

Skrypt z konwersatorium TQM „Panel firm Turkusowych”

Spisał Mieczysław Krauze

10 listopada 2016 r.

Konwersatorium było podzielone na dwie części. Na pierwszą składało się sześć wypowiedzi: krótki wykład Andrzeja Bliklego na temat idei turkusów oraz pięć relacji twórców firm turkusowych. W drugiej części odbyła się dyskusja panelowa, w której udział wzięli wszyscy referenci z części pierwszej, a którą poprowadził Jacek Jakubowski.

1 Część pierwsza — wypowiedzi wprowadzające

1.1 Andrzej Blikle – „Turkusowa firma XXI w.” (27’39”)

To już 20 lat konwersatoriów – 180 spotkań.

Z nazwy jesteśmy konwersatorium TQM (Total Quality Management) – zarządzania jakością, od 20 lat. Konwersatorium, bo prowadzimy debatę – zapraszamy do zadawania pytań.

Dziś – proszę o pytania po 5-ciu panelach prezentacyjnych po 15 min, plus mój wstępny, w dyskusji moderowanej przez Jacka Jakubowskiego.

04’00”

Miesiąc temu prowadziłem 4-godzinny wykład n/t turkusowej firmy, teraz chcę tu Was wprowadzić, bo części osób tam wtedy nie było.

Idea firmy turkusowej nie jest nowa, wyrasta z filozoficznej konstatacji, że ludzie wolą być szczęśliwi pracując, wiadomo to od tysięcy lat. W latach 30-tych XX w. ideę realizował ojciec Maksymilian Kolbe; mało kto wie, że poza swym ewangelicznym powołaniem był bardzo sprawnym przedsiębiorcą – zorganizował drukarnię, największą w Europie Środkowej.

Frederic Laloux w książce „Pracować inaczej” zgrabnie opisał tę ideę i pokazał 12 firm i organizacji non-profit, które posługując się nią, uzyskują przewagę rynkową.

Zaczęło to być popularne na świecie i w Polsce, ja o tych ideach mówię od 20 lat.

Na początku ludzie się pukali w czoło i mówili, że to jest kompletnie bez sensu, potem mówili że to fajne, ale utopia której nie da się zrealizować, a od niecałych 10 lat mówią – „nie wiedziałem, że prowadzę firmę turkusową”.

06’30”

Dziś wystąpi 5 firm turkusowych i opowie swą historię.

Laloux podszedł do idei aforyzmem: „Kiedy działamy w głębokiej uczciwości i odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie, wszechświat robi wszystko, by nam pomóc”.

To bardzo dalekie od korporacyjnego języka. Nic tu nie ma z jego nowomowy.

Działanie w głębokiej uczciwości – czyli zgodnie z naszym systemem wartości, kiedy czujemy że to co robimy jest dobre i komuś potrzebne i że robimy to najlepiej jak potrafimy. Czyli – mieć dobro z tego „co” robimy i „jak” robimy.

Odpowiadamy pozytywnie na odczuwane w nas powołanie – tzn. uwalniamy naszą kreatywność i potrzebę samorozwoju. Bo my, ludzie, jesteśmy kreatywni i nie trzeba nas do kreacji zaganiać kijem i marchewką. Trzeba tą kreację uwolnić.

Czyli mając przestrzeń, aby kreatywność ujawniać, więc mając szeroki wpływ na decyzje, to wtedy **„wszechświat robi wszystko, aby nam pomóc”**, co oznacza, statystycznie rzecz biorąc, że takie firmy wygrywają – wynik czysto naukowy.

Więc jest to bardzo praktyczna prawda, z tym że nie we wszystkich firmach są w pełni spełnione 2 pierwsze postulaty – uczciwości i powołania, nie wszystkie firmy wiedzą jak to zrobić.

08’50”

Dlaczego styl, o którym mówiłem, Laloux nazwał „turkusowym”? Otóż przyjął on systematykę stylów zarządczych, nazwanych – w okresie nowożytnym – kolorami tęczy, poczynając od stylu najbardziej autokratycznego – „czerwonego”, do najbardziej demokratycznego – „turkusowego”.

W stylu czerwonym jest jeden wódz i jedna kara – kara śmierci, bez subtelności. Jest wykonywana publicznie, bo służy głównie temu, żeby reszta się bała. Takimi prawami do dziś rządzą się gangi uliczne, są też inne sformalizowane organizacje. Wartością naczelną jest w nich posłuszeństwo wodzowi, są to organizacje wodzowskie. Metaforą czerwonej organizacji jest „wilcza wataha”.

Drugi kolor to bursztyn, tu jest już hierarchia wodzów, miejsca w hierarchii określone są przez sformalizowane kodeksy, określają one też systemy wartości.

Tak działają armie, kościoły, instytucje państwowe, ujęte w metaforę „armii”.

Następny styl to pomarańcz (oranż) – nadal jest hierarchia, ale miejsce w niej jest określone nie wg kodeksu, a kompetencji mierzonej skutecznością, wyrażającą się słowami: „im więcej – tym lepiej”. Koszty specjalnie się nie liczą, oczywiście za wyjątkiem kosztów finansowych. Więc taka skuteczność, gdzie cel uświęca środki, to styl pomarańczowy.

Laloux podaje korporacje, jako przykłady organizacji pomarańczowych, ujęte w metaforę „maszyny”.

Nie wszystkie korporacje są pomarańczowe, Laloux wspomina również turkusowe.

Dlaczego „maszyna”? Otóż są tu kółka – trybiki, które nawzajem się napędzają, czyli pracownicy, nazywani „zasobami ludzkimi”. Taki zasób można zawsze wymienić na inny, byle by się rozmiar zgadzał.

Kolejny styl – **zielony** – bardziej demokratyczny, jak „demokracja parlamentarna”, jest nadal piramidą, ale jej duch jest podmiotowy. Tu są ludzie, a nie zasoby ludzkie. Równość – wolność – sprawiedliwość, tu są te wartości. Takie są spółdzielnie, metaforą jest „rodzina”.

12’30”

Gdy przesuwamy się z lewej strony (na planszy) do prawej, to możemy zaobserwować narastające zjawisko uwalniania podmiotowości i kreatywności indywidualnej. Tym bardziej powiększa się przestrzeń do podejmowania własnych decyzji przez pracowników, na własną odpowiedzialność.

Turkus jest jeszcze dalej na prawo od zieleni, to organizacja, w której nie ma żadnej hierarchii.

W firmach turkusowych odwraca się kolejność myślenia – „jak żyjemy” i „po co żyjemy”.

Tradycyjnie mówimy: „chcemy mieć sukces, by zdobyć pieniądze, a za pieniądze kupimy sobie dobre życie”. Same pieniądze nie są nam potrzebne, one mają służyć zapewnieniu sobie dobrego życia. Znam osoby, które odkładają pieniądze „na dobre życie później”.

W firmie turkusowej – jeśli dobre życie jest ostatecznym celem, to zadbajmy o nie dziś, a nie – budując odległą perspektywę na czas, kiedy zarobimy dostatecznie dużo pieniędzy.

Okazuje się, że dzięki podejściu turkusowemu, sukces i pieniądze przychodzą w konsekwencji, a nie mimo tego. Bo dobre życie to takie, w którym nasza praca nadaje sens temu życiu. Oczywiście – nie jedyny sens.

Idziemy do pracy nie z syndromem „nie lubianego poniedziałku”, a z syndromem, że „idę do miejsca w którym mogę realizować moje marzenia”, że się rozwijam, że robię coś pożytecznego, że mogę być z siebie dumny – idę z radością, mimo że czekają na mnie różne wyzwania i problemy.

I to właśnie buduje skuteczność, która w organizacjach budujących zysk, przekłada się właśnie na zysk. To jest statystyczna prawidłowość, że firmy i ludzie wygrywają, ale nawet gdy sukces i pieniądze nie przyszły, to dobre życie nam zostaje.

Więc dużo łatwiej zrealizować dobre życie w turkusie, niż w czerwony sposób.

15'55"

Charakterystyczne dla turkusu jest rozumienie, czym jest zakres obowiązków.

Tradycyjnie – zakres obowiązków to lista zadań. Ten sposób definiowania obowiązków ma poważną wadę. Ta wada nazywa się: „tego nie ma w moim zakresie”. Jest problem.

W turkusie zakres obowiązków dla wszystkich brzmi tak samo – „1) robisz to co potrafisz, 2) wtedy gdy jest to potrzebne, 3) jesteś za to odpowiedzialny i 4) zawsze możesz to zmienić, z zachowaniem pierwszych trzech zasad”.

Gdy pojawia się nowe zadanie, to nie można powiedzieć „to nie jest w moim zakresie obowiązków”, ale co najwyżej „nie zrobię, bo nie potrafię”, albo „nie zrobię, bo to jest niepotrzebne”, względnie – „podjąłem się innego obowiązku i nie mogę go porzucić”.

17'40"

Ważna jest też zasada podejmowania decyzji, która nie tyle eliminuje strukturę hierarchiczną decydowania, co powoduje, że ta struktura jest niepotrzebna.

