunku realizowania się we interakcji z innymi. Należy nauczyć się podejmować decyzje, wypracować konsensus (rozumiany jako porozumienie osiągnięte w wyniku dyskusji), a czasem nawet nie jako konsensus, ale zgodę oznaczającą jedynie brak poważnych obiekcji. Kiedy uczestnicy dyskutują z

‘pozytywnym nastawieniem w kierunku pomysłu’, mogą to zasygnalizować moderatorowi pomarańczową kartką albo umówionym gestem. Niebieska karta lub umówiony gest oznacza ‘dezaprobatę’. Obie karty skrzyżowane przed klatką piersiową, podczas gdy mówca jest nadal przy mikrofonie, cicho wskazują moderatorowi, że przedłużająca się debata nie jest postrzegana przez delegatów jako pomocna. Jakkolwiek się umówicie, zawsze można poprosić o wsparcie zewnętrznego moderatora lub inny zespół, jeśli sprawa utknęła w impasie. Praca bez formalnej władzy sprawia czasem, że dochodzi do zwątpienia, frustracji czy dezorientacji. To cena za podążanie w kierunku profesjonalizacji w komunikacji. Zamiast budowania centralnej puli ekspertów zachęca się, aby okazjonalnie pojawiały się grupy zadaniowe. Można je tworzyć, aby odnieść się do nowego przepisu albo nowego narzędzia, albo zrobić research. W specyficznej sytuacji – poprosić eksperta.

Poprzez zlikwidowanie silosów, zespół musi zaufać, że dochody są mniej pewne, niż wtedy, kiedy korzystano z efektu skali, za to oferta wartości jest bardziej interesująca zarówno dla klientów, ale co równie ważne – dla pracowników. Muszą się także pożegnać z ułudą kontroli sztabu nad pracownikami liniowymi. Czasem zakład może zostać podzielony na mniejsze mini-zakłady przyporządkowane do określonego klienta czy segmentu. Każdy zespół sam się organizuje, procedury są , ale tylko te wypracowane przez zespół.

Spotkania są jak najbardziej wskazane, ale nie sztabu, tylko grup roboczych, projektowych, czy jak zwał. Chyba, że jest taka pilna potrzeba, ad hoc. Lub istnieje potrzeba bardziej optymalnego rozłożenia pracowników. Forma podąża za funkcją. Kiedy ludzi obdarza się zaufaniem, wychodzi z nich to co najlepsze. Sami planują, sami się kontrolują. Wyzwala się duch przedsiębiorczości. Taki wolny rynek tylko… wewnątrz organizacji. W jednej z firm biurka są na kółkach i zespoły głosują ‘nogami’ za danym projektem. Słodkie. W innej są grupy ochotników do zadań… nietypowych.

Czasem działa „Rejestr Zdarzeń”. To zeszyt z problemem i inicjałami osoby, która go zauważyła. Z reguły albo wpisują się dalej osoby, chcące pogłębić zagadnienie i znaleźć rozwiązanie. A czasem pozostaje samotny wpis i sprawa się kończy. Wystarczy tylko co jakiś czas inwentaryzować wpisy: jeśli 3 miesiące nie ma pod nim opisów i inicjałów, przypomina się osobie o wpisie i

ewentualnie zamyka sprawę.

Myślenie kategoriami ról, zamiast zestawami predefiniowanych stanowisk, tworzy większą płynność i zdolność adaptacji. Przywiązanie do negocjacji, awansu i podwyżek jest tak mocno 'wgryzione' w naszą tradycję, że trzeba mocno uważać, aby lider czy coach dla zespołu nie stał się swego rodzaju atrapą hierarchii. Role też mogą się stać swego rodzaju tytułami, dlatego zespół musi być wrażliwy i elastyczny na takie praktyki. Oczywiście dane role mogą mieć różny zakres i różną 'gęstość' zoperacjonalizowania. Niektóre będą precyzyjnie określone – a niektóre nie. To jak ważny nacisk położy organizacja na 'etykietowanie' zależy od niej samej, od zespołu, od przyjmującego odpowiedzialność. To jakie nazewnictwo będzie używała organizacja, zależy od umowy.

W Organizacji Turkusu role są rozdystrybuowane[19]. Ta przebudowa oznacza, że wszystkie procesy trzeba 'wymyślić' na nowo. **Procesy podejmowania decyzji** mogą obejmować wszystkie zainteresowane strony oraz osoby posiadające specjalistyczną wiedzę z danej dziedziny. Rozważający decyzję i doradca włączeni zostają w bliższą relację[20]. Porada przychodzi od ludzi znających sytuację i żywo zainteresowanych jej rozwikłaniem. Zamiast konsensusu (gdy głos maja wszyscy) w turkusowym procesie podejmowania decyzji głos mają zainteresowani (co najmniej dwóch). Reszta powinna uszanować zaproponowane rozwiązanie. Chodzi o to, by zarówno było jasne, które osoby są zaangażowane w decyzje, jak i klarowne odpowiedzialności za skutki decyzji. Jeśli cała organizacja 'oddycha' Turkusem, mało prawdopodobne, aby poszczególni pracownicy nie zasługiwaliby na zaufanie. Po prostu wartości się przyciągają. Każda firma ma ludzi, na których zasługuje.

Czasem może chodzić o bardziej sformalizowane działanie (rolę), a czasem mniej. Czasem chodzi o ciągłe mikrousprawnianie. Spisywanie zatem nazwy i zakresu roli może być szczególnie pomocne. Niekonkurowanie o awans, a za to wypełnianie swojej roli, konfiguruje o wiele bardziej złożony schemat połączeń wewnątrzorganizacyjnych, niż to ma miejsce przy sztabowym, czy nawet macierzowym schemacie organizacyjnym. Stąd też w Turkusie nie ma pracy,

[19] Michał Ludwikowski, *Vademecum Turkusowego Menedżera: Cześć 1 czyli co to, skąd to i jakie problemy rozwiązuje ten turkus?* (2021), https://www.turkusometr.pl; (28 09 2021), s. 14.
[20] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 125.

ale wypełnianie ról. Wszystko można zawsze przedyskutować wg schematu:

1. Wybór moderatora,
2. Wniosek,
3. Pytania pozwalające doprecyzować sens wniosku,
4. Runda reakcji na problem,
5. Poprawki i wyjaśnienia,
6. Runda zastrzeżeń,[jeśli zastrzeżenia są 'krytyczne', wzywa się mediatora spoza zespołu, dalej spoza organizacji],
7. Integracja.

Nie czeka się na odpowiedzi idealne, ale na znalezienie rozwiązania optymalnego. Wszystkie role są do dyskusji, poza jedną: „To nie moja sprawa". Nie ma nawet mowy o 'zarządzaniu talentami' kiedy panuje przekonanie, że każdy sam może bez niczyjej zachęty pokierować swoją karierą.

Gdy ludzie pracują pod presją, w środowisku, w którym nie ma miejsca na realizację swoich talentów, jasne się wydaje, że trzeba wywierać nacisk (motywować) na ich rozwój. W Turkusie nie ma takiego problemu. Ludzie pracujący w życzliwych warunkach nie potrzebują nad sobą bata (szefa). „W Turkusie dane [o wydajności itp.] są udostępniane publicznie, tworząc współzawodnictwo i zdrową formę presji grupy (...) nie potrzebują szefa, by z nimi omówiła, jak poprawić wydajność" czytamy u F. Laloux [21]. Dane służą, ale nie do 'bicia', a do tego do czego są stworzone – do informowania. I można to zrobić na uroczystym wspólnym obiedzie, a nie na 'dywaniku'. Ważne, żeby być w **odpowiednim miejscu dla siebie** (co do pracy, roli, zespołu czy organizacji). Jak to mówiła moja (PJ) mama: „są dwie radości, jak się kupuje samochód, i jak się sprzedaje samochód". Tak – każda sytuacja uczy!

Problemy auto-nagradzania czy samo-zwolnień można modelować. Czytelne rankingi czy algorytmy mogą pozwolić ważne sprawy tj. wakaty/zwolnienia z pracy czy pensje uczynić bardziej transparentne i angażujące. Można zagregować zmienne najniższej i najwyższej pensji, aby wynik był wypadkową wielu danych, przede wszystkim o płacy pracowników na „pierwszej linii frontu".

Nie chodzi o zwykłe pozbycie się hierarchii czy władzy. Chodzi raczej o to jak być 'silnym w ramach swojej władzy'. Można te procesy uczynić

[21] Ibidem, s. 152–153.

transparentne, autokataliczne i adaptacyjne. A wpierw zrobić sobie analizę, jakie czynniki Cię motywują: zewnętrzne czy wewnętrzne. I dobrać do siebie odpowiedni zestaw. Polecamy test Gretchen Rabin[22]. Turkus bazuje głównie na… wewnętrznych motywatorach. Nie oznacza to dania więcej władzy pracownikom (jak postuluje Zielona Organizacja), tylko nowej świadomości, przebudzenia wszystkich w organizacji. To nie eksperyment. Niektóre firmy tak działają już od lat 50. XX w.

[#2] Pełnia

Chodzi o pracę i zarządzanie całym sobą, holistycznie – bez masek. Słowo 'holistycznie' bezpodstawnie kojarzone jest z koncepcjami ezoterycznymi. Generalnie jednak to idea przewagi całości nad sumą części. Można odnaleźć ją już w *Metafizyce Arystotelesa* czy hellenistycznej szkole stoików, gdzie „pierwsze praktyczne ćwiczenie fizyki będzie polegało na uznaniu się za część Całości". Holistycznie znaczy – patrzeć z szerszej perspektywy, a nie na poszczególne składniki, gdzie elementy wpływają nawzajem na siebie, ale także warunkuje je całość[23]. Pracować 'pełnią' czyli dawać siebie całego, gdy pracuję; zsynchronizować wewnętrzny rozwój z tym co robię w pracy. Dziecko płacze, pies szczeka, śpiewają papugi w pracy? To dobrze, znaczy, że jesteś 'u siebie' dosłownie i w przenośni. Odkrycie 'bezpiecznego' funkcjonowania jest zatem drugim, po samozarządzaniu fundamentem Turkusu.

Wspiera to założenie, że wartość każdego człowieka jest taka sama. Drugie już tu padało: ludzie są z natury dobrzy. Trzecie brzmi następująco: nie ma złotych środków w zarządzaniu systemami społecznymi od… rodziny poczynając. Praktyka wskazuje na potrzebę zwalczenia w sobie 'racji'. Jak mawia Staszek M. „cmentarz pełen jest mogił z napisem 'miał pierwszeństwo przejazdu'". F. Laloux postuluje wręcz praktyki pielęgnowania rozmów na temat wartości i podstawowych zasad[24]. Jakiekolwiek zdrowe 'rytuały', czy opisywane przez niego dni wartości, spotkania z wartościami, roczny sondaż – ma to służyć przestrzeni do refleksji, czas na przemyślenie, czas dla siebie. Jeśli chcemy wpłynąć na jakiś proces musimy się na chwilę zatrzymać i uświadomić

[22] https://quiz.gretchenrubin.com/four-tendencies-quiz/
[23] Mariola Paruzel-Czachura, *Psychoterapia Gestalt i jej ontologiczne źródła*, „HYBRIS" 23 (2013), s. 131–150, s. 135.
[24] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 187.

sobie, co się dzieje[25].