Teoretycznie, struktura hierarchiczna służy podejmowaniu decyzji, a zwykle kończy się na „bieżące” – „co podległy pracownik ma zrobić, dla kogo, na kiedy”.

Turkusowe podejmowanie decyzji opiera się na jednej zasadzie, która wygląda jeszcze bardziej podejrzanie od tego, co do tej pory powiedziałem, mianowicie że „każdy ma prawo podjąć dowolną decyzję, jeżeli weźmie za nią odpowiedzialność”. Kluczem zasady jest słowo „odpowiedzialność”. Oznacza to, że:

- po I. decydent będzie działać w kierunku realizacji swej decyzji, bo decyzję podejmuje ten, kto ma ją wykonać, sam albo zespołowo, a nie ktoś na górze.

- po II. jeśli się nie uda, bo tak zawsze może się zdarzyć, to decydent potrafi powiedzieć, dlaczego tą decyzję podjął, dlaczego uważał, że była dobra, i potrafi przekonać zespół, że działał w dobrej wierze.

Często sposób decydowania w turkusie polega na zasadzie „słabego konsensusu”.

Ktoś kto ma podjąć decyzję, rozmawia z osobami które mają kompetencje, do których ma zaufanie. Jeśli kilku takich powie „tak”, to decyzja jest ogłaszana i jeżeli nikt nie zgłosi sprzeciwu – decyzja jest realizowana.

W opisaną przez Laloux amerykańskiej korporacji energetycznej AES, produkującej i przesyłającej energię w ponad 30-tu krajach świata, zatrudniająca 40 tys. ludzi, kilku techników zaproponowało, żeby zbudować elektrownię w Pakistanie, bo tam jeszcze ich nie było. Elektrownię zbudowano, wg decyzji ludzi, którzy w zasadzie na inwestycjach się nie znają, ale mieli intuicję i inwestycja się udała.

20'58”

Kiedy mówimy o odpowiedzialności, warto wiedzieć, że są dwa rodzaje odpowiedzialności:

- I. odpowiedzialność **represyjna**: „głową mi waćpan za to odpowiadasz”, wg Sienkiewicza;
- II. odpowiedzialność **godnościowa**, gdzie słowo i honor są ważniejsze od głowy.

Odpowiedzialność represyjna jest zagrożona karą, a godnościowa – wstydem.

W odp. represyjnej musimy się poddać karze. W odp. godnościowej – nie koniecznie musimy się wstydzić, bo jeśli działaliśmy w dobrej wierze, to nie ma powodu do wstydu. Ale odpowiedzialność w tym przypadku oznacza również, że mamy obowiązek usunięcia skutków niepowodzenia, oraz jego źródeł. Ze staramy się zapobiegać powtórce niepowodzenia.

22'20”

Zasady, którymi rządzi się turkusowa cywilizacja, można ująć w swoisty dekalog:

1. nie szukaj winnego, żeby go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć;
2. nie oczekuj perfekcji, bo nie da się jej osiągnąć, nie oczekuj od ludzi rzeczy niemożliwych, bo nie będą się o to starać – oczekuj postępu;
3. unikaj współzawodnictwa, bo każde z nich niszczy współpracę i gotowość ludzi, by się dzielić swoją wiedzą i doświadczeniem. Dbaj, by ludzie się nawzajem wspierali.
4. nie oceniaj, bo to niszczy. Po co oceniamy? Żeby spowodować, że jak ktoś źle wypadnie, to zechce być lepszy. Czyli nie o to chodzi by oceniać, a spowodować poprawę. Okazuje się, że skuteczniejsze jest człowieka docenić i spytać go, co mu jest potrzebne by mógł się poprawić.
5. nie mów co jest źle, bo to oskarżenie – najczęściej wystarczy porozmawiać, co może być lepiej, wtedy nikt nie będzie się bronić i zaprzeczać.
6. nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej, bo czują się oskarżeni że źle pracują – zapytaj, co im w pracy przeszkadza i zaproponuj realnie jak te bariery usunąć.
7. nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.
8. nie mów że ktoś jest zły – mów jak się z tym czujesz (komunikat „Ja”).

9. nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.
10. nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem.

25’08”

Wczoraj my, ludzie, obudziliśmy się w nowym świecie – wybór nowego prezydenta USA będzie miał kolosalny wpływ. Nie wiadomo, jak bardzo on się, jako prezydent zmieni, niemniej mieliśmy kolejny raz doświadczenie, że wygrał ktoś, kto epatował złością, agresją i oskarżeniami.

Pewnie nie ostatni to taki przypadek – dla wielu to znak, że świat się zmienia na gorsze. W jakiejś mierze tak, ale przyglądając się firmom turkusowym widzę, że ludzie jakże często mówią, że zarządzają w stylu turkusowym, nie wiedząc o tym.

Firmy turkusowe tak bardzo różnią się jedna od drugiej, jak bardzo różni się jeden turkus od drugiego, nawet gdy powstały z przecięcia większego na dwie połówki. Podobnie firmy turkusowe są inne, każda na swój sposób.

Jest dla mnie nadzieją i optymizmem, że obecnie firmy turkusowe to są małe wyspki w czerwonym oceanie, lecz niebawem zaczną się łączyć w archipelagi, a te w kontynenty – myślę, że tak właśnie będzie się działo.

A oto II wydanie mojej „Doktryny jakości”, ok., 20 listopada zostanie wypuszczone, a już dzisiaj można je pobrać bezpłatnie w PDF-ie, ze strony „Można Inaczej”.

To był wstęp, a teraz zapraszamy, w kolejności alfabetycznej, przedstawicieli firm turkusowych.

1.2 BREWA Sc (Kalisz) – Maciej Borowiak, współtwórca i wspólnik firmy (15’51”)

00’40”

Kilka lat temu oglądałem mecz piłki ręcznej i pamiętam sytuację, że – wbrew zwyczajowi gdy jest trudno, to trener wydaje polecenia a zawodnicy się im podporządkowują – trener Wenta mówi: „gramy to, co zaproponował jeden z graczy”.

Spodobało mi się, że lider to nie ten, którego zawsze na wierzchu, a ten, który docenia i rozumie, że każdy z nas ma pewną wiedzę i można nam zaufać, tylko trzeba pozwolić żeby ufać.

Zawsze chciałem budować firmę, w której szacunek do lidera nie będzie się opierał na tym, że on zawsze ma rację, ale że on pozwala mieć rację innym.

Nazywam się Maciej Borowiak, jestem z firmy BREWA. Budujemy instalacje fotowoltaiczne, generalnie zajmujemy się zarządzaniem energią i budowaniem niezależności energetycznej u naszych klientów.

Kariere zaczynałem w korporacji, było ostro, 2 lata tam pracowałem, ciężkiej harówki, a następane 2 lata się z tego leczyłem – z podejścia do pracownika i Klienta.

Natomiast firmę dobrze wspominam, z niektórymi ludźmi mam kontakt do tej pory. Pewne rzeczy mnie się tam nie podobały, powiedziałem sobie, że nie chcę w ten sposób pracować, więc mieszane uczucia, bo bardzo dużo się nauczyłem, ale źle się czułem. Nie trafiłem do psychiatry, ale długo do siebie dochodziłem. Ta firma spowodowała, że straciłem odwagę do marzeń, że można te rzeczy robić inaczej.

Przeszedłem później do innej organizacji którą współtworzyłem, obracaliśmy kasami mobilnymi, ona funkcjonuje dobrze. Ale chciałem pracować w z gruntu innej organizacji, gdzie będę mógł wpływać na to, że po mnie coś zostanie. Chciałem móc powiedzieć jak architektowi w Warszawie – patrz to ja zbudowałem, to ja zaprojektowałem. Chciałem pracować w organizacji, w której będę mógł wpływać na świat. Mam takie marzenia.

Trafiłem do firmy, gdzie miałem stworzyć strategię produktu. Chodziło o pozyskiwanie energii ze słońca – fotowoltaikę i czułem że to jest to miejsce i to co chcę robić. Tam poznałem mojego obecnego współnika. Znamy się krótko, ale od razu zaczęliśmy na tych samych falach.

Ja jestem marketingowcem, zajmuję się strategią, on jest doświadczonym inżynierem – elektrykiem, z super wiedzą i elokwencją, bardzo dobrze się z nim współpracuje i coś zaskrzyło, może przeznaczenie. Mamy wspólne wartości – on ma dzieci, ja mam dzieci, ludzie są dla nas ważni, obaj pracowaliśmy w korporacjach.

W firmie gdzie się poznaliśmy, zaczęliśmy budować nowy dział, po jakimś czasie firma powiedziała, że oni nas tutaj więcej nie chcą, bo „odnawialna energia nie ma przyszłości w energetyce” i nas zwolnili. Wkrótce zwolnili wszystkich, firma przestała istnieć, a my zaczęliśmy tworzyć BREWE.

05'00”

Od samego początku wiedzieliśmy, że chcemy stworzyć organizację, w której będzie się dobrze pracowało. Która będzie otwarta na ludzi, że będziemy sobie nawzajem ufali, każdy będzie miał prawo podejmowania decyzji.

Od samego początku nie chcieliśmy, aby to była nasza spółka, ale żeby od pewnego momentu stała się spółką pracowniczą. Czy wejdziemy na giełdę, czy w jaki sposób dokona się podział – nieważne. Tak samo jest z zyskami – mamy najniższe wynagrodzenia w branży, ale kiedy firma zarabia, to dzielimy się zyskami i wszyscy zarabiają, w różny sposób – poprzez szkolenia, wyjazdy, spotkania integracyjne. W br., pomimo że spółka jest młoda, ma 2 lata, na te cele wydaliśmy ponad 20 tys. zł. Np. jednej z nowszych pracownic sfinansowaliśmy studia podyplomowe z zakresu finansów, a pierwsze pytanie moich znajomych było: „a podpisałeś z nią lojalkę?”. Ja nie wierzę w lojalki, ani w takie rzeczy, jak GPS w samochodzie, ani w kontrole. Ja nie mam i nie chcę mieć na to czasu, no bo jak – mam później iść na pracownika do sądu? Bez sensu. Ja inwestuję w pracownika, ale jeśli on mnie oszuka, to co? Niejeden z nas przeszedł zawód miłosny i przeżył.

Co chcemy robić? To zawsze było moje marzenie – 10% naszego zysku przeznaczać na cele społeczne. To wspólnie ustaliłem w grupie, wspólną decyzję.

Przyjemnie jest pracować, gdy pracownicy mówią, że w niedzielę nie mają stresu że jutro do pracy, oni się cieszą, że jutro poniedziałek, robimy sobie kawę, rozmawiamy. Ale to nie jest rozmowa o niczym, bo u nas w firmie robi się biznes, u nas nie ma piłkarzyków itp., przychodzimy do pracy żeby pracować i to przynosi efekty. Pierwszy rok był już niezły, a ten zakończymy z czterokrotnym wzrostem, powiększyliśmy zespół o 100% i jesteśmy już na tym rynku zauważalni, to podejście się sprawdza.

07'50”

Skąd mamy inspirację? Dużo czytam, dużo słucham, obserwuję ludzi, robimy spotkania, byłem na treningu interpersonalnym w Warszawie, który bardzo mocno miesza w głowie, no i książki, które można spotkać na stronach prof. Bliklego. Wdrażanie ISO, ale w stylu SEMCO, gdzie nie ma struktur organizacyjnych, a wszystko jest oparte na zaufaniu.

Jakie są trudności? Nie jest tak, że wszystko jest łatwe. Trudne jest dla mnie, żeby się podzielić tą władzą, podzielić odpowiedzialnością, zaufać ludziom, że dla realizacji celu mają swój sposób. Żeby dać samodzielność, żeby nie słuchać handlowców, żeby pozwolić im działać – cały czas się uczę. Jestem trudnym zawodnikiem, czasem mam humory i rozstawiam ludzi po kątach, a potem przepraszam, że na nich fuknąłem. I myślę, że dla moich ludzi też to wszystko nie jest łatwe, bo wielu osobom trudno mi zaufać, a ja im ufam. Wyszli z różnych firm i korporacji i byli przyzwyczajeni do tego, że tam możesz się zapytać, tam był kierownik, itd.

A ja mówię – to jest twoja mała, nie kładź mi tu, podejmij decyzję, bierz za nią odpowiedzialność, ufam tobie. Skoro tutaj pracujesz, to jesteś osobą inteligentną – działaj. Widzę, że ludzie mają z tym problem – lubią zapytać „czy tak będzie dobrze” i za miesiąc, gdy nie wyjdzie, mówią „no przecież powiedziałeś że dobrze”, choć miałem na to tylko 30 sekund, a oni się tym zajmują non-stop.

To samo powiedziałem wspólnikowi – „a po co ty bierzesz udział w tym spotkaniu?”

- „bo oni pytają, czy tak ma być”,
- „to oni za 2 miesiące oświadczą – no przecież powiedziałeś że tak ma być”,
- „zajmujesz się tym projektem energetycznym przez 5 sek. i masz wiedzieć – co ty Pan Bóg jesteś?”

No i skończyło się – chodzi o to, żeby ludzie zaufali sobie.

Gdy spotkaliśmy się z prof. Blikle, powiesiliśmy sobie 10 zasad turkusu na ścianie – dla mnie najważniejszy jest pkt. 6 (*nie pytaj ludzi, co mogliby zrobić lepiej, bo czują się oskarżeni że źle pracują – zapytaj, co im w pracy przeszkadza i zaproponuj realnie jak te bariery usunąć*) – my to przeszliśmy.

To moje zadanie, jako lidera organizacji – szukać, jak przez Morze Czerwone, żeby się rozstąpiło i żeby szli za mną, ale na swój sposób, to jest dla mnie naprawdę ważne.

Cały czas się uczymy, bo nie jesteśmy za długo na rynku i tak naprawdę nic jeszcze nie osiągnęliśmy, co by można na sztandarze napisać. Najważniejsza jest pokora – jak człowiek się czuje „my to już jesteśmy”, to jest na chwilę przed upadkiem.

11'15"

Nasz zespół – zaczynaliśmy w 3 osoby, teraz jest 6, plus 5 osób w zespole wykonawczym, na budowie.

Wady turkusu – trzeba być już zawsze turkusowym, nie tylko w firmie, ale także w stosunku do naszych codziennych spraw. Nie można być tylko w pracy turkusowym, a w tramwaju nie ustąpię miejsca staruszce – bo straci się twarz. Znalazłem cytaty – „zaufanie wchodzi po schodach, a zjeżdża windą”. Mam świadomość, że ludzie cały czas mnie obserwują, jak się zachowuję i czy prawdą jest to, co powiedziałem wcześniej, że to nie są śliskie papiery, żeby oni powiedzieli, że ja się staram, to dla mnie dużo.

No i po co to wszystko? Jaka jest moja idea? Wróć do tego, co mówił profesor – wczoraj wygrana Donalda Trumpa, też byłem głęboko zaskoczony, bo takie sytuacje dzieją się cały czas, w Polsce przykładem Kukiz15 i można znaleźć masę takich przykładów.

To że świat się zmienia, jest truizmem, ale wg mnie jest coraz trudniej, zmienia się środowisko naturalne, nasze dzieci, a na pewno ich dzieci nie popływają na rafie koralowej – tydzień temu ogłosili, że umarła.

Rozwarstwienie społeczne, to się dzieje już w USA – ludzie pracują, ale nie stać ich na nic, to wkurza. Zmiany w technologii – za 5-10 lat nie spotkamy taksówkarza na ulicy, podobnie jak już dziś brak kasjerek, kasy zautomatyzowano.

Dzisiejszy kapitalizm i korporacje mówią nam – „ty jesteś najważniejszy”, żądają od nas współzawodnictwa, skupienia się na sobie, dążenia do jakichś celów, ale tylko w wąskim obszarze – „tylko ty się liczysz”. A turkus jest w mojej ocenie odpowiedzią – to jest współpraca, zespół, to są ludzie, społeczeństwo, to jest odpowiedź na dzisiejszy kapitalizm.

I zadałem sobie pytanie – chcę zmieniać ludzi, czy świat? Z ludźmi, to jak zmieniać alkoholika – jeśli on tego nie chce, to nikt za niego tego nie robi. Natomiast ja chcę działać, tak jak jestem tu i opowiadam, może to kogoś zainteresuje, jak i mnie zainteresowało i to już jest jakaś zmiana.

Moja wizja przyszłości – tego co chciałbym za 10-15 lat zbudować, totalnie niezależnego energetycznie, miasto w którym ludzie dzielą się energią i to jest dobra energia. I to się już dzieje, takie miasto zbudował Panasonic w Japonii. To jest ekonomia dzielenia i w tą stronę świat będzie szedł.

Kończąc – to jest Mirosław Klose, zakończył karierę w tym roku, kiedyś otrzymał nagrodę fair play za to, że powiedział sędziemu, iż nie został sfaulowany na polu karnym, ale się potknął. Odbierając nagrodę powiedział – „irytuje mnie, że tutaj jestem, że nagradzacie mnie za to, co powinno być normalne”. Tak samo z turkusem; traktowanie ludzi po ludzku jest normalne, a nie czymś wyjątkowym. A jutro zapraszam na Bieg Niepodległości, biegniemy całą rodziną, bo to jest naszym drugim hobby.

1.3 GERSO (Niemcy) – Andrzej Jeznach, właściciel i prezes (15’37”)

00’40”

Firma GERSO jest zlokalizowana w Niemczech, ale z punktu widzenia turkusowego jest firmą polską. Zgodnie z teorią i praktyką turkusu, cały proces może zaistnieć, jeśli właściciel i prezes są „turkusowi”. W moim przypadku tak, bo jestem jednym i drugim.

Także co ważne – firma różni się od większości firm turkusowych i to jest świetne, że są najróżniejsze odcienie. Bo po pierwsze – wszyscy prezentujący tu swe firmy koledzy są młodzi. Ja też czuję się młody, ale do idei turkusowej doszedłem, mając lat prawie 60. GERSO ma już 25 lat, jednakże pierwsze lata były mało turkusowe – nie powiem że czerwone, choć przez 3 lata prowadziłem firmę w Moskwie, byłem autokratyczny, ale to się zmieniło.