Spojrzenie ponad ego niesie ze sobą poważne reperkusje dla organizacji i współpracy. Kończą się gierki i większe czy mnisze bitwy, kończy się źle pojęte 'ufanie', szkodliwa i niepojęta dyskrecja (wiem, że coś robię nie tak, ale co? Nic mi nie mówią. Może jestem…). Poufałość nabiera ram. Generalnie leczy to większość chorób, tak męczących we współczesnych organizacjach. Pełnia zaufania, podejście holistyczne, obejmujące nie tylko zabiegi na ducha organizacji, ale na jego fizyczną kondycję. **Pozwala zaufać ludziom, że robią wszystko, na co ich w danej chwili stać**[26].

Pełnia to także pielęgnowanie w sobie samym żeńskiego i męskiego aspektu. **Naprawianie zerwanych relacji**, z życiem, porą roku, ogrodem. F. Laloux zaleca praktyki w ramach odmiennych stanów świadomości (wizje i transy). Co do nas… zalecamy ostrożność[27].

W Ewolucyjnym Turkusie przychodzi czas na relacje bez osądzania, bez zawiści. Zaczynamy **słuchać bez przemocy**, bez zwłoki na zebranie danych, po prostu zaczynamy innych szanować. Widzimy głupotę przemocy, także wobec zwierząt. Zaczyna nie być obojętne, czy spożywamy czyjeś wydzieliny, czyjeś narządy. Widzimy mocniej, wyraźniej, czulej. Zaczynamy szukać prostoty, czasem nawet obniżamy poziom życia, aby zachować jego jakość[28]. Pełnia to autentyczność, stojąca w ofensywie do tzw. kreowania marki.

Rekrutację przeprowadza się wewnątrz organizacji. Jeśli jednak ten proces wychodzi na zewnątrz to za nią odpowiadają pracownicy liniowi, nie specjaliści od HR. Szczerość za szczerość. Jak jest, jak nie jest, nie jak będzie, bez futurologii. Liczy się, czy dana osoba czuje i jest naprawdę zainteresowana wartościami organizacji i jej celem[29]. Źle zatrudniony pracownik czeka na wskazówki. Taki format dominuje często w polskiej folwarcznej organizacji. A musi być tak, że umie i chce się samozarządzać. Jak umie i chce, odnajdzie się

[25] Frans Meulmeester, *Gestalt w organizacjach*, Instytut Gestalt, Kraków 2019, s. 9.
[26] W szczególności w czasach pandemicznych i pandemicznych, gdzie praca na odległość stała się standardem.
[27] Nie zniechęcamy ani nie rekomendujemy konkretnych metod i technik medytacji. Każdy sam musi podjąć w tej sprawie decyzję. Kondycja duchowa wymaga przemyślanego treningu i przygotowania teoretycznego. W razie wątpliwości skonsultuj się z wykwalifikowanym psychologiem.
[28] Różnicę miedzy poziomem, a jakością życia widać na przykładzie prostytutki. Żyje on/ona na wysokim, poziomie, ale czy tak można powiedzieć o jakości jego/jej życia?
[29] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 212.

na tym czy innym stanowisku. Chodzi o synchronizację wartości nie zainteresowań. Nie chodzi o romans z organizacją, a stały i stabilny związek. Jeśli ktoś pozakładał tyle masek, że już nie pamięta, która jego własna (dotyczy to obu stron procesu), z pewnością nie pasuje do Świadomości Turkusu. nie każdy rekrutowany pracownik przez obecny zespól wnosi nową wartość. Wtedy drogi się rozchodzą[30].

Jak może wyglądać proces rekrutacji i selekcji? A jak wygląda to, gdy dochodzi do spotkania z potencjalnym klientem? Kontrahent np. z branży reklamy pokazuje miejsca i media, w których i jak może się pojawić treść reklamowa. Po tym zostawi przykładowe foldery zabierając Twój email. Co z taką wiedzą zrobić? Czy zobaczyłeś formę reklamową, czy jedynie to co chciał ci pokazać jej przedstawiciel? Czy może być twoim partnerem? Czy pozwala to na poznanie klienta pod różnym kontem? Czy tworzy się platformę do wymiany spostrzeżeń i zmieniania ich w rzeczywistość? Bardzo trudno to stwierdzić. Niestety, w większości organizacji podobnie przebiega los spotkań rekrutacyjno-selekcyjnych.

Zupełnie inne możliwości daje tzw. okres próbny. Praktycznie każda firma stosuje jakąś konkretną metodologię rozwoju produktu, mało kto wykazuje natomiast równie usystematyzowane podejście do swoich adeptów (potencjalnych pracowników)[31]. Dlatego Turkusowe Organizacje otwierają się, zapraszają do siebie innych, organizują u siebie wizyty studyjne, filmują co się dzieje w firmie, dokumentują w mediach swoje dokonania. Inwestują także sporo czasu na witanie nowych na pokładzie, ale bez wkładania kogoś w cudze ramki.

Przejście do Organizacji Turkusu następuje, gdy poskramiamy lęki, wstyd i pojawia się przestrzeń do słuchania głębokich części naszego ego. „W Ewolucyjnym Turkusie przekraczamy przepaść [lęku i braku oraz ufności i obfitości] i uczymy się zmniejszać naszą potrzebę kontrolowania ludzi i wydarzeń”[32]. Akceptujemy i uczymy się z błędów oraz żywimy uzasadnione

[30] Andrzej Jeznach, Wojciech Eichelberger, *Szef, który ma czas: Ewolucja zarządzania - dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice cop. 2017 (Onepress Exclusive), s. 132.
[31] Cindy Alvarez, *Lean customer development: Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach,* wyd. First edition, O'Reilly, SebastopolCA 2015 (The lean series), s. 23.
[32] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 59.

przekonanie, że cały zespół będzie umiał odnaleźć się w kulturze uczenia się[33].

[#3] Po co to wszystko

Uczenie nowych czym organizacja była, jest i dokąd zmierza jest głównym wątkiem takich zabiegów. Nowi pracownicy zapraszani są do refleksji na temat swego powołania i jego współbrzmienia z szerszym celem organizacji[34]. Przekształcenie pracowników w trenerów nadaje większy sens ich pracy. Turkusowe Organizacje rezygnują z 'zakresu obowiązków', aby odkryć własny, moralny niepowtarzalny imperatyw (łac. imperativus, rozkazujący). Koszty poczucia obowiązku (co mam właściwie robić?), są mniejsze od kosztów typowego stanowiska. Chwilowy dyskomfort ustępuje, a pojawia się „pełnia" naszego twórczego i unikalnego wkładu, który zsumowany staje się większy od nas samych – od samej organizacji.

Co się właściwie dzieje? Co „to" chce mi powiedzieć? Do tego dobrej jakości informacja zwrotna (czyli pozytywna i negatywna). Wpisuje się to w nurt technologii świadomego życia (ang. Life Awareness Technology). A. Seale w książce pt. *Transformująca obecność* opisuje zestaw umiejętności i narzędzi, które wspierają wewnętrzne zdolności percepcji, świadomości, zrozumienia, poruszania się w złożoności oraz podejmowania skutecznych i zrównoważonych działań[35]. Można się tym posiłkować.

Wyraźnie brakuje tego w wielu poprzednich etapach świadomości. Czy warto zmierzać do celu? Czy wygrana jest tego warta? Czy organizacja jest godna mojej pasji, energii, talentu i zaangażowania?[36] Chyba dlatego misje firmy często prezentują się nieszczerze. Czy istniejemy, bo trwa walka konkurencyjna? Czy dlatego, żeby mieć na 'życie'? Czy pracujemy by przetrwać? Lęk o ego utrudnia szukanie powołania, wartości – po które warto sięgnąć. Z punktu widzenia Turkusu konkurencja nie istnieje. Im bardziej jesteś transparenty, tym więcej do Ciebie wraca. Zyski, choć konieczne, są wypadkową, produktem ubocznym.

[33] Eric Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012 (Onepress Power), s. 117.
[34] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 215.
[35] Alan Seale, *Transformująca obecność: Jak zaznaczyć swój wpływ w gwałtownie zmieniającym się świecie narzędzia, struktury i modele,* wyd. Wydanie polskie, Galaktyka, Łódź 2019, s. 16.
[36] Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016, s. 234.

Jeśli przez moment usuniemy z równania samych siebie, z marzeniami i celami, i posłuchamy organizacji, usłyszymy cel jakiemu służy[37]. Cel jest często nie zapisany, niewysłowiony w jakieś pompatycznej deklaracji czy sloganie. W Beth Israel Deaconess Medical Center podczas ostatnich przygotowań przed operacją cały zespól zatrzymuje się na chwilę. Jedna z pielęgniarek przypomina wszystkim, kim jest pacjent, mówi, że to czyjaś matka, czyjś ojciec, czyjaś siostra lub czyiś brat. Każdy słucha jej w ciszy. Rytuał chwilę trwa. Cisza trwa. Pozwala to zespołowi, przy stosunkowo niskim koszcie i stopniu planowania na wsłuchanie się w cel[38].

Rzeczy dzieją się tu i teraz. Prognozy, plany, budżety – nieodłączna część zarządzania współczesnej gospodarki mają wartość względną; może być doraźnie konieczna, ale bez przeceniania jej możliwości. Procesy planowania i budżetowania można przebudować, aby organizacja stała się proaktywna. Często to… klienci wiedza więcej niż 'zarządy', oraz ich 'nieodłączne' pozycje i 'produkty'. W Turkusie organizowane są szybkie iteracje, nie w celu szukania optymalizacji, a jedynie zadowalającego, wykonalnego rezultatu, który można w miarę szybko zaimplementować. Zwykle z resztą przeceniamy to, co możemy zrobić w tym tygodniu: „posprzątam garaż", „wyczyszczę piwnicę". A nie doceniamy małych kroczków, ewolucyjnego celu który milimetr po milimetrze, kropla po kropli, chwila za chwilą, przybliża a nas do rzeczy większych i ambitniejszych.

[37] Ibidem, s. 309.
[38] Kursat Ozenc, Margaret Hagan, *Kreatywne rytuały przydatne w pracy: 50 sposobów na zbudowanie kultury innowacyjności, współpracy i zaangażowania*, MT Biznes, Warszawa 2020, s. 129.

Realizować siebie holistycznie. Mądrość można odnaleźć nawet w intuicji, szanującej zmienną, nieliniową naturę organizacji i współpracy.

2. WYWIADY Z PRZEDSIĘBIORCAMI

Każdy problem – wymaga zbadania postaw, a nie jedynie odtwarzania teorii[39]. Studia przypadków pozwalają zweryfikować teorię, a tym sposobem umożliwiają uzyskanie „punktu widzenia aktora" i lepsze zrozumienie badanych zjawisk[40]. 'Lepsze zrozumienie' za pomocą wywiadów nie rości sobie pretensji do jego wyjaśnienia. Przeprowadzone wywiady mają charakter opisowy, czasem nawet chaotyczny[41]. Pod każdym względem różne w formie. Mają być próbą rewizji teorii w rzeczywistości[42].