Opowiadam nie o tym, jaki jestem ważny, ale o mojej drodze do turkusu, zanim do niego doszedłem. Wszystko to opisałem w książce „Sztuka życia”, ma się ukazać dodruk.

Skupiam się tam na dwu zagadnieniach – pierwsze to kryzys (po chińsku – zagrożenie + szansa), drugie to jest sukces, jak zmieniało się moje pojęcie o tym, co za sukces uważałem.

W 1981 r. wyjechałem zagranicę, przez pierwsze prawie 20 lat zrobiłem biznesową karierę, ostatnio przez 3 lata w Związku Radzieckim. Byłem szefem BMW na ten kraj, największy rynek świata, bardzo dobrze szło, aż pewnego dnia Jelcyn pogrzebał ustrój i rynek się zawalił. Moje stanowisko okazało się zbędne i zostałem bez pracy na końcu świata w Moskwie.

Sprawdziło się chińskie widzenie kryzysu, bo to nie jest jeszcze katastrofa – kryzys niesie z sobą szansę. Musiałem coś robić, założyłem 4 firmy, małe imperium, to się bardzo dobrze rozwijało, sieć własnych sklepów, fabryki itd. I znowu Jelcyn mi nabruździł, uwalniając kurs

rubla, który w ciągu kilku dni stracił pięciokrotnie na wartości, co oznaczało, że ja straciłem wszystko.

Znów zaczynałem od zera, ale żeby było śmieszniej, to z kilkoma milionami długów. To mi się udało, za kilka lat postawiłem firmę znowu na nogi, ale to doprowadziło do wypalenia zawodowego. Takiego prawdziwego, z silną depresją, musiałem łykać pigułki i skończyło się to o tyle źle, że moje małżeństwo tego nie wytrzymało i po 23 latach rozeszliśmy się. Zostałem na bożym świecie sam, co prawda z pięknie funkcjonującą firmą, ale nie wiedziałem, po co mi to wszystko.

06'00"

Wówczas wpadłem na pomysł, który później przeczytałem u prof. Bliklego, może w nieco innej formie, ale sens był na pewno taki: (plansza) „*Odwróć tradycyjne myślenie o życiu*”.

Bo po co to wszystko robię – starałem się zarabiać pieniądze, ale szczęścia to nie przyniosło ani mnie, ani rodzinie. I z tradycyjnej formy, że najpierw zarobimy pieniądze, a później będziemy się bawili w życie stwierdziłem, że to drugie jest mądrzejsze. Miałem dużo czasu, dużo z ludźmi rozmawiałem, o wszystkim, przestałem się wówczas koncentrować na pieniądzach – po prostu był taki długi okres refleksji. Zdjąłem z siebie pancierz szefa, pytałem jakie ludzie mają problemy, jak to działa, co on może, w międzyczasie zrobiłem też wykształcenie coacha i w rezultacie doszło do tego, że – wychodząc z pierwszego założenia, że ja szukałem dla siebie dobrego życia, to było bardzo egoistyczne. Zwykle jest tak, że tworząc firmy, słucha się kolegów, którzy mają wielkie plany, chcą stworzyć firmę sprawiedliwą, uczciwą, która pomaga, zmienia świat – w moim przypadku było egoistycznie, szukałem dla siebie dobrego życia.

Ale w zmienionym podejściu to zadziałało, przyniosło pieniądze. W rezultacie opracowaliśmy motto firmowe, uchwalone przez pracowników, że ma być „dobre życie dla wszystkich”. W międzyczasie zauważyłem, że oddając ludziom możliwość decyzji, czy prawdziwej współpracy, że to się wszystko rozwija i mamy więcej zadowolenia z pracy – ja ich szanuję, oni mnie więcej szanują.

W to wchodzi i nasze otoczenie biznesowe, klienci, dostawcy i społeczeństwo.

Zasady gry są proste, mówił o tym profesor, podeszliśmy w sposób bardzo intuicyjny. Oddałem swoją rolę szefa, zarządcy i stałem się mentorem. Ludzi przychodzą i pytają: „szefie jak to zrobić”, a ja mówię: „a jak ty byś to zrobił?”. Tak też nauczyłem zastępcę, który właściwie jest coachem, to znaczy jego zadaniem jest gasić pożary, ale decyzje podejmują ludzie sami.

09'15"

Druga ważna kwestia, to odejście od zarządzania przez cele – np. sprzedażowe albo inne, nie wiem ile ma być tego czy tamtego, za miesiąc albo w następnym roku. Nie planujemy premii, brak ocen, brak kar za błędy. Wszyscy mają prawo do podejmowania decyzji, na zasadzie odpowiedzialności godnościowej.

Bardzo istotny dla mnie jest obowiązek konsultacji. Jeśli ktoś podejmuje decyzję, to pomimo iż się na tym zna – pyta kolegów o zdanie. Jeśli się nie zna – tym bardziej ma obowiązek konsultacji z kolegami, czy ze mną.

Nie płacimy rocznej premii – 12 tys. euro, teraz każdy otrzymuje 1 tys. euro / m-c awansem, nie musi już o to walczyć, a po rozliczeniu rocznym firmy – dodatkową premię z zysku, dzielonego po połowie między firmę i pracowników. O wysokości premii z zysku decydują koledzy – kiedyś musiałem wymyślać wzory i się głowić, teraz to ze mnie spadło.

Oczywiście to wszystko nie jest tak łatwe, jak się pięknie wydaje. Moja firma znajduje się na wyspie Uznam, ale po niemieckiej stronie, na terenie byłej NRD, istnieje tam więc to co i w Polsce – *homo sovieticus*, to bardzo poważny problem. Są to ludzie, którzy pracowali w NRD i ich podejście do odpowiedzialności jest zupełnie inne jak młodych. Oni mówią – „szefie, niech pan powie co ja mam zrobić i ja to zrobię, a o 18-tej mam fajrant”. Ja im na to – „pomyśl jak to zrobić”, a oni – „ja tu nie jestem od myślenia”. Zmiana tego podejścia trwała, ale jesteśmy na dobrej drodze.

Więc z jednej strony niechęć do podejmowania odpowiedzialności, z drugiej, szczególnie młodzi – zbytnia pewność siebie i „robię jak chcę”. To trwało 3 lata, ale teraz jest już lepiej.

Zdarzają się czarne owce. Miałem przypadek, że jeden w firmie bardzo pilnie siedział, ciągle coś tam w komputerze grzebał, a okazało się, że w mojej firmie zrobił swoją firmę, sprzedawał części zamienne, dostarczał moim transportem, ale koledzy go znaleźli i wyrzucili z pracy.

13'20"

Jako że miałem więcej czasu, napisałem następną książkę, nazywa się „Pracować z sensem”, ukaże się w lutym '2017. Prof. Blikle już ją widział i nazwał „Dziennikiem budowy siebie”. Opowiedziałem tam co i jak robiłem, dlaczego i co było dobre lub złe. Zarabianie pieniędzy i budowanie wspaniałego biznesu zamieniłem na dobre życie i zysk z tego jest dla wszystkich.

Ale mam często do czynienia z ludźmi, nie tylko w Polsce, ale i w Niemczech, którzy mówią – „to jest interesujące co opowiadasz, ale to nie działa”. Mam dla nich argument nie do zbicia – moja firma przez ostatnie 3 lata podwoiła obroty i zyski, to nie jest codzienność. Średnia rentowność sprzedaży w Niemczech jest 2-3%, my mamy 8%. Rentowność kapitału obrotowego u nas wynosi 30%, średnio w Niemczech, sprawdzałem – 15%. I to jest absolutną podstawą do tego by powiedzieć, że to działa. Dlatego uważam, że **pracować z sensem ma sens.**

Andrzej Blikle:

O ile Laloux opisuje turkus, czyli stan docelowy, to Andrzej opowiada, jak do tego dochodził.

1.4 KAMSOFIT Podlasie (W-wa, Zambrów) – Tomasz Misztal, właściciel i prezes (16'54")

00'50"

Zacznę od tego, że zmieniliśmy naszą organizację, no może nie od czerwieni idziemy do turkusu, a od bursztynu. Jesteśmy na rynku jedenasty rok, w branży informatycznej, w formie spółki zoo.

Ta spółka sobie pomału rosła, ja lubię swoją pracę, ale były takie rzeczy, które mi nie szły, coś z czym sobie nie radziłem. Miałem poczucie, że sprawy idą do przodu tylko wtedy, gdy się je pcha, a kiedy przestaje się pchać, to stają. To mnie frustrowało, zastanawiałem się, co z tym fantem robić, czy zawsze musi tak być, że cały czas trzeba wszystkiego pilnować, zaglądać po kątach, czy się tam kupa kurzu nie zebrała.

Generalnie obroty rosły z roku na rok, ale zyskowność cały czas nam siadała, niby byliśmy więksi, ale nie zarabialiśmy. Zacząłem się zastanawiać co robić i że wcale nie musi tak być – zacząłem odbywać różne kursy, czytać książki. Pojawiło się kilka przełomów w moim myśleniu – pierwszy, że warto być zainteresowanym zdaniem innych. Do tej pory nie miało dla mnie znaczenia, co inni myślą i stwierdziłem, że może to zmienię. Zacząłem pytać, co ludzie myślą

na dany temat, ale musiałem nauczyć się słuchać, co inni mają do powiedzenia. Gdy zacząłem słuchać, to doszedłem do wniosku, że wcale nie zawsze mam rację.

Później posłuchałem wykładu prof. Hryniewicza, opowiadającego o stylu zarządzania w Polsce, który nazwał folwarcznym, wywodził to z historii i tradycji, że jest jeden pan, który mówi co chłopci mają zrobić i oni go słuchają. Główne wrażenie jakie wyniosłem z tego wykładu, to że mówi o mojej firmie.

05'00”

Stwierdziłem, że to wcale mi się nie podoba i pytałem siebie co zrobić, żeby to zmienić. Co ciekawe, dowiedziałem się, że ten folwark może być atrakcyjny nie tylko dla mnie, ale i dla pracowników – nie muszą brać odpowiedzialności – „jak trzeba zrobić, to ja to zrobię, ale jeśli wyjdzie źle, nie moja wina”. Wtedy wróciłem do książki Pana Profesora „Doktryna jakości”, bo pierwszy raz jak ją przeczytałem, to wylądowała na półce między Czerwonym Kapturkiem a Kubusiem Puchatkiem, jako rzecz zupełnie nierealna. Wtedy stwierdziłem, że może jednak to zrobimy, zwróciłem się do Pana Profesora, znalazłem Grupę TROP i zaczęliśmy reorganizować naszą firmę i zasadniczo zmieniać jej zasady.

Jedną z pierwszych rzeczy to była praca na pozytywach – do tej pory, jak ktoś coś zrobił dobrze, to nie było o czym mówić, bo uważałem, że chwalenie ludzi ich rozleniwia, a reagowałem tylko, gdy było źle. Na jednym z coachingów Jacek Jakubowski stwierdził, żeby pracować na mocnych stronach ludzi – łatwo ze mną nie miał. Jak po tym coachingu poszedłem do samochodu, to miałem taki power, że miałem wrażenie że go podniosę i przestawię.

Kolejna sprawa, to przestrzeń dla wszystkich, żeby mogli się twórczo wypowiadać na każdy temat – że są bezpieczni, że nic im za to nie grozi, a co więcej – że zostaną wysłuchani, że mogą swobodnie powiedzieć, co na dany temat myślą, ale jest też przestrzeń, aby się nie zgodzić. To zapewnia zdecydowanie lepsze rozwiązania, niż to, co się urodzi tylko w mojej głowie, albo innej osoby, zawsze jest szersza perspektywa.

Dzisiaj ukulem sobie powiedzenie, że nie trzeba ludzi motywować, ale przestać ich demotywować, wtedy wszystko zaczyna fajnie funkcjonować.

Kolejna rzecz, to kiedy słuchasz ludzi z pierwszej linii frontu, czym się zajmują, to oni o tym wiedzą zdecydowanie więcej niż ja i osoby zarządzające i mają więcej przemyśleń, niż powstaje w zaciszu gabinetu.

09'00”

Do dzisiaj zmieniliśmy też firmę organizacyjnie, na początku było wielkie sprzątanie – wyrzuciliśmy premie, indywidualne rozliczenia, bo do tej pory miałem każdego dokładnie w Exelu, kto co zrobił i dlaczego, a systemu premiowego dokładnie nikt nie rozumiał.

Podnieśliśmy wynagrodzenia i pojawiło się pytanie, co z tego wyszło? Na początku nie bałagan, a chaos, głównie w mojej głowie – przestałem mieć wpływ na rzeczywistość, już teraz nic nie mogę. Miałem trudny czas kiedy się zastanawiałem czy nie zawrócić, ale nie – jedziemy w tą samą stronę.

Zaczęły się pojawiać małe, drobne sukcesiki, to było coś, czego można było się złapać i odbić. Pamiętam rozmowę z naszym najlepszym pracownikiem – prymusem, za nim wydajnością długo-długo nic i on mi raz mówi, że ma wrażenie, że dużo gorzej mu się kręci. Pytam, co się stało? Bo mówi – wiesz, ja teraz dużo czasu poświęcam temu młodemu pracownikowi, on się fajnie uczy, on robi proste rzeczy coraz lepiej, a ja będę robił tylko te główne rzeczy. Wtedy pomyślałem kurde! Przez 20 lat tego nie dało się zrobić. Za tymi drobnymi sukcesikami zaczęła rosnąć zyskowność.

12'12”

Dziś pracujemy w małych zespołach branżowych, one regularnie się spotykają, omawiają swoje zadania. To są zespoły samoorganizujące się, czy jak kto woli – samozarządzające, sami podejmują większość decyzji, ustalają kto co będzie robił, czym się będą zajmować, układają priorytety itd., okazuje się, że są w stanie sami wszystko zorganizować.

Kolejna rzecz – ludzie przestali do mnie przychodzić z problemami. Musiałem przemyśleć, czy jestem w ogóle potrzebny w firmie. Swoją rolę dziś postrzegam tak, żeby pilnować naszych zasad, żeby z tego toru nie wypaść, żeby wszyscy mieli przestrzeń do słowa, do wypowiedzi i w ten sposób się organizować, żeby ktoś nie próbował dostać się do władzy.

Oprócz tego z czasem zaczęły się pojawiać następne sukcesy, przyjechała do nas pani z przychodni w Warszawie, 130 km, i nagrodiła nas pierwszym miejscem, jako najlepszego partnera strategicznego – z koszem, kwiatami, owocami, winem, Kiedy się dowiedziałem że przyjechała, tak daleko, nie jest dobrze, nie zapowiedziana, poszedłem uzbrojony, ona podziękowała za współpracę i czekałem, kiedy będziemy negocjować, wiadomo że po to przyjechała – a tu nic.

„Przyjechałam podziękować za to Wasze pierwsze miejsce” – do tej pory jeszcze nam się to nie zdarzyło, byłem niesamowicie wzruszony.

Jak wspominałem, już nie jest u nas w firmie potrzebny superman do rozwiązywania problemów (ja), musi znaleźć sobie inne zajęcia. Nie lubię się nudzić, więc wymyśliłem sobie nowy projekt, zupełnie z boku, nazywa się FIFO.

Jestem od paru lat na diecie, w związku ze zdrowiem i wiem jakie to jest uciążliwe – świadomość co można, czego nie można i zacząłem się zastanawiać co zrobić, żeby to uprościć.

To jedna rzecz, a druga, to gdy już przeszedłem na dietę której trzeba przestrzegać, to zdecydowanie lepiej się czuję, mam więcej energii i zechciałem się tym podzielić. Więc wymyśliliśmy serwis, dzięki któremu będzie można sobie ustalić profil żywieniowy, żeby poprawić pożądane parametry zdrowia i dowiadywać się on-line, czy dany produkt nam służy.

Ten zespół jest budowany absolutnie turkusowo, zupełnie inaczej – chodziłem po znajomych pytając, co oni o tym myślą, większość odnosiła się pozytywnie, w ten sposób zebrała się grupa 10 osób, które chcą w tym coś robić, siedzą po godzinach, wieczorami i nad tym pracują i mamy pieniądze, zanim jeszcze wystartujemy.

1.5 NotJustShop (Kraków) – Łukasz Kaliciński, prezes, właściciel (14'01”)

00'48”

Zanim przystąpię, wyjaśnię, że będzie dużo rysunków, ja lubię rysować - to nie dzieła mojego dziecka.

Nazywam się Łukasz Kaliciński, przyjechałem do Was z Krakowa, jestem z zawodu przedsiębiorcą, z którym nie bardzo wiadomo, czym się naprawdę zajmuje i dlaczego tu z Wami jestem, co ja tu robię? Muszę Wam wytłumaczyć, że ja na biznesie w ogóle się nie znam. Tzn. uczyłem się w technikum, jestem technikiem – elektronikiem, nie elektrykiem, bo elektryk jest tylko jeden. Jeśli chodzi o studia, to jestem metalurgiem metali nieżelaznych. Jeśli chodzi o biznes, to wiem jak załatwiać CV i list motywacyjny, podatki, poza tym nic

I dlatego właśnie, że nie wiedziałem jak stworzyć biznes – stworzyłem organizację turkusową, tak mi się wydaje, tak to wyszło, intuicyjnie. Przy czym dowiedziałem się że ona

jest turkusowa, dosłownie kilka miesięcy temu, kiedy na wykładzie Pana Andrzeja Blikle podszedłem i powiedziałem „a ja jestem turkusowy” i tak oto stoję tutaj przed Wami.

Co to są za biznesy? Nasza firma, która istnieje do dnia dzisiejszego, założona 13 lat temu, choć – jeśli wierzyć statystykom – w ciągu pierwszych 10 lat pada 90% firm, więc skoro jest w trwających 10%, znaczy że to działa.