Teraz poznasz kilku wybitnych (i co najważniejsze współczesnych) przedsiębiorców, a wywiady będą wypełnione ich własnym światopoglądem, etycznym, estetycznym oraz swoistą, właściwą im pragmatyką[43]. Bazują na swoim doświadczeniu, a co za tym idzie rozumowaniem indukcyjnym[44]. Ale koniec tego teoretyzowania, zacznijmy od Adama i Ewy, a raczej od… Radka.

JAK WYGLĄDA TURKUSOWA FIRMA OD ŚRODKA? RADOSŁAW BARTOSIK, MENTAX

Miałem szaloną przyjemność odwiedzić Radosława, tego samego z którym robi audycje Lukasz Kalicinski i pisze Justyna Jettka. Radek ma tak turkusową firmę, że nawet miał sok o tym kolorze. :) Czułem się jak w startupie, przestrzeń jest tak zagospodarowana, żeby można było się skupić na pracy, ale jednocześnie mieć do niej dystans i robić rzeczy bez presji. Sam Radek, to „niezłe ziółko":) - na nowej wizytówce ma dopisek „największy bajerant w

[39] David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN; Wydawnictwo Naukowe PWN., Warszawa 2008, s. 30.
[40] Krzysztof Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana,* wyd. Wyd. 1 z 2000 r. w druku na żądanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Przedsiębiorczość), s. 127.
[41] David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN; Wydawnictwo Naukowe PWN., Warszawa 2008, s. 79.
[42] Ibidem, s. 169.
[43] Dorota. Angutek, *Epistemologiczne problemy badań interdyscyplinarnych*, „Studia Europaea Gnesnensia" (2013), s. 132–158, http://steurgn.pl/portal/d1.pdf; (16 11 2015), s. 144.
[44] Piotr Wójcik, Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu; (01 01 2020).

firmie" – i rzeczywiście, na obiedzie zbajerował naszą kelnerkę zanim zdążyłem poprosić o deser. ;) W takich warunkach wszystko jest możliwe, trawa na ścianie, szachownica na suficie czy loty w kosmos (dwa pierwsze cele już zrealizował). Nic dziwnego, że ta firma bije wszelkie rekordy w czasie rozwijania oprogramowania czy choćby wzroście obrotów.

Jest 2017 r. Radek odebrał mnie z dworca PKS Koszalin. Pojechaliśmy zobaczyć zacne biuro oraz akcelerator-inkubator mc2. Było pusto, właśnie trwało święto – przez co mogliśmy zwiedzać 'obiekt' bez zakłócania pracy innym. Długa rozmowa pod szachownicą sufitową w kuchni mc2. Potem wyjazd nad Bałtyk i smaczny obiad. Koniec końcem wróciłem do Koszalina. Strasznie cieszyłem się, że doszło do naszego spotkania. Ciężko to opisać słowami czy jednym zdjęciem – tam po prostu trzeba być, żeby to zobaczyć.

O Radku można powiedzieć, że w firmie ma na ogół dwa oblicza, jedno to o którym mowa na jego wizytówce tj. „największy bajerant", podtrzymuje relacje z ludźmi i rozwiązuje konflikty, drugie oblicze to „komandos", który wkracza do akcji wtedy, gdy zespół lub dana osoba twierdzi, że czegoś się 'nie da zrobić' – wtedy Radek najczęściej łamie schemat i pokazuje, że 'się da to zrobić'.

Radek jest człowiekiem, który odważył się na wprowadzenie w dojrzałej organizacji turkusowych praktyk. Punkt zwrotny w stronę turkusu nastąpił w chwili, kiedy wystąpił wewnętrzny spór organizacyjny, decyzja o dodaniu większej swobody pracownikom padła po dwudniowym 'maglowaniu' wspólników przez zewnętrznego konsultanta. Czy mogą na tych samych warunkach pracować 7 godzin zamiast 8? Pracownicy uzgodnili, że (poza sezonem) mogą pracować tak samo w krótszym czasie – czego efektem była większa wydajność i ogólne zadowolenie a ludzie są bardziej wypoczęci.

Dynamika działania własnego działu IT, który bije rekordy efektywności jest niezwykła. Byłem świadkiem jak nowe pozycje dosłownie pojawiały się na aplikacji mobilnej podczas naszej rozmowy pomimo dnia wolnego od pracy i pustego biura. Oprogramowanie jest pisane tak, że nie wymaga 'ton papieru na dokumentację' zaś automatyzacja testów oraz częstotliwość wydań powoduje, iż nie potrzebują 'sztabu ludzi' w dziale testów. Dokumentacja nie jest celem tworzenia oprogramowania a im częstsze wydania (nawet kilka razy dziennie) tym mniej tworzenia scenariuszy testowych. Dominuje podejście: 'daj mi wyzwanie'.

Turkusowy bajerant

W środowisku pracy, gdzie szef przychodzi, dowodzi i uprawia tzw. folwarczny styl zarządzania wystarczy grać twardego prezesa. Sytuacja komplikuje się w chwili, kiedy chcemy, aby nasze zespoły wykazywały większą inicjatywę i pracowały bardziej kreatywnie. Dając ludziom większą swobodę w pracy zarówno narażamy się na chaos organizacyjny jak i możemy uwolnić ukryty potencjał członków zespołu. Zespoły, które działają w modelu samoorganizacji, potrzebują nowego rodzaju lidera, lidera służebnego. *Servant leadership* sprowadza rolę lidera bardziej do opiekuna procesu i zespołu niż do zarządcy.

Liderem nikt się nie rodzi. Taka transformacja wymaga czasu, żeby dać możliwość na samoorganizację, transparentność finansową i projektowy model zarządzania. Turkusowy Bajerant to lider służebny, który ma odwagę mówić o **emocjach w pracy**, osoba, która dowozi rezultaty i osoba, która wzbudza entuzjazm dla całej organizacji. W tym rozdziale będę nawiązywał do konkretnej osoby, miej na uwadze, że to jego indywidualny styl. Możesz być zupełnie innym typem osobowości, ale w ramach liderstwa służebnego istnieją pewne uniwersalne cechy działania.

Fotografia 1 Spotkanie z Radkiem w Mentax

Obibok

Radek Bartosik z firmy Mentax – pierwszy taki przedsiębiorca, którego poznałem. Wtedy spodziewałem się bardziej nauki konkretnych narzędzi zarządzania niż miękkich metod. Od tamtego czasu wiele się zmieniło zarówno w temacie turkusu w Polsce jak i w samej relacji, mieliśmy sporo okazji, żeby lepiej się poznać. Ukazuje to mapą zachowań i przynajmniej część z nich będziesz w stanie zastosować w swojej organizacji. Zapraszam na podróż do wnętrza turkusowego człowieka.

Radek jest prezesem spółki giełdowej – to poważne stanowisko, można by się spodziewać tu kogoś kto turkus traktuje bardziej jako ciekawostkę niż styl firmy. Pan Radosław a może Radzio? Największy Obibok w firmie to opis stanowiska na wizytówkach Radka. Wizytówki dostał od zespołu w chwili, kiedy jego poprzednie się skończyły. Zespół miał na tyle odwagi, żeby coś takiego podarować swojemu prezesowi. A może to Radek dał im na to przyzwolenie? Turkusowy Bajerant i Hipokryta – wszystko nabiera sensu… jeśli się trochę pozna Radka bliżej. Po pierwsze jest to człowiek, który ma bardzo duże dystans do siebie, swój blog nazwał właśnie tak - hipokryta. Po drugie Radek jest „bajerantem od urodzenia", on po prostu potrafi dojść do porozumienia z ludźmi nawet jeśli oni tego nie chcą. :) Innymi słowy ma bardzo dobrze rozwinięte umiejętności interpersonalne. Tytuł „bajeranta" otrzymał również oficjalnie od zespołu w ten sam sposób co „Obibok". Jeśli odpowiednio długo pracujemy nad pewnymi cechami charakteru to dochodzimy do mistrzostwa, takie mistrzostwo widzę właśnie u Radka, jest zarówno konkretnym biznesmenem jak również osobą, z którą chcesz spędzać swój czas prywatny.

Skracanie dystansu

Skracanie dystansu do minimum, czyli nawiązywanie trwałych relacji opartych na zaufaniu i otwartości. W praktyce dla każdego jest to czymś innym, w przypadku Radka minimum jest tam, gdzie Ty jesteś sobie w stanie to wyobrazić. Na pierwszym spotkaniu pojechaliśmy na wspólny obiad nad morze a na kolejnym spędziliśmy razem tydzień w Warszawie. :) To widać za każdym razem, kiedy jesteśmy w miejscu z obsługą klienta – Ci ludzie zawsze są

docenieni przez Radka, zarówno dobrym słowem jak i napiwkiem. Efektem tego jest budowanie biznesu na relacjach i otwartej komunikacji, a więc klienci z polecenia i pracownicy, którzy otwarcie komunikują swoje potrzeby i propozycje.

Radek mówiąc, że im daje pracownikom więcej tym więcej dostaje – ma na myśli, że daje dosłownie siebie, w praktyce jest zawsze dla swoich ludzi dostępny i pomaga znajdować rozwiązania w sytuacjach 'bez wyjścia':)

Rozmowa o emocjach? W godzinach pracy? Ależ proszę bardzo

Rozmawianie o emocjach w pracy, czyli mówienie i pytanie innych o to… jak się czują. W praktyce, kiedy ktoś rozmawia z Radkiem i ma zatroskany ton głosu może od niego usłyszeć szczere i z uśmiechem: „Powiedz, że masz dobry dzień". Efektem tego jest eliminacja tzw. drugiego obiegu informacji, czyli „zostawmy to między nami bez wiedzy szefostwa". Taki efekt jest widoczny w firmie Radka, ale na pewno nie jest to jedyny czynnik, który na to wpływa. To dobry start w tym kierunku. Efektem tego jest danie ludziom bardzo mocnego fundamentu do budowania zaufania. Niestety szczera rozmowa o emocjach bywa rzadkością wśród grupy znajomych co dopiero w pracy z szefem.

Wspólne działanie

Wspólne działanie, czyli nadanie sensu każdemu zadaniu jako części większej całości. W praktyce wspólne konto bankowe dla członków danego zespołu tj. dany zespół ma wydzielone subkonto bankowe na którym może dowolnie działać. Nie pracowałem z Radkiem, ale na pewnej konferencji byłem przez niego zaangażowany w prosty proces. Proces zaczął się na pytaniu „Gdzie idziemy?" a zakończył się na wspólnym rozplanowaniu dwóch dni co do godziny. Tak wyobrażam sobie wspólne działanie w firmie Mentax. Produktem tego jest efektywność pracy oparta na synergii członków zespołu.