Kolejne to były jakieś projekty internetowe, później pojawiła się firma **NotJustShop**, dość komentowana, jestem zapraszany aby się podzielić doświadczeniami, po co to było stworzone i o co tam chodzi. Jest to marka odzieżowa, która tworzy odzież dla domów dziecka, hospicjów itd. Później się okazało, że znajdują nas takie wielkie firmy jak Tesco i in., gdzie byliśmy żeby opowiedzieć o własnym projekcie i Forbes który dał nam nagrodę za najbardziej innowacyjne przedsiębiorstwo, dalej jacyś celebryci, dla których robiliśmy projekty odzieżowe. Generalnie rzecz biorąc okazało się, że zostaliśmy wciągnięci na inną półkę, zostaliśmy z firmy odzieżowej – agencją marketingową.

W związku z tym, że ja się kompletnie nie znam na biznesie, bo jestem elektronikiem i metalurgiem, zastanawiałem się, o czym miałbym Wam mówić? Dla mnie prowadzenie firmy turkusowej jest zupełnie naturalne, jest środowiskiem które znam, nic ciekawego tam dla mnie nie ma, a Wy chcecie dowiedzieć się czegoś co jest ciekawe.

Skąd ja mam wiedzieć, jak porównywać dwa modele firm, turkusową i „normalną”? Odnoszę się do tego, jak do rozmów przy piwku, wśród ludzi pracujących „normalnie” – jaki to szef jest głupi, jaka ta koleżanka z marketingu kretynka, jaki to budżet napięty – wiecie, znacie to. I wyciągnąłem kilka fajnych przyczynków z tych właśnie rozmów, myśląc, że to właśnie będzie to; to są małe rzeczy, ale pociągają za sobą ogromne konsekwencje. Przyjrzę się teraz trzem z nich.

05'30”

Pierwsza – w firmie „normalnej”, po co ty do pracy przychodzisz? No to jest cisza, nie wypada powiedzieć że po pieniądze, zaczyna się coś o sensie życia itd., itp. A po co ci te pieniądze? Generalnie rzecz biorąc, rozmówca chce mi przydzwonić, żebym nie wiercił mu dziury w brzuchu. Bo ludzie nie bardzo wiedzą w tych „normalnych” firmach, po co do pracy przychodzą. Nie ma marzeń, perspektywy gdzie będę za 10 lat, albo na starość, żeby opowiadać wnukom na kolanach, co się dawno temu tworzyło.

Natomiast w firmach turkusowych jak najbardziej, przynajmniej tak, jak ja widzę – tworząc biznes i firmę, jest tam to „po co”. To jest moja misja i wydaje mi się, że misja jest głęboko zakorzeniona w tych, którzy tworzą organizację turkusową. Ta misja jest spójna i powiem romantycznie – to jest latarnia morska, wiecie, płyniecie okrętem, jest ciemno, na horyzoncie widzicie latarnię, jako żeglarze już się czujecie dobrze, jest to światło, nie musicie wcale tam dopłynąć, wiemy dzięki niemu gdzie jesteśmy, dokąd mamy dopłynąć – to jest właśnie moja misja. A statek którym się poruszam, to jest biznes, który tworzę razem z moją załogą.

Statek dzisiaj jest taki, jutro może to być inna marka, a znowu za kilka lat będzie to agencja marketingowa. Ale moja latarnia cały czas świeci, jest jedna, to jest moja misja. Załogę na ten statek kompletuję właśnie w oparciu o tą latarnię – misję. Mając osoby, które współdzielą ze mną tą misję, którym zależy na tym samym na czym mnie, to ja im ufam, oni są moimi przyjaciółmi, kumplami, ja nie mówię już o nich „oni”, że „są moi” itd. A jeżeli im ufam, wtedy zaczyna się samodecydowanie, samokontrola (choć to nie najlepsze określenie) – po prostu się organizujemy, aby ten statek był jak najlepszy, jak największy i żebyśmy nim zrealizowali swoją misję.

W firmie „normalnej” jest inaczej – „piątunio”, syndrom piątku, końca upierdliwej pracy przed weekendem, tego w firmach turkusowych nie ma. Jest poniedziałek, przed Dniem Niepodległości w piątek i słyszę w radiu: „Na szczęście w tym tygodniu tylko 4 dni robimy. O, na szczęście nie będzie piąteczku, tylko czwarteczek”. Kiedy – w domyśle – uwolnimy się od tej okropnej firmy i pójdziemy w długą, w Polskę. Jak bym był szefem takiej osoby, to bym się zastanowił – człowieku, masz jakiś problem, PO CO TO ROBISZ?!

09’00”

Druga rzecz – pracownik, ojoj! Szefowie i menadżerowie „normalnych” firm lubią mówić „moi” ludzie, „moi” pracownicy. To trochę tak, jakby to byli niewolnicy – wydaje mi się, że osoba która tak mówi, staje obok tych ludzi, nie jest razem z tym zespołem. To jest tylko jedno słowo „moi”, a zobaczcie jak wiele rzeczy zostało ustalonych – w turkusie tego nie ma, wszyscy są kumplami, przyjaciółmi, mają wspólną misję, w mojej firmie chcemy pomagać, budować lepszy świat. Każdy z nas – przybijamy sobie piątkę, przytulamy się, płaczemy, wszyscy pospołu, jak drużyna sportowa.

10’18”

Kolejna rzecz – kto jest wrogiem? Kiedy słyszę przy tym piwku te wszystkie narzekania na współpracowników i szefa w „normalnej” firmie, to mam wrażenie, że się tam kotłują jak piranie w wiadrze. Najgorszy problem, kiedy wrogiem jest klient. A w firmie turkusowej – no kurde, kto jest wrogiem? Nie wiem! Na pewno nie szef, bo go nie ma, to jest mój kumpel, przyjaciel, lider duchowy.

Osoba która coś założyła, która wierzy w tą samą misję co ja, zupełnie inna chemia, to na pewno nie jest mój wróg. To jest bardziej trener, za którym pójdzie się w ogień, dla którego zrobi się wszystko, 120% normy.

Inny pracownik? Tak samo jak ja, wierzy w misję, latarnię morską, to jest zupełnie inna para kaloszy. Klient? Klient to też jest mój przyjaciel, my z klientami od razu przechodzimy na „Ty”, oczywiście uważając, bo nie każdy to lubi. My się przytulamy, my się witamy, jak starzy, dobrzy znajomi. Dlaczego? Bo klient nam pozwala naszą misję realizować – mamy wspólne „po co”, zupełnie inna para kaloszy jak w firmie „normalnej”.

12’50”

Dalej – zwracanie się per „Ty”. Kiedy ktoś dzwoni do mnie i pyta, czy rozmawia z prezesem Kalicińskim, to wiem, że on mi chce telefon sprzedać. Bez bycia na „Ty” są mury, ściany, po co to robić? Mówienie w firmie o komplikacjach i problemach jest wtedy utrudnione. Per „Ty” powoduje rozwalenie tych ścian. Mieliśmy sytuację, że była awantura z klientem, że uszy więdną – po tym jak przeszliśmy na „Ty”, zupełnie inna rozmowa.

Generalnie, gdy tak patrzę na to wszystko, to – zamiast kogoś z „normalnej” firmy, opowiadającego jak to on „motywuje” i kontroluje „swoich” ludzi – stoję przed Wami jako ten z turkusów, który jest normalny prawdziwie. I tyle.

1.6 TURKUSOWA WIEŻA (Warszawa) – Mariusz Truskowski, właściciel (15’01”)

00’50”

My wdramy turkusowe idee w edukacji. Zawarliśmy to w nazwie naszej szkoły, żeby pokazać, jak bardzo tego chcemy. Sposób w jaki pracujemy z dziećmi, wynika stąd, jak pracujemy w szkole sami z sobą nawzajem. Jeśli chcemy stworzyć zdrowe środowisko, w

którym dzieci mogą się normalnie rozwijać, żeby turkus stał się normą, to musi to być środowisko zupełnie nowe. Żeby to zrobić, tworzymy nowe środowisko dla dorosłych, żeby oni byli w stanie stworzyć nowe środowisko dla dzieci. Chwilę o historii, o poszukiwaniach turkusu.

Tworzenie organizacji zacząłem kilkanaście lat temu, nie miałem specjalnego doświadczenia, jednocześnie miałem chęć, by zbudować coś, co przynosi wartość światu i w jakiś sposób to mi się udało. W efekcie ta organizacja rosła tak szybko, że nie mieliśmy czasu na takie rzeczy, jak kontrolowanie ludzi, jak wymyślanie struktur organizacyjnych, jak tworzenie procedur. Zaczęliśmy od poszukiwania takiego sposobu pracy, który będzie na nas działał.

To było dziwne, ludzie tego nie rozumieli, jeszcze 10 lat temu chcieli, żeby to wszystko było poukładane, w strukturze. Mówiliśmy pewnej osobie – chodź co jakiś czas i dowiaduj się co kto robi, z kim i jak, jest to lepsze od struktury organizacyjnej, żeby ludzie potrafili się odnajdywać. To wyglądało tak, że czasem ktoś miał kilku szefów, czasem jednego, czasem żadnego, gdy sprawa była kontrolowana tylko przez niego.

Były takie osoby, które teoretycznie wspierały swych szefów, ale niejawnie robiły coś pod górę. To był przedsmak, że coś jest nie tak, dlatego szukaliśmy sposobu, jak to ułożyć żeby było OK, żeby działało. W międzyczasie świat szedł naprzód i kiedy czytałem książkę Laloux „Pracować inaczej”, dowiedziałem się, że analizowane przez niego organizacje turkusu, same nie wiedzą o sobie nawzajem, żeby się uczyć jeden od drugiego. W związku z tym zaczęliśmy sami znajdować organizacje turkusowe, żeby korzystać z ich doświadczeń i wiedzy. Nie wiedziałem, że mamy w Polsce tyle organizacji, które tu przyjechały.

Chcieliśmy odejść od tradycyjnej struktury organizacyjnej, bo u nas się ona nie sprawdziła. Bo kiedy szukałem w Internecie typowej, więc tradycyjnej struktury, to ona pokazywała wzajemne zależności swych elementów, ale istnieje mnóstwo innych zależności, których teoretyczny szablon nie pokazuje. Jeśli tak jest, to w jaki sposób zaplanować, żeby było dobrze i żeby wszystkie rzeczy się działy?

04'50"

To nas doprowadziło do zupełnie innego spojrzenia na organizację, bardziej jako sieć, w której możemy dowolnie ukształtować powiązania i one oddają to, co rzeczywiście się w organizacji dzieje. Eksperymentujemy w Turkusowej Wieży w przedszkolu i w szkole – jedna metodologia jest z dorosłymi, druga z dziećmi, żeby one żyły w środowisku zaufania.

Zaczynając od dzieci, po co my to w ogóle robimy, co nazwaliśmy „turkusową edukacją”?

Wychodząc od kompetencji XXI w., czyli tego, co wierzymy, że w dzisiejszym świecie jest potrzebne, są to takie rzeczy jak:

- samodzielne podejmowanie decyzji;
- kreatywność;
- wewnętrzna motywacja;
- determinacja;
- umiejętność samodzielnego uczenia się;
- współpraca – szukanie porozumienia z innymi;
- inne, bo ta lista nie jest kompletna.

To są te główne rzeczy, które przeciętny człowiek zgodzi się w dzisiejszym świecie uznać za ważne. Że kiedy idziemy do jakiejś pracy, w której chcemy się realizować, to one są potrzebne.

Ponieważ powyższa lista nie jest kompletna, to jest pytanie, jak urządzić środowisko dla dzieci, aby one wychodząc z niego, potrafiły pracować inaczej, w organizacjach, w których mają szansę się rozwijać, albo czekać do „piąteczku”.

O ile w turkusowym biznesie mówi się: „nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji”, to my mówimy: „nie ucz – twórz warunki do rozwoju”. Czyli zamiast przekazywać wiedzę dzieciom, która jak się nam wydaje jest potrzebna, robimy zupełnie odwrotnie. Tworzymy środowisko, w którym ta wiedza, jest dostępna, te umiejętności są możliwe do wykształcenia, a jednocześnie od dzieci zależy co one z tego wezmą i w jaki sposób to wezmą, czy one się tego nauczą i w jaki sposób. Dzięki temu, wychodząc z takiego środowiska, mogą swobodnie iść do pracy w turkusie, by się realizować w pełni. Tak ukształtowane osoby będą same szukać wiedzy, gdzie się można potrzebnych kompetencji nauczyć. Będą same podejmować decyzje i zastanawiać się, co jest dobre dla nich i dla całej organizacji.

To zupełnie nowy paradygmat, zdaję sobie sprawę, że w kwadransie prezentacji nie jestem w stanie tego dokładniej przedstawić – piszę teraz książkę, jak ktoś będzie zainteresowany, to polecam.

To, co robimy teraz z dziećmi, jest dokładnym przeniesieniem turkusowej organizacji, w której każdy członek bierze odpowiedzialność za swoje działania, do ich środowiska nauki – każde dziecko też bierze odpowiedzialność za swoje działania.

Super fascynujące, to proces którym możemy się zajmować i zajmować i tak naprawdę uczyć się od dzieci. Poszukujemy świata, w którym ludzie nie czekają na „piąteczek” i nie zastanawiają się co zrobią z wypłatą, a szukają sensu, celu i co chcą zrobić ze swym życiem. Tyle o dzieciach.

09’10”

Przejdźmy do dorosłych. O ile dzieci od urodzenia stawiają na kooperację, uczenie się, współpracę z innymi dziećmi, wystarczy odrobinę zachęty i systemu nauki aby mogły to robić, to z dorosłymi jest trudniej. Nasze, dorosłych doświadczenie wyniesione z tradycyjnej szkoły, to wykonywanie poleceń – „teraz otwórzcie zeszyty”, no i otwieramy, później idziemy do pracy gdzie nam mówią „a teraz róbcie to” i to robimy. Jakim cudem się przestawić?

Jeśli próbujemy się przestawić z organizacji hierarchicznej, w której decyzje są odgórne, na organizację sieciową, to są wyzwania. W organizacji tradycyjnej wszystko idzie od góry – decyzje, wsparcie, feedback, priorytety, to jest piramida, gdzie ci na dole mają najmniej decyzyjności, a wszystko do nich płynie z góry – polecenia, możliwości, kontrola.

Jeśli pozbedziemy się tej piramidy i chcemy pójść w kierunku sieci, to te wszystkie funkcje muszą być realizowane w ramach sieci. Zamiast tradycyjnej, zrozumiałej ścieżki, pojawia się płatanina ścieżek – zaczyna być zabawa, tym trudniejsza, że często ludzie oczekują tych ścieżek. Nawet jeśli wiedzą jak to w turkusie jest, że każdy ma swą rolę i zadania i może je zmieniać, to gdy przychodzi co do czego, to mówią – szefie, a teraz nam powiedz jak to naprawdę jest, bo już nic nie rozumiemy.

Trzeba więc bardzo dobrze to projektować, żeby samym dorosłym, którzy pracują w tych organizacjach, pomagać odnajdować się w tej rzeczywistości.

11’47”

Kolejny problem jaki jest, to rozwiązywanie konfliktów. W tradycyjnej organizacji, jak strony się nie dogadają to idą do swych szefów, a jak ci nie poradzą – sprawa łąduje u głównego szefa.

W turkusie nie ma szefa, więc musi być jakiś sposób postępowania, proces, by rozwiązywać konflikty. Trudne w obecnym świecie, by to czynić asertywnie, bez angażowania autorytetu władzy. To są wyzwania które, jeśli dobrze zaprojektowane na etapie tworzenia organizacji, znacząco nam pomogą.

Na koniec chciałem się podzielić na temat największego wyzwania w tworzeniu organizacji – znajdowanie ludzi, którzy chcieliby z nami współtworzyć takie organizacje. Znalezienie dobrych pracowników zawsze jest trudne. Ale jeszcze trudniejsze jest znalezienie osób, które naprawdę byłyby zainteresowane tym, co firma robi i są w stanie przestawić się na ten system – OK., to ja tu przyjdę współtworzyć to coś, zastanawiać się wspólnie jak robić, żeby działało.

To kwestia przyjętej roli, poczynając od dyrektora szkoły, który w układzie tradycyjnym kontroluje pracę nauczycieli, a w turkusie – pyta ich, w jaki sposób może im pomóc, wesprzeć ich, to są zupełnie odmienne dialogi. Największym ograniczeniem naszego rozwoju jest znajdowanie ludzi, którzy zechcą razem z nami działać wg turkusowych zasad, rozwijając środowisko edukacyjne turkusu. O!

2 Część druga — dyskusja panelowa

Pytania zadawali obecni na sali słuchacze, a odpowiadali na nie, jako eksperci, prezeszy firm turkusowych:

1. Andrzej Blikle,
2. Maciej Borowiak – BREWA,
3. Andrzej Jeznach – GERSO,
4. Tomasz Misztal – KAMSOFT,
5. Łukasz Kaliciński – NotJustShop,
6. Mariusz Truskowski – TURKUSOWA WIEŻA.

Dyskusję moderował Jacek Jakubowski, współtwórca Szkoły Trenerów Biznesu TROP w Warszawie.

2.1 Plik 1. (52'30")

Jacek Jakubowski – Moderator

- Mój zmieniony głos, to po pierwsze choroba, po drugie – wzruszenie.

- Jestem Jacek Jakubowski z Grupy TROP, gdzie od 20 lat przygotowujemy trenerów, coachów do tego, żeby byli mentalnie turkusowi, a w każdym razie osobami, które podejmują odpowiedzialność, kreują swoje życie i tworzą sytuację edukacyjną, w której ludzie „się uczą”, a nie – „są uczeni”.

- Pierwsza moja tutaj refleksja, interaktywnie, to – czy ktoś z Państwa na sali jest też turkusowy?

(aplauz potwierdzenia z sali)

- A może ktoś, kto prowadzi tradycyjny biznes czuje, że turkus to jego stan umysłu, wizja?

(aplauz potwierdzenia z sali)

- Największe skupienie turkusów w Polsce! Zakładamy sektę, kapłanów mamy, zaraz będziemy się zrzekać majątku na rzecz.

- Najważniejszą rzeczą w turkusie, jak mówili eksperci, jest swego rodzaju samoświadomość, przemiana, coś co się w człowieku dzieje, ale jednocześnie – moje ukochane hasło – dzieje się coś w byciu z innymi ludźmi, we współpracy. Ja mam świra na punkcie współpracy opartej na empatii, i dla mnie turkusy to jest ukoronowanie tej współpracy.