Nie mam w słowniku wyrażenia zasoby ludzkie. Bliższe mojemu sercu jest pojęcie współpracownik niż pracownik.
Radosław Bartosik

Zadanie z turkusu

Zdaniem Radka czas wdrożenia turkusowego modelu to minimum dwa lata, w tym półpierwszego roku to zmiana nawyków przedsiębiorcy np. zamiast karać pracowników za błędy powinien badać przyczyny ich powstania i pomagać w samodzielnym znajdowaniu rozwiązań. Korzystając z nomenklatury A. Jeznacha, można by ten proces nazwać zmianą 'Wodza', który każe i nagradza w **Lidera, który uczy i zadaje pytania**.

Ćwiczenie: doceniaj to. Kiedy jesteśmy w miejscu z obsługą klienta, ludzie zawsze są docenieni przez Radka, zarówno dobrym słowem jak i napiwkiem. Obszary doceniania:

- kreatywność,
- innowacyjność,
- trzeźwe myślenie,
- poczucie humoru,
- umiejętność gaszenia pożarów,
- cierpliwość,
- wysoka kultura osobista,
- wysokie premie,
- spokój i harmonia,
- dystans do siebie,
- przewodnictwo,
- poczucie bezpieczeństwa,
- tolerancyjność.

WDROŻENIE TURKUSU W FIRMIE – HISTORIA PRAWDZIWA, TOMASZ MISZTAL, KAMSOFT PODLASIE

Jedna z podlasko-warszawskich firm (biura w Zambrowie i Warszawie), Kamsoft Podlasie, założona przez Tomasza Misztal. Jak sam twierdzi została „przetransformowana z zarządzania krzykiem w turkusowy styl". Odwiedziłem siedzibę, rozmawialiśmy długo i konkretnie. Tomek jest osobą bardzo pozytywną i dynamiczną, miałem wrażenie, że moglibyśmy rozmawiać cały dzień.

Turkus na etapy

Okres przed wprowadzeniem turkusowych praktyk był zarówno dynamiczny jak i burzliwy. Tomek twierdzi, że przedtem znał dwie emocje „mocne zdenerwowanie"* oraz „stan normalny" co rodziło "zarządzanie przez opier$$$nie" wynikające z takiego zakresu emocji co było wtedy standardem.

Pierwsze wydarzenia, które skierowały Tomka na turkus to książki na temat dobrych praktyk podejmowania decyzji oraz "Doktryna jakości" A. Blikle. A. Blikle wraz z zespołem doradców wypracowali z firmą swego rodzaju kamienie milowe, gdzie odbywała się konkretna praca wewnątrz struktury. Jednym z najbardziej znamiennych przykładów takiej pracy są rozmowy o emocjach. Gdy Tomek pierwszy raz poruszył taki temat otwarcie na forum z kolegami z pracy spotkał się ze sporym zaskoczeniem u odbiorców, ponieważ do tej pory był znany z dwóch stanów emocjonalnych. Na początku pracy z emocjami, konsultanci często zadawali pytanie „jak się czujesz", było to przez chwile wręcz irytujące, ale konieczne, żeby rozruszać ten proces, aby go ułatwić dali nawet listę emocji do przyswojenia.

Podczas wdrożenia, nastąpiła „naturalna selekcja", ludzie, którzy dobrze czuli się w poprzedniej sztywnej strukturze i oddanej odpowiedzialności stopniowo odchodzili z firmy, zostali natomiast tacy, którzy byli ambitni i gotowi, aby brać odpowiedzialność za siebie. W ten sposób na przestrzeni dwóch lat w firmie zostali tylko ludzie chętni do współpracy w obecnym modelu co pozwala na dalszą synergię i rozpoczęcie nowych procesów wewnątrz firmy. Proces wdrożenia eksperci wraz z A. Blikle na początku oceniali na co najmniej 2 lata co wydawało się Tomkowi zbyt długie i stanowczo nalegał, aby był to

jeden rok, teraz sam przyznaje, śmiejąc się, że ten proces trwa ciągle i nie sposób go zamknąć w ramy czasowe, jest to proces ciągłych poprawek i pracy nad sobą i firmą.

Obecnie firma prężnie się rozwija, pojawiają się różne wyróżnienia i nagrody, ale najważniejsza jest satysfakcja klientów i pracowników. Zaraz po starcie turkusowej zmiany na jednej z konferencji poświęconej temu zagadnieniu od wielu obecnych Tomek usłyszał, że to co zrobił wprowadzając turkus „to wielki akt odwagi – gratulacje!"

Turkusowy lider

Cechy szczególne charakteru Tomka, predyspozycje do zaczynania nowych rzeczy i oddawania gotowych procesów kolejnym osobom oraz łatwość do podejmowania szybkich decyzji to bez wątpienia dobry fundament, żeby być przedsiębiorcą. Jednak wcześniej decyzje zawsze były podejmowane wyłącznie przez właściciela firmy. Dopiero w procesie wdrażania turkusowych praktyk został dodany proces konsultacji, gdzie pozostali ludzie z firmy mogą mieć swój udział w procesie decyzyjnym przez co znacznie się zaangażowali a efektywność pracy znacząco wzrosła.

Tomek przyznaje, że zawsze zaczyna od siebie, również tak było w tym wypadku, szczególne wrażenie zrobiła na nim tematyka *mindfulness* i eksperyment obserwowania własnych myśli – „jeśli sam nie jestem w stanie kontrolować własnych myśli to jak mogę kontrolować firmę?" Jak sam twierdzi po uświadomieniu sobie, że nie ma kontroli „przestał się wygłupiać" i zaczął coraz żywiej otwierać się na turkusowe praktyki. Polityka premii oraz tryb pracy indywidualnej i grupowej zostały zupełnie zmienione, można rzec, że zostały wywrócone do góry nogami i to z bardzo pozytywnymi efektami. Wnioski Tomka w tym zakresie wydają się być jednoznaczne: celem pracy indywidualnej jest premia natomiast celem pracy grupowej jest jej efekt.

Obecnie lider, jeśli chce być prawdziwie turkusowy musi przede wszystkim skierować swoją uwagę na stany emocjonalne osób z zespołu oraz relacje pomiędzy nimi.
Tomasz Misztal

Wyznaczony cel może ograniczać działania, jest to kontrowersyjny temat, ale w tym miejscu podam tylko przykład: jeśli założymy sobie osiągnięcie określonego obrotu do końca roku i osiągniemy go znacznie wcześniej to nasza efektywność spadnie po jego osiągnięciu. W sytuacji, kiedy byśmy się skupiali bardziej na kulturze pracy i budowali synergię w zespołach to szybko się okaże, że jesteśmy w stanie przekroczyć wszelkie standardowe oczekiwania.

Lider w turkusie ma cięższą rolę niż w hierarchicznych strukturach, gdzie zarządzanie polegało głównie na planowaniu i delegowaniu zadań. Obecnie lider, jeśli chce być prawdziwie turkusowy musi przede wszystkim skierować swoją uwagę na stany emocjonalne osób z zespołu oraz relacje pomiędzy nimi. Turkusowy lider zamienia się z 'wodza', który nagradza i rozkazuje w lidera, który jest inspiratorem i konsultantem. Należy podkreślić, że chodzi tu bardziej o jego rolę jako katalizatora procesów niż model „*solvera*", który rozwiązuje cudze problemy zamiast dać ludziom przestrzeń do samodzielności.

Wielokrotnie była podkreślana potrzeba dbania o relacje, ale jednocześnie przestrzega przed sztucznością, chodzi o to, żeby o tym pamiętać na co dzień oraz aby wystrzegać się planowania takich rzeczy jak „dziś dbam o relacje z działem X" lub „dziś jesteśmy kreatywni". Tego typu rzeczy jak kreatywność nie można wymusić czy włączyć, trzeba je wyzwolić, bo każdy z nas jest kreatywny czy empatyczny od urodzenia, ale w różnym zakresie oraz potrzebuje odpowiedniego czasu, aby to wyzwolić.

Kluczowym czynnikiem jest samoświadomość siebie jako człowieka, dotyczy to zarówno założyciela firmy (inicjatora procesu) jak również każdego członka zespołu. Podobnie ważne jest skupienie się na emocjach oraz na mocnych stronach. Pomocne tu było uświadamianie sobie swoich talentów. Teraz każdy koncentruje się głównie na procesach lub ich fragmentach, do których ma predyspozycje co zapewnia wysoką efektywność zamiast „męczenia się z codziennością". To jest bardzo obszerny temat, który mocno polecam każdemu zgłębić. Na początek tej drogi proponuję zrobić test *Gallupa* i skonsultować wyniki z doświadczoną osobą, jest to podstawa w formowaniu efektywnego zespołu. Inna metoda, którą polecam to ćwiczenie, które opracowałem na bazie własnych doświadczeń i poszukiwań – *16 personalities* – po jego wykonaniu sprawdzamy w internecie kto ze sławnych ludzi miał nasz

symbol osobowości i wybieramy osobę, która najbardziej przypadła Ci do gustu. Jeśli jest tych osób więcej to zapoznaj się z ich cytatami, na podstawie cytatów wybierz osobę, której powiedzenia najbardziej z Tobą korespondują. Po wybraniu faworyta zapoznaj się z jego autobiografią, efekty będą co najmniej ciekawe – gwarantuję. ;)

Najtrudniejszy w turkusie jest początek, Tomek mówi, że koledzy z pracy na początku „patrzyli się na niego jak na dziwaka", oraz jak zawsze najtrudniejsze są kryzysy. Kryzysy są częścią procesu i chociaż założyciel firmy w każdej chwili może wkroczyć i przejąć władzę to, jeśli to zrobi zburzy zbudowane zaufanie i być może proces ten zostanie bez odwrotu. Kluczowe w tej sytuacji jest, aby zespół sam znalazł rozwiązanie, temat ten jest szerzej poruszony w książce A. Jeznacha, „Szef, który ma czas".

Tomek zaczął wdrażać turkus w domu. Te działania zaowocowały bardzo dużymi zmianami w wychowaniu dzieci. Jaka zauważa, nauka odbywa się, gdy to uczeń zadaje pytania i w ten sposób za pomocą dedukcji przyswaja wiedzę. Proces ucznia w systemie szkolnym ma ten model odwrócony – to nauczyciel zadaje pytania, co więcej ocenia dzieci co dodatkowo zmniejsza ich zaangażowanie. Idąc dalej tym tropem, twierdzi, że chodzenie do takiej szkoły negatywnie wpływa na ich poznawanie świata, dlatego też „wylogował się" ze standardowego systemu nauczania. Co więcej nie chce, aby jego dzieci były przymuszane do obowiązkowej edukacji niczym do służby wojskowej – „uczenie wiedzy książkowej jest straszne, jest to koszmar"[45].

Poczucie sensu jest kluczowe, podejście stare „weź to zrób" zastąpione „jest taka potrzeba, ponieważ jak sam zauważyłeś […]" zupełnie zmienia zaangażowanie ludzi w firmie co więcej są bardzo zaradni i samodzielni. Tomek twierdzi, że „przetkało to wiele rur", dla przykładu kiedyś ciężko było „zmusić ludzi, żeby przyszli w sobotę" tymczasem w okresie, kiedy było już turkusowo w firmie, pewnego razu Tomek odkrył, że w sobotę biuro jest pełne, obawiał się, że jest to jakiś pożar w firmie jednak jak się okazało po prostu było kilka nagromadzonych rzeczy, które należało wykonać więc zespół się pojawił w sobotę. Inną wartą podkreślenia rzeczą jest fakt, że ludzie przestali już

[45] Dodam od siebie (Ł. S.), że prawie każdy z nas ma w tej chwili wiedze całej ludzkości w kieszeni w formie smartfona z dostępem do np. wikipedii, absurdem jest więc uczenie się szczegółowo, rzeczy takich jak na przykład prawe dopływy Wisły.

przychodzić do Tomka ze swoimi problemami – po prostu sami je rozwiązują.

Jednym z kluczowych aspektów jest utrzymywanie wszystkiego w jasnej komunikacji i bez tajemnic – „żeby nie było nic pod dywanem" – bez drugiego obiegu informacji. Chodzi tu również a nawet przede wszystkim, żeby była pełna zgodność pomiędzy tym co mówisz a tym co czujesz co powoduje znaczny wzrost efektywności pracy w całym zespole. Takie podejście unika też sytuacji, gdy ktoś emocjonalnie wybucha albo tłumi emocje co później z niego „wycieka" poprzez toksyczne zachowania.

Wizja przyszłości

To co powinno przyciągać ludzi z zewnątrz do organizacji to wizja przyszłości. Wizja przyszłości jest konieczna w żeby ludzie wiedzieli w jakim kierunku idą razem z organizacją, wizja jest czymś innym niż planowanie konkretnych celów. W wielu firmach jest tendencja, żeby wyłącznie informować ludzi o rzeczach, które źle zrobili, czyli mówić wyłącznie o tym co jest do poprawy. Podobnie było i w tym wypadku. Tomek sam przywykł do tego, że skupiał się wyłącznie na poprawkach i nie lubił jak się go chwaliło, podobną politykę miał względem pracowników. Jednak przemodelował swoje nawyki, zaczął publicznie doceniać działania innych. Podkreślał, że ludzie powinni wykonywać rzeczy, które im dają energię zamiast ją wyssać.

W wychowaniu dzieci, turkusowym praktykami, szczególnie ważna jest nauka odpowiedzialności – ważne, aby rodzice powierzali odpowiedzialność dzieciom za ich własne czyny. Dobrym przykładem jest historia, gdy Tomek powiedział synowi, że w nowej szkole to on sam musi się budzić na czas, bo inaczej nie zdąży do szkoły - dotąd tata budził dzieci co było dość kłopotliwe dla obu stron. Przez 3 lata syn zaspał tylko 2 razy. Bardzo często rodzice biorą zarówno konsekwencje jak i podejmują inicjatywę zamiast uczyć dzieci odpowiedzialności i samodzielności. Dzieci są w ten sposób często chronione przed konsekwencjami swoich działań np. zaspanie na lekcje. Rolą rodziców jest zatem odmierzenie pewnych ram odpowiedzialności, gdzie dzieci uczą się w pewnym spektrum działania na własną rękę jak również konsekwencji swoich czynów, dzieci tak przygotowane świetnie odnajdą się w nowych realiach rynkowych. Tomek wraz z żoną podjęli również decyzję, że przestają kontrolować oceny dzieci, bo „oceny i tak są bez znaczenia". Dużo

rozmawialiśmy o zaufaniu, można tą rozmowę zobrazować słowami „zaufanie wchodzi po schodach a zjeżdża windą”.

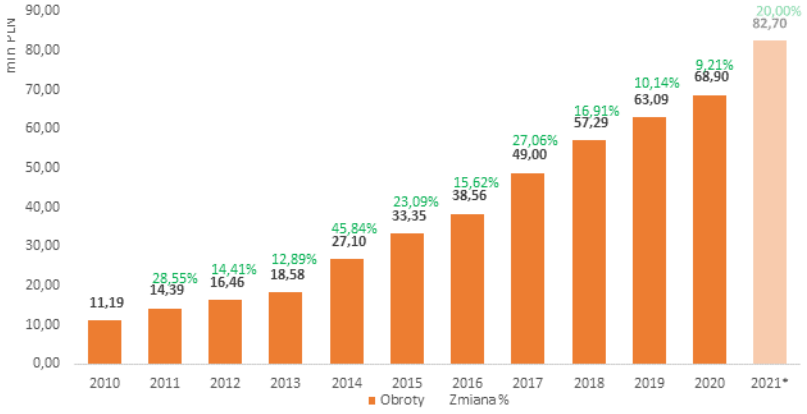
Kolejny temat to samodzielność i branie odpowiedzialności za własne czyny, można to zobrazować nawiązując do średniowiecza, gdzie "pan wie wszystko a chłop jest od roboty" – ta postawa jest również atrakcyjna dla chłopa, bo odpowiedzialność bierze na siebie pan a mentalność chłopa polega na wyzbywaniu się odpowiedzialności. To oznacza, że osoby, które działają bez brania odpowiedzialności za siebie będą dążyć do hierarchii.

Fotografia 2 Pamiątkowe zdjęcie ze spotkania. :)

JAK WEJŚĆ W SKALĘ DZIĘKI ZAANGAŻOWANIU PRACOWNIKÓW – IGUS

Jak wejść w globalną skalę dzięki zaangażowaniu pracowników i czy to możliwe? Okazuje się, tak! Taki startupowy model sprawdził się w branży, która mogłaby odstraszyć większość startupowców. :) Zaproszono mnie do firmy, gdzie miałem okazję zobaczyć, jak wygląda taki proces w praktyce.

Od czasu, kiedy byłem w igus minęło 4 lata, w tym czasie wiele się zmieniło, ale zdecydowanie na plus w finansach. Firma z roku na rok rośnie w rekordowym tempie, polski oddział z obrotów na poziomie 49 MLN w roku 2017 urósł do ponad 82 MLN w roku 2021 (w chwili pisania tego rozdziału). Każdy kolejny rok jest rekordem względem poprzedniego.



Rysunek 3 Obroty igus

Otrzymałem stan wzrostu igus wraz z predykcją na koniec roku 2021 wygląda na to, że będzie to kolejny rekordu tj. 85 mln PLN obrotu. Od czasu, kiedy byłem w firmie pierwszy raz w 2017 firma w Polsce urosła na tyle, że powstała hala produkcyjna 3-krotnie większa w porównaniu do sytuacji z 2017 ok. 3000m2. widoczna na zdjęciach.

Fotografia 3 Wnętrza ignus

Polski oddział igus jest częścią globalnej organizacji powstałej jeszcze w 1964 roku, zasady działania takie płaska struktura, system solarny i wartości firmy to globalny koncept przyjęty w Polsce. Aby oddać skalę o jakiej mówimy podam dane globalne. W roku 2019 dla igus globalnie obroty wyniosły w 764 mln EUR, było wtedy zatrudnionych 4150 pracowników na całym świecie.

Zarówno w kontekście lokalnym w Polsce jak i globalnym jasno widać, że to podejście po prostu działa, igus to międzynarodowa firma o turkusowym zabarwieniu – zwłaszcza zarządzanie zespołem i struktura, finanse są natomiast standardowo zarządzane.

Fundamentem firmy są jej wartości, które definiują jej funkcjonowanie:

1. Wolna wola – nikt nie musi nic robić wbrew swojej woli,
2. Jeżeli wybraliśmy już swoją rolę/odpowiedzialność to od teraz wykonujemy ją z pełnym zaangażowaniem. Absolutna transparencja i zaufanie,
3. Jasne zasady podejmowania decyzji - zdecyduj i poinformuj, oraz „System Porad" czyli zapytaj o poradę,
4. Dostarcz na czas lub poinformuj, jeżeli nie możesz się wywiązać w terminie,
5. Wszyscy są zaangażowani w proces rozwoju/udoskonalania firmy,
6. Konstruktywna krytyka w zespole oraz poza nim, jest akceptowana,
7. Promuj kolegów, pomagaj innym, pomóż im się rozwijać,
8. Szacunek, uprzejmość, życzliwość dla innych,
9. Akceptujemy nieporozumienia.

Ponadto w igus w kontekście zasad występuje wzajemna ocena raz do roku, w której pracownicy odpowiadają na poniższe pytania:

- Jak zasady wpływają na mój / nasz sukces?
- Jak dobrze utożsamiam się z zasadami / wartościami igus?

Kolejna praktyką jest zarządzania konfliktem, które na początku jest rozwiązywanie wewnętrzne w ramach zespołu. Jeśli konflikt nie zostanie rozstrzygnięty w takim wypadku jest on rozpatrywany przez mediatora. Jeśli mediator nie pomoże sprawa jest kierowana dalej do działu HR bądź kierownika. W szczególnych przypadkach prezes spółki zajmuje się

rozwiązywaniem konfliktów w zespołach, jeśli poprzednie etapy nie zdały egzaminu.

Międzynarodowa firma o turkusowym zabarwieniu

Wnętrze firmy cieszy oko ciepłymi kolorami i przemyślaną architekturą, zarówno część biurowa jak i produkcyjna są mocno przemyślane, aby lepiej oddać kulturę tej organizacji dołączam zdjęcia dla uwidocznienia tych tendencji. Zaraz przy wejściu po lewej stronie mamy salkę konferencyjną, która sama w sobie nie byłaby nadzwyczajna, gdyby nie kilka detali, które podkreślają charakter tej placówki i całej organizacji. Ściana sali symbolizuje sieć połączeń biznesowych z resztą świata, jest to stałe przypomnienie, że oddział jest jej częścią, poniżej widać konkretne produkty, widoczne na zdjęciach.

Przedmioty w przestrzeni spotkań są prawdziwe (żadne atrapy), są fizycznie obecne na spotkaniach, można je zobaczyć i dotknąć. W tej samej sali są również liczne nagrody, które otrzymała firma. Często widzę, że turkusowe organizacje chwalą się sukcesami wewnątrz firmy, sukcesami, które są efektem pracy bardziej zespołu niż indywidualnym. Myślę, że produkty, które są na ekspozycji w salce konferencyjnej są właśnie taką pochwałą pracy zespołowej. Podobne zjawisko doświadczyłem w innej, turkusowej firmie produkcyjnej, gdzie zespół wypełniał wielką szklaną misę żetonami – każdy żeton oznaczał zakończony projekt. Warto dodać, że w przestrzeni biurowej są również prywatne puchary i nagrody pracowników np. za osiągnięcia sportowe.

Idąc dalej wzdłuż firmy widzimy pierwsze przestrzenie biurowe a w nich kolorowe, podpisane podajniki, półki, schowki – każdy przedmiot, nawet najmniejszy detal, ma swoje miejsce w tej firmie – nawet lodówka i szuflady w kuchni są podpisane. Dbałość o szczegóły jest wyczuwalna na każdym kroku. Nawet kosze na śmieci mają dokładnie rozpisane instrukcje segregacji śmieci. Jedna z półek wzdłuż korytarza jest podpisana jako „Książki do rozdania" – jasno widać, że kultura tej organizacji kładzie mocny nacisk na edukację. Na środku półki można zobaczyć *Pracować inaczej*. W przestrzeni biurowej są również szuflady przeznaczone wyłącznie na rzeczy prywatne.

Selekcja, systematyka, sprzątanie, standaryzacja, samodyscyplina – w tej firmie to coś znacznie więcej niż hasła na ścianie – to jasno postawione zasady, które są egzekwowane na każdym kroku. Na hali widać bardzo wyraźnie jak są

one wdrażane na co dzień, co więcej można odnieść wrażenie, że to nie zakład przemysłowy a sklep z piękną ekspozycją na kolorowych półkach i skrzynkach. Wszechobecna „żółta kolumna", odzwierciedla żółty pylon fabryki z Kolonii, na którym opiera się cała konstrukcja fabryki – jest to symbol Klienta firmy, zaczerpnięty z „systemu solarnego". W centrum „systemu solarnego" jest Klient, od którego wszyscy pracownicy otrzymują energię, zamówienia i pomysły na nowe produkty. Podobnie jak w centrum układu słonecznego jest Słońce, od którego układ słoneczny czerpie światło, ciepło i energię. Konstrukcja fabryki umożliwia dobudowywanie nowych przestrzeni magazynowych w bardzo prosty, elastyczny i efektywny sposób.

Żółte kolumny są widoczne w całej placówce, ponieważ przecinają wszystkie piętra, widzimy je zarówno w sali konferencyjnej, biurach jak i przestrzeni magazynowej. Jest stałym przypomnieniem, które świadczy o kulturze firmy. Kolejnym wyróżnikiem firmy jest przestrzeń biurowa, którą cechuje dominacja żółtego i pomarańczowego koloru oraz bardzo wysoki stopień uporządkowania. Ciekawy jest fakt, że biurka mają zdjęcie swojego stanu idealnego nawiasem mówiąc są one bardzo zbliżone do bieżącego.

Na szczególne podkreślenie zasługuje fakt, że wszyscy poza księgowymi są w jednej z dwu przestrzeni biurowych. Takie biuro przypomina bardziej cowork niż standardowe biura i sądząc po uśmiechach ludzi tam pracujących odpowiada im taki stan rzeczy, sam pracowałem kilka razy w coworku i polecam sprawdzić, jak to wygląda w praktyce. Odniosłem wrażenie, że przestrzeń biurowa jest ciągle rozwijana przez nowe pomysły a nawet eksperymenty takie jak np. włączanie koguta przez osobę, która jest w tym momencie szczególnie zajęta tak aby nikt jej nie przeszkadzał.

W świecie IT często na stronach firmowych można zobaczyć zespół danej firmy, rzadko można spotkać taki odpowiednik w siedzibie firmy. Igus ma u siebie zmapowane zespoły w jasny i łatwo dostępny sposób – każdy w firmie wie dokładnie za co odpowiadają poszczególni koledzy z pracy.

„Układ solarny" to koncepcja Franka Blase, CEO igus GmbH w roku 1985 i wykorzystywany jest dla całej organizacji oraz w każdym oddziale igus na świecie od lat 80-tych. System solarny dostępny jest również na stronie internetowej firmy pod adresem www.igus.pl. Całą fabrykę, można zobaczyć również na wideo udostępnionym przez architekta fabryki.

JAK WYGLĄDA TWORZENIE FIRMY, W KTÓREJ TY SAM CHCIAŁBYŚ WZRASTAĆ - ANDRZEJ KRZYWDA, ARKENCY

Wielu przedsiębiorców zakłada własne firmy, ponieważ chcą podwyższyć swój standard życia, chcą więcej zarabiać niż by to było możliwe na etacie. Często przedsiębiorca ma jakąś wewnętrzną, poza finansową motywację, żeby założyć biznes, są tacy, którzy chcą wytyczać kierunki w branży, są też tacy, którzy chcą tworzyć nowe branże i kreować nową rzeczywistość. Rzadko kiedy usłyszymy od przedsiębiorcy, że założył firmę, ponieważ chciał dla siebie stworzyć idealne miejsce pracy. Andrzej Krzywda jest człowiekiem ceniącym wysoką jakość i profesjonalizm a firmę założył dlatego, że chciał pracować w gronie ekspertów w środowisku opartym na otwartości i zaufaniu

Technologia i branża grają „drugie skrzypce"

W Polsce jeszcze często pokutuje 'wynajmowanie programistów na godziny' i konkurowanie najniższą stawką, podzlecanie usług (outsourcingu) dla Europy zachodniej i USA. Taki system sprzedaży zakłada, że jeśli mamy programistę za mniejszą stawkę godzinową to dostaniemy zlecenie. W praktyce coraz częściej firmy przekonują się do konkurowania przez jakość oraz do relacyjnego podejścia do klienta, gdzie zamiast rzemieślnikiem firma programistyczna staje się partnerem klienta. W wypadku Arkency jest inaczej, firma jest w czołówce najlepszych na świecie w swojej technologii a w skali roku osiąga dwucyfrowy wzrost przy stałym poziomie zatrudnienia. Jak można osiągać taki wzrost bez zwiększenia ilości zleceń?

Na odpowiedź składa się wiele praktyk i lata ciężkiej i konsekwentnej pracy. Z lotu ptaka, po tym wszystkim co usłyszałem i zobaczyłem uważam, że jest to suma wielu synergii takich jak np. fakt, że w tej firmie pracują wyłącznie bardzo doświadczeni eksperci programowania (seniorzy). Jest to ewenement w branży IT ponieważ w firmie z branży IT na ogół mamy maksymalnie kilku seniorów, których doświadczenie może czasem być nadal relatywnie małe. Bywa też, że w młodych firmach IT jest tylko jeden senior i jest nim właściciel biznesu. W większości firm IT seniorzy są dodatkowo obciążeni mentoringiem mniej doświadczonych programistów, rzadko mają czas na rozmowy 'na wysokim poziomie wtajemniczenia' z innymi seniorami, czasem są też jedynymi na

swoim poziomie doświadczenia w danej firmie. W Arkency pracują tylko seniorzy, podczas codziennej rozmowy są w stanie rozwiązać problem, który nie raz zasługuje na opracowanie w pracy doktorskiej. Jest to poziom, o którym przeciętna firma może pomarzyć jednak, aby osiągnąć taki stan rzeczy wymagało to wielu lat ciężkiej pracy. Istnieje powiedzenie w świecie IT, że „programistę można zastąpić skończoną ilością studentów". W wypadku Arkency pokusiłbym się na powiedzenie, że ich zespół jest w stanie zastąpić skończoną ilość firm IT.

Zespół światowej klasy pracowników (tu: programistów-seniorów) można przyrównać do komandosów. Jak wiemy komandosi zrzuceni za linie wroga siali spustoszenie na tyłach. To spustoszenie mogło przewyższać wielokrotnie działania znacznie liczniejszych, regularnych sił zbrojnych. Analogiczna sytuacja jest w tym wypadku**, Arkency często przyjmuje projekty po innych „regularnych siłach zbrojnych" i rozwija je z właściwą dla nich walecznością**. :) Efektem czego klienci są bardzo zadowoleni i są skłonni zapłacić więcej a wręcz wracają nawet jeśli byli oddani innej firmie pod opiekę. Ponadto klientem musi być firma, która nie tylko jest skora do pokrycia rosnących rokrocznie stawek Arkency, ale też musi być zgodna z trybem ich pracy i wyznawanym system wartości (The Arkency Way).

Coś z niczego – kreowanie poczucia rozwoju

Bardzo często szef jest motywowany pieniędzmi, dlatego często myśli, że programiści też są przez nie zmotywowani. Jest jednak inaczej – programista musi mieć poczucie rozwoju. Andrzej wie o tym doskonale, ponieważ jako osoba pisząca kod sam jest w ciągłym procesie rozwoju. Warto podkreślić, że cała firma jest w zasadzie bez biura i pracuje wyłącznie zdalnie[46].

[46] Dodam (2021), że pracowali zdalnie zanim to było globalnym trendem i było to wręcz nie do pomyślenia:)

Pracownicy są stale zachęcani do budowania marki osobistej, co więcej otrzymują pomoc i wiedzę jak to robić efektywnie.
Andrzej Krzywda

Pracownicy są stale zachęcani do budowania marki osobistej, co więcej otrzymują pomoc i wiedzę jak to robić efektywnie. Zachęcanie do budowy marki osobistej przez pracowników na pierwszy rzut oka może się wydawać mało rozsądne, ponieważ wydaje się, że mogą oni zostać przechwyceni przez konkurencję lub odejść. W praktyce Arkency, który ma duże uznanie w społeczności IT zyskuje go jeszcze więcej, kiedy w zespole można znaleźć samych medialnych i uznanych ekspertów. Andrzej mówiąc o stałości zespołu przyznaje „nikt się nigdzie nie wybiera" ponieważ wszyscy mają wielką satysfakcje z tego, gdzie już są, miałem przyjemność poznać jednego z programistów, Roberta – potwierdził to bardzo dosadnie. :) Zespół jest bardzo stabilny a jego członkowie są w firmie po 9 lat. Jest pełna swoboda działania wewnątrz firmy, każdy ma pełną informację o wszystkich klientach.

Andrzej jako lider koncentruje się na dbaniu o kulturę i komfort pracy oraz wysoką jakość usług, „żeby każdy dzień był przyjemny". **Polityka względem pracowników jest „developer oriented" to znaczy co chce developer to się wydarzy w ramach rozsądku – tylko dojrzałe pomysły.** Andrzej pracując jako freelancer w pewnym momencie uświadomił sobie, że jego koledzy mu już nie tylko pomagają w zadaniach, ale tak naprawdę to jest to już regularna praca – a on sam prowadzi już firmę. Chociaż jest oficjalnie właścicielem firmy to jednak najlepiej się czuje w programowaniu, rozwój biznesu samego w sobie był w pewnym sensie drugorzędny, pierwsze miejsce to jakość usług. Takie podejście zmienia cały model biznesu, oznacza m.in. pozyskiwanie klientów głównie z polecenia, którzy są gotowi zapłacić więcej za wysoką jakość oraz są skłonni do przyjęcia trybu prac Arkency. IT różni się od wielu branż swoim stylem pracy, natomiast styl pracy w Arkency różni się zupełnie od większości firm IT.

Kluczem komunikacji w firmie jest asynchroniczność

Asynchroniczność w wielkim uproszczeniu sprowadza się do odpowiadania na wiadomości w wtedy, kiedy mamy na to czas – czas, który sami sobie na to wyznaczamy. Dla przykładu, jeśli Andrzej zada nam pytanie możesz mu odpowiedzieć „kiedyś". Idea jest taka, aby każdy miał być panem swojego harmonogramu a zadane pytanie nie

jest równe natychmiastowej odpowiedzi. Asynchroniczność sprawdza się tu, ponieważ każdy ma swój styl *flow* pracy w którego czasie koledzy z pracy mają wyłączone powiadomienia, między innymi z tego powodu kultura pracy w Arkency nie przewiduje stałych spotkań o stałych porach. Bywa, że członkowie zespołu widują się w jednej z tych samych kawiarni, ale z racji na asynchroniczny tryb pracy jest to raczej wyjątek niż reguła. Praca zdalna nie przeszkadza jednak w integracji, nie tylko pracownicy, ale całe rodziny spotykają się na 3-4 dni raz w roku na wspólnym wyjeździe, bywa też, że na ten wyjazd są zaproszeni byli pracownicy (obecni ambasadorzy marki), ambasadorzy mają wtedy ufundowany ten wyjazd.

Opisanie wszystkich tych metod pracy zdalnej wiązałoby się z napisaniem książki, która w zasadzie i tak już powstała na ten temat. Mowa o książce *Async Remote*, sama w sobie jest przykładem jak działa firma, ponieważ powstała jako inicjatywa oddolna napisana przez jednego z członków zespołu podczas gdy Andrzej był na wakacjach. *Async Remote* warto przeczytać, jeśli działasz w branży IT i interesują Cię bardzo konkretne, precyzyjne metody działania Arkency, na przykład zasady ustalania *story pointów* oparte na wartości dla biznesu, podważenie *sprintów* czy regularnych *standów* a przede wszystkim, że praca zdalna z zespołem ma głęboki sens. Jeśli jesteś spoza branży IT a powyższe zdanie nie było dla Ciebie zbyt zrozumiałe polecam Ci badać praktyki Arkency głównie poprzez pryzmat tego opracowania oraz wystąpienia Andrzeja na jednym z turkusowych śniadań. Dla mnie z książki *Async Remote* szczególnie wartościowe były porady na temat efektywnego blogowania, są to proste zasady, które każdy może zastosować w dowolnym biznesie. Blogowanie to budowanie siebie w roli eksperta, to jedno z narzędzi, dzięki którym zespół się tak dobrze rozwija, oto jak wygląda uproszczony schemat blogowania wg. zasad Arkency:

- ustalasz na pojedynczy post 30 minut czasu,
- zaczynasz pisać ‘od środka’ tj. najpierw wypisujesz główne myśli jakie chcesz przekazać,
- główne myśli zmieniasz w nagłówki

np. jeśli chciałbym napisać na temat dekoracji okiennych wypisałbym takie hasła: sposoby upinania dekoracji, modne wzory firan, jak uprać firany? Najlepsze metody prasowania firan itd.,

- opisujesz każdy nagłówek jednym/dwoma zdaniami, aby je skrótowo wytłumaczyć,
- jeśli zostało Ci jeszcze więcej czasu z puli 30 minut rozbudowujesz każdy wątek.

Jest to sposób działania zaczerpnięty bezpośrednio z metod, które zespół używa w swoich projektach programistycznych. W IT takie podejście bezpośrednio wpływa na zwiększenie efektywności pracy w szybko zmieniających się okolicznościach, cały ten proces jest rozpisany w książce *Async Remote*.

Firma ma mieć z założenia do 20 pracowników, rotacja jest incydentalna a chętnych, którzy chcieliby się przyjąć w tej firmie jest zawsze wielu – nawet 2-3 CV dziennie. Dla przypomnienia dodam, że w branży IT bardzo ciężko o programistów a o ekspertów z realnym doświadczeniem to już w ogóle 'jak na lekarstwo', na dodatek rotacja zatrudnienia zwykle jest wysoka. Tymczasem ludzie, którzy odeszli z Arkency są dumni, że tam pracowali, często zostają ambasadorem firmy, promując ją za to jaka dla nich była. Pracownicy, którzy odeszli polecają nowych klientów i programistów, są oddanymi ambasadorami marki.

Sprzedaż to kolejny temat, który pokazuje, że w Arkency pracuje się inaczej. Ponieważ obecnie klienci głównie przychodzą do firmy z polecenia, sprzedaż w tym wypadku musi pełnić inną rolę niż standardowe pozyskiwanie klientów na usługi. Zanim klienci byli źródłem nowych poleceń, pierwsza sprzedaż odbywała się dzięki blogowi, który na początku prowadził Andrzej. Blog był prowadzony na tak wysokim poziomie, że przyciągał nawet szefów działów technicznych zagranicznych firm. Obecnie sprzedaż w Arkency oznacza tworzenie produktów, przede wszystkim produktów edukacyjnych takich jak książki czy szkolenia. Zdarza się, że społeczności technologiczne z zagranicy same

organizują operacyjnie całe szkolenie a po stronie Arkency jest pojawić się i zrobić warsztaty. Brak jest stałego stanowiska sprzedawcy, zamiast tego jest rola sprawcy w którą można dowolnie wchodzić. Każdy kto tworzy produkt robi to 'po drodze', jest programistą więc musi się nauczyć tej umiejętności tak samo jak pisania kodu – Andrzej w tych procesach pełni rolę mentora sprzedaży. W przypadkach pozyskania klienta na usługi IT programiści są też jednocześnie konsultantami sprzedażowymi dla klienta i poznają ich potrzeby, firma składa się wyłącznie z ekspertów IT, nikt inny za nich tego nie robi. Efektem tego zabiegu jest częsta sytuacja, gdzie klienci nawet dysponując wewnętrznym działem IT zatrudniają Arkency na stałe.

Przyjęcie się do firmy pracującej inaczej

Robert pracuje w Arkency już kilka lat, pokażę najważniejsze fakty, aby zarysować jak inny jest to proces od standardowej rekrutacji. Robert zaczął karierę zawodową w korporacji, pracował też w kilku miastach jeżdżąc między nimi po 7 godzin pociągiem między miastami. Punktem zwrotnym było uczestnictwo na jednym ze spotkań technologicznych, gdzie podobnie jak Andrzej wtedy był prelegentem i tam nawiązali relacje. Praktyki Arkency bardzo mu się spodobały, dodatkowo dzięki ogólnej otwartości firmy (np. poprzez blog) mógł ją jeszcze lepiej zbadać i podjął decyzję, że chciałby tam pracować. Został przyjęty – od tej pory zaczęła się wspólna przygoda. W samej firmie Robert przyjął wiele ról. Przez pewien czas nawet zaczął zajmować się bardziej marketingiem niż programowaniem co znaczne zmieniło jego sposób myślenia – teraz myśli o tym jak dzielić się wiedzą by prowadzić sprzedaż nowych produktów, wie też czego klienci oczekują, bo z nimi ma kontakt lepszy. W tym momencie swoją pracę określa jako „robisz co chcesz pod warunkiem, że wiesz co robisz". Finanse to temat indywidualnych negocjacji, nie są transparentne w tej firmie, średnio co pół roku, jak donosi – „Andrzej sam przychodzi z podwyżką". Robert zajmuje się B2D business to *developers* czyli sprzedażą „zawsze dla innych programistów".

To może wydawać się prostą ścieżką do zatrudnienia w tej firmie, ale w rzeczywistości jest kilka faktów na które trzeba zwrócić uwagę przy

interpretacji tych wydarzeń. Po pierwsze Robert był już doświadczonym programistą i był na równi z Andrzejem prelegentem na tym wydarzeniu. Po drugie spotkali się w momencie, kiedy Arkency było bardziej otwarte na nowych ludzi. Po trzecie Robert uniknął kilku błędów, które ludzie próbujący się tam przyjąć notorycznie popełniają, takich jak brak wystarczających umiejętności, otwartości na zmiany czy znajomości pełnej kultury pracy.

Tak wyglądała jedna z kilku różnych historii zatrudnienia w tego typu organizacji, jednak zanim Arkency osiągnęło swój status proces ten wyglądał inaczej. Andrzej w początkowej fazie działalności rekrutował ludzi będąc wykładowcą na uczelni i organizując wydarzenia związane, z konkretną technologią, którą się zajmuje a która wtedy jeszcze była niszową nowością. Komunikacja międzyludzka i umiejętności miękkie są bardzo ważne przy doborze nowych ludzi, równocześnie, każda nowa osoba już pierwszego dnia jest zobligowana, aby oddała efekty swojej pracy (w tym wypadku '*push* na repozytorium').

The Arkency Way – system wartości, który polaryzuje

W firmie panuje wewnętrzny slang, który jest znany wszystkim pracownikom oraz fanom marki tzw. The Arkency Way czyli zbiór wartości pracowników i zasad pracy. Nie jest to nic bezpośrednio sformalizowanego, bardziej jest to zbiór niepisanych zasad, które każdy poznaje poznając sposób działania firmy. Mówiąc o wartościach Arkency mamy na myśli między innymi to, że pracownik musi być dojrzały i samodzielny, „nikt z ulicy się nie zrekrutuje" – mówi Andrzej. Każdy kto chce współpracować z tą firmą musi znać jej kulturę – dotyczy to zarówno potencjalnych pracowników jak i klientów. O kulturze możemy się dowiedzieć z mediów takich jak książki, blogi, mailingi czy *social media* firmy oraz jej poszczególnych pracowników. Andrzej prowadzi nawet *snapchat* dla programistów, gdzie wchodzi w bardzo bezpośrednią, wręcz intymną relację ze swoimi fanami.

Andrzej dużo mówił o wartościach w firmie jednak dopiero kiedy spotkaliśmy się w trzech wraz z Robertem, który już od kilku lat działa w organizacji byliśmy w stanie skonkretyzować ten aspekt. Padły też

konkretne przykłady działania firmy – zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, myślę, że oddają one bardzo dobrze czym w praktyce jest The Arkency Way.

[#1] Overcomunikacja

'Overcomunikacja' czyli pisanie i informowanie innych o swoich pracach – nawet jeśli nie są częścią projektu. W praktyce „ludzie piszą co słychać w ich projektach", każdy wie co się dzieje w różnych projektach a nie tylko swoich. Efektem tego jest możliwie szybkie dołączenie nowych ludzi do projektu bez konieczności wdrażania ich od nowa oraz ewentualne, 'bezbolesne' zastąpienie danej osoby. Ponadto ludzie uczą się dzięki temu znacznie szybciej, więcej i mogę efektywniej rozwiązywać problemy pomiędzy projektami.

[#2] Bardzo wysoka jakość usług

Bardzo wysoka jakość usług, czyli stawianie od samego początku na jakość, jeszcze z czasów, kiedy Andrzej był sam, to on wyznaczył te standardy. W praktyce oznacza to, że w firmie pracują tylko eksperci, którzy są w 100% przekonani do systemu wartości, które zapoczątkował Andrzej. Efektem tego jest miejsce w światowej czołówce firm w branży w zespole około 20 osób. Wysokie zarobki i dwucyfrowy wzrost rokrocznie przy stałym poziomie zatrudnienia. Z tego co wiem jest to wzrost dwucyfrowy z roku na rok i raczej z tych większych dwóch cyfr. ;)

[#3] Brak barier rozwoju

Brak barier rozwoju, czyli likwidacja stanowisk na rzecz ról. W praktyce oznacza to, że programista może pełnić rolę marketingowca, sprzedawcy, HR-owca, managera projektu, prelegenta, szkoleniowca, konsultanta i… każdą inną jaką chce – „w ramach dojrzałych pomysłów". :)

Efektem tego jest fakt, że firmie pracują liderzy, którzy sami tworzą nowe akcje promocyjne i produkty sukcesywnie zwiększając źródła dochodu.

[#4] Odpowiedzialność

Odpowiedzialność, czyli wewnętrzne poczucie odpowiadania każdego członka zespołu za wszelką pracę wykonaną przez innych ludzi będących częścią tej organizacji. W praktyce klient wie, że ma niepisaną gwarancję, że jeżeli się coś zepsuje to Arkency będą pracować bez przerwy aż rozwiążą problem, bez znaczenia jaka jest to pora czy okoliczności. Efektem tego jest występowanie

sytuacji, gdzie klienci po zakończonym projekcie – gdy są przekazani dalej do innych firm – wracają do Arkency.

Jak to wygląda na co dzień

Na co dzień to wygląda tak, że każdy działa według tych zasad, ale też ma swój wewnętrzny system wartości, co może doprowadzić do różnych 'tarć'. Andrzej wyznaje swoją wewnętrzną zasadę, że warto używać nowe narzędzia, jeśli obecne są przestarzałe oraz nowe są już przetestowane. Tomek, jeden z członków zespołu, lubi używać nowe narzędzia. Pewnego dnia Tomek użył nowego narzędzia i sparaliżował pracę wszystkich projektów. Dla ludzi z IT doprecyzuję, że wyłączył wszystkie powiadomienia z *Githuba* na *Slacku*. Sytuacja wydarzyła się rano, kiedy większość ludzi zaczynała właśnie pracę i potrzebowała tych powiadomień. Naturalnie, ludzie widząc to odczuli negatywne emocje, ale pomimo „pożaru" poczuli się odpowiedzialni za stan rzeczy i pomogli ręcznie (bez automatu) przywrócić tą sytuację, „ludzie się skrzyknęli i wzięli się za pomoc".

„Arkency tak by nie zrobiło" – takich słów użył klient, który był przekazany zaprzyjaźnionej firmie pod opiekę po zakończonych pracach rozwojowych. Sytuacja powstała, kiedy rozwiązanie przestało działać, maszyna odpowiedzialna za nie zawiesiła się, serwer padł akurat w późnej piątkowej porze. Doszło do takiej eskalacji, że klient poskarżył się na swojego opiekuna do Arkency, a Andrzej wraz z zespołem zajęli się tym problemem. Pomimo, że problemem była maszyna a nie kod Arkency oraz, pomimo że formalnie nie był to już klient Arkency problem został przez nich rozwiązany a klient uratowany z opresji zaraz przed weekendem.

„Brak sufitu dla seniorów" – takich słów użył jeden z pracowników. Ten temat był już opisany wcześniej, ale w kontekście wartości chodzi tu o specjalną przestrzeń na błędy i 'głupie pytania'. Istnieje specjalny kanał komunikacji tzw. 'przedszkole' na S*lacku*, gdzie można zadać wszystkie proste pytania, bez wstydu. „Nikt tu nie zgrywa eksperta za wszelką ceną" – mówi programista Robert, wszyscy wiedzą, że nawet najlepszym może się zdarzyć zapomnieć, jak się robi najprostsze rzeczy. Zwłaszcza jeśli pracuje się w środowisku eksperckim, gdzie poziom abstrakcji i trudności jest ponadprzeciętny. Robert podkreśla, że w firmie jest pełna dowolność w

doborze technologii oznacza to też w praktyce, że nowe technologie oraz ich unikalne połączenie to zawsze dobry pomysł na nowy produkt taki jak na przykład szkolenie czy książka.

Brak sufitów, brak barier. Aż od tego dostałem agorafobii. Świetnie, że docenia się developerów, ale założenie, że oni mogą wszystko – jest dyskusyjne. Ludzie, którzy mają wysoką inteligencję analityczną szybko się uczą rzeczy analitycznych, ale aby być np. dobrym sprzedawcą, albo *UX researcherem* potrzebne są inne rodzaje inteligencji wiec ten system ról w takim przypadku nie zadziała. Co z tego, że ja sobie przypisze, że jestem *UX researcherem* – jak potrzebuje wiele lat pracy nad swoją emocjonalnością, aby o robić dobrze. Ale w Arkency to ma miejsce. Myślę, że jest to wynikiem pozytywnej Mocy tej organizacji.

Fotografia 4 Zdjęcie pamiątkowe w jednej z Wrocławski kawiarni, które często bywa ‘biurem’ dla Roberta. :)

Zakończenie

Wierzymy, że nie ma organizacji, gdzie najmniej jeden człowiek może się zmienić. Jeśli jeden, to nawet zespół. Jak zespół – to cała organizacja. Świat zbudowany jest na matrycy relacji[47]. Wierzymy, że jeden człowiek może zniszczyć organizację i jeden człowiek może ją od(prze)budować.

Zrobiliśmy dwie ważne naszym zdaniem rzeczy. [1] Zsyntetyzowaliśmy i przybliżyliśmy prostym językiem koncepcję Turkusowej Organizacji i Współpracy oraz [2] zwiedziliśmy miejsca, które naszym zdaniem zasługują na to, by stanowiły ilustrację takich stanowisk. Efekty czytania i zwiedzania macie na tacy. Dyskretnie przemilczeliśmy drażliwe kwestie, grupowe zwolnienia, Kodeks Pracy, RODO, podstawę programową i wiele innych obszarów, które wymagają zmian lub głębokich modernizacji, a i to może się 'zadziałać', jeśli tylko znajdą się osoby, które nie będą wiedziały, „że nie da się". Czy oznacza to, że Organizacja Turkusowa to kwestia przyszłości? Tak, zaprawdę tak, już …jutro tak może być, jeśli tak postanowisz.

Obaj autorzy żyją już w sumie niespełna sto lat. Pracowaliśmy w różnych organizacjach, zatrudniających ponad tysiąc pracowników i w zespołach liczących po kilka osób. Pracowaliśmy sami i w społeczności. I nadal to robimy, ale jesteśmy przekonani., że „da się". Wiemy także że możemy się mylić we wszystkim, w części lub w jakieś kwestii. Jeśli możesz ukaż nam to, niemniej już teraz dziękujemy, że byłeś z nami. Zostaw ślad w postaci opinii z tagiem #turkusowaewolucja.

[47] Alan Seale, *Transformująca obecność: Jak zaznaczyć swój wpływ w gwałtownie zmieniającym się świecie narzędzia, struktury i modele,* wyd. Wydanie polskie, Galaktyka, Łódź 2019, s. 23–30.

Spis rysunków

Rysunek 1 Starożytni Brytowie. Źródło: British Library 10
Rysunek 2 Kino komunikacyjne, F. Foliott 15
Rysunek 3 Obroty igus 53

Spis fotografii

Fotografia 1 Spotkanie z Radkiem w Mentax 41
Fotografia 2 Pamiątkowe zdjęcie ze spotkania. :) 52
Fotografia 3 Wnętrza ignus 54
Fotografia 4 Zdjęcie pamiątkowe w jednej z Wrocławski kawiarni, które często bywa ‘biurem’ dla Roberta. :).....68

Lista literatury

Cindy Alvarez, *Lean customer development: Twórz produkty, po które klienci będą ustawiać się w kolejkach,* wyd. First edition, O'Reilly, SebastopolCA 2015 (The lean series).

Dorota. Angutek, *Epistemologiczne problemy badań interdyscyplinarnych*, „Studia Europaea Gnesnensia" (2013), s. 132–158, http://steurgn.pl/portal/d1.pdf; (16 11 2015).

Agnieszka Bukowczan-Rzeszut, Najlepiej płatne zawody średniowiecza, https://ciekawostkihistoryczne.pl/2017/09/03/najlepiej-platne-zawody-sredniowiecza/; (15 06 2018).

BY The Editors of Encyclopaedia Britannica, Guild, https://www.britannica.com/topic/guild-trade-association; (21 09 2021).

Charles Darwin, *O powstawaniu gatunków drogą doboru naturalnego czyli O utrzymaniu się doskonalszych ras w walce o byt*, Hachette, Warszawa 2010 (Biblioteka Filozofów, t. 33).

Nicole. Forsgren, Jez. Humble, Gene Kim, Krzysztof. Sawka, *Przyspieszenie: Lean i DevOps w rozwoju firm technologicznych*, Helion, Gliwice 2020.

Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska, *Wykorzystanie wybranych aspektów teorii integralnej w kreowaniu nowego podejścia do przywództwa / Use of selected aspects of the Integral Theory in shaping the new approach to leadership*, „Management Forum" 4 (2016).

Andrzej Jeznach, Wojciech Eichelberger, *Szef, który ma czas: Ewolucja zarządzania - dziennik budowy turkusowej firmy*, Wydawnictwo Helion, Gliwice cop. 2017 (Onepress Exclusive).

J. W. G. Johnson, *Na bezdrożach teorii ewolucji*, Wydawnictwo Michalineum, Warszawa-Struga 1989.

Krzysztof Konecki, *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana,* wyd. Wyd. 1 z 2000 r. w druku na żądanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012 (Przedsiębiorczość).

Frederic Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2016.

David S. Landes, Hanna Jankowska, *Bogactwo i nędza narodów: Dlaczego jedni są tak bogaci, a inni tak ubodzy,* wyd. Wydanie VI, Warszawskie Wydawnictwo Literackie Muza, Warszawa 2020.

D. W. Livingstone, *Hidden Knowledge: Organized Labour in the Information Age*, University of Toronto Press, Toronto 2015.

Michał Ludwikowski, *Vademecum Turkusowego Menedżera: Cześć 1 czyli co to, skąd to i jakie problemy rozwiązuje ten turkus?* (2021), https://www.turkusometr.pl; (28 09 2021).

Frans Meulmeester, *Gestalt w organizacjach*, Instytut Gestalt, Kraków 2019.

David Mrnka, *Milada*, Loaded Vision Entertainment.

Kursat Ozenc, Margaret Hagan, *Kreatywne rytuały przydatne w pracy: 50 sposobów na zbudowanie kultury innowacyjności, współpracy i zaangażowania*, MT Biznes, Warszawa 2020.
Mariola Paruzel-Czachura, *Psychoterapia Gestalt i jej ontologiczne źródła*, „HYBRIS" 23 (2013), s. 131–150.
Michał Reduta, *Zawód, profesja i kultura profesjonalna*, „Optimum studia ekonomiczne" (2015).
Eric Ries, *Metoda Lean Startup*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2012 (Onepress Power).
Alan Seale, *Transformująca obecność: Jak zaznaczyć swój wpływ w gwałtownie zmieniającym się świecie narzędzia, struktury i modele,* wyd. Wydanie polskie, Galaktyka, Łódź 2019.
David Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN; Wydawnictwo Naukowe PWN., Warszawa 2008.
Ole Vedfelt, *Poziomy świadomości: Poznaj potencjał swojego umysłu*, Eneteia 2001 (Psychologia Kultury).
Piotr Wójcik, Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu; (01 01 2020).