W ramach empatii istnieje coś takiego, jak rezonans. Jeśli coś mówił kolega ekspert jeden, drugi, to w panu, pani z sali, odzywał się jakiś rezonans, czyli jakieś wrażenie, odczucie, refleksja, pytanie.

- Ja bym najbardziej prosił osoby, które podniosły rękę i potwierdziły uczestnictwo w turkusie albo zainteresowanie nim, żeby opowiedziały o swym najważniejszym rezonansie kiedy słuchały prelegentów, np. „u nas też”, albo „u nas inaczej”, „tego jeszcze nie powiedzieli”, albo „to jest dla mnie najważniejsze”. Czy mogę zaprosić do takiego dialogu, które w turkusie siedzą?

Słuchacz 1

- Wszystko co usłyszałem, dokładnie się wpasowuje w to co robiłem i robię.

Słuchacz 2

- Pracowałem w korporacjach, organizowałem tam zespoły, które teraz się nazywa turkusowymi, zrobiłem start-up w Krakowie, który nazywa się (...) i który jest też żłobkiem, przedszkolem, coachingiem, consultingiem, centrum szkoleniowym itd. W tej chwili prowadzę warsztaty, pomagam zmienić grupę ludzi w turkusowy krąg, okazuje się to możliwe, to się udaje no i to jest bardzo fajne doświadczenie dla mnie, żyję turkusowo.

Słuchacz 3

- Jestem z wydziału matematyki UW, muszę powiedzieć, że chyba nigdy w życiu nie byłem gdzie indziej, niż w turkusowej firmie. To, co mówił prelegent o dzieciach – mam wrażenie, że wszystkie dzieci są turkusowe. „Nie bycia turkusowym” trzeba się nauczyć. Tak, uczą nas, a tak naprawdę wystarczy nie przeszkadzać, żeby pozostać tym dzieckiem.

Moderator

- Gdy słyszę „uczą nas”, to mam wrażenie, że to jest coś w rodzaju tresury. Żeby przestać być turkusowym, to naprawdę musi być dość złożony system, który mamy.

Słuchaczka 4

- Może refleksja która mi przysłała, to że turkusowe firmy są platformą, żeby można było myśleć bardziej kreatywnie. To jest może trochę egoistyczne, bo ja pracuję z małym zespołem, staram się aby był turkusowy, ale też z takich pobudek, że cała moja kreatywność nie jest wykorzystana, a ja potrzebuję na to czasu.

Moderator

- Zauważcie Państwo, że się rozszerzamy – wprawdzie była mowa o firmach, teraz o grupach i zespołach, działających turkusowo wewnątrz większych organizacji, to nie jest oddzielna firma.

Słuchacz 5

- Przełomem, jeśli chodzi o zmiany z podejścia pomarańczowego do turkusowego, było w naszej firmie zaufanie współnika, który na to popatrzył i powiedział, że – „globalnego biznesu nie prowadzi się z grubą teczką umowy ze szczegółami kar, a spisuje na jednej kartce i bazuje

na zaufaniu. Jeśli chcesz robić ze mną biznes, to sobie ufajmy – interesów z każdym się nie robi”.

Środowisko zaufania jest podstawą transformacji z pomarańczy do turkus.

Słuchacz 6

- Jest w tradycyjnej firmie wiele strat, których nie ma w turkusie, gdzie daje się ludziom wolność, oni realizują swoje marzenia, uwalnia się niesamowita energia. Ale jest też strach przed zmianą zasad gry – w firmie sprzedażowej w której pracuję, wiele osób mówi, że to niemożliwe. Ja już dzisiaj mogę powiedzieć, że to jest niesamowite szczęście być w firmie turkusowej.

Moderator

- Była mowa w prezentacjach o lęku, gdy się wchodzi w turkus, bo to są bardzo trudne procesy, dotyczące lęków egzystencjalnych. Miałem warsztat w szkole, uczestniczyła tam kobieta której mąż był kierownikiem – menadżerem i ona tak się z ludźmi porozumiewała jak na warsztatach. A mąż mówi – przestań ludzi buntować, masz takie wyniki jak ja? Taka jest mentalność ludzka – „gdybyś wziął za mordę, miałbyś jeszcze lepsze wyniki”.

Słuchaczka 7

- Ja chciałam podziękować wszystkim prelegentom, za złamanie stereotypu, że turkusowo myśleć, to trzeba być kobietą.

Moderator

- Właśnie, tutaj sami faceci, co jest? Przecież od empatii, to kobiety są specjalistki, może jeszcze jakaś dama się wypowie? O jest!

Słuchaczka 8

- Ja dopiero odkrywam turkus. Czułam się sfrustrowana, nie tylko presją, ale cały styl pracy narzucał mi pracodawca, czułam się ograniczana atmosferą.

Pytanie – jak sobie radzić z osobami w zespole o ciężkim charakterze, które są na różnym etapie samoświadomości, różnie przyjmujące krytykę, jak im pokazać perspektywę w kierunku otwartości i współpracy?

Słuchacz 9

- U mnie turkus ujawnił się wzmocnieniem wcześniejszych opinii na jego temat. Gdy – jako szef – po przejściu na „drugą stronę” okazuje się, że nie zawsze miałeś i masz rację w dyskusji z pracownikami, to to Cię wzmacnia, przynamniej ja tak miałem.

Słuchacz 10

- Ja mam pytanie do wszystkich, jako przedstawiciel stowarzyszenia, czy tu jest jakiś przedstawiciel organizacji społecznej, która próbuje wdrażać model turkusowy?

- Nie widzę, nie ma.

15'40”

Moderator

- Jedną z najgorszych rzeczy żeby turkus się plenił, jest silosowość w korporacjach, oraz silosowość w społeczeństwie. Wczoraj moderowałam dyskusję w Teatrze Polskim, gdzie siedzieli ludzie z oświaty, cudni ludzie, środowisko z którego się wywodzę, nie było tam

przedsiębiorców. Głównym problemem jest, by się nie wyróżniać pomiędzy środowiskami – a, wy z oświaty, a ja biznes, to dziękuję – budować pomosty.

- Wszystko to, co – prezyterzy – mówiliście, brzmi niezwykle radośnie i sensownie i takie jest. Natomiast sygnalizowaliście tylko różne trudności, jak np. naciski środowiskowe, by „zabrać dziecko z turkusowej szkoły, bo niczego się tam nie uczy, czyli samodzielności, więc niczego”. O trudnościach były też głosy z sali. Cóż, takie jest społeczeństwo, mamy w głowach pewne nawyki.

Co – Waszym zdaniem – jest do przejścia, żeby samemu się stać turkusowym, albo urządzić taką organizację? Relacje zewnętrzne lub wewnętrzne – gdzie się kryją pułapki?

Tomasz Misztal

- Nawiązując do pytania pani, która chce wiedzieć co zrobić z „trudnym charakterem”, to ja zacząłem turkus od zmieniania siebie – to największa trudność dla całego procesu, to nie jest proste ani przyjemne. Potem jest duża satysfakcja, ale droga do uświadomienia sobie pewnych rzeczy, że nie zawsze masz rację, że inne poglądy są również wartościowe i żeby zacząć słuchać innych osób i rozumieć, co chcą przekazać i znajdować wspólną płaszczyznę – to wszystko jest trudne.

Pamiętam taki moment, kiedy rozmawiałem z pewną liderką wolontariuszy i ona powiedziała, że prawdziwy lider, to jest lider wśród wolontariuszy. Tak się trochę obruszyłem, co ona może wiedzieć o biznesie, nie mając o nim zielonego pojęcia?

Ale zaczęła mi to tłumaczyć, wtedy dużo zrozumiałem. Ona nie ma żadnej siły, narzędzia które może zastosować – wolontariusz, jak mu się nie spodoba, to się zawinie na pięcie i sobie pójdzie – i koniec.

A ja mogę zwolnić, przyjąć, dać premię itd., mogę siłowo wpływać na ludzi. Liderzy w wolontariacie tym nie dysponują, to dlaczego ludzie za nimi idą? Wtedy zrozumiałem, że to właśnie jest cenne, to jest wartość, a nie – stosowanie siły.

Andrzej Jeznach

- Jak już powiedziałaś, najważniejszym w tym wszystkim, żeby móc z ludźmi dobrze współpracować, jest zacząć od siebie. W moim przypadku miałem stosunkowo dużo czasu, gdyż zostałem sam i się tym zająłem, ale dużo rozmawiałem. To jest chyba ta zasada, którą ja rozumiem za ważną, że demokratyczne może nie jest to, że wszystkich traktujemy równo, ale traktujemy każdego wyjątkowo, inaczej. Przez to można dojść do każdego, ale to oznacza czas. W wielu firmach większych, jeżeli oni coś takiego robią, zatrudniają fachowców, coachów którzy to prowadzą. Ja miałem to szczęście, że – trochę z nudów – zrobiłem wykształcenie coacha i dzięki temu nauczyłem się, co najważniejsze, słuchać, dać ludziom możliwość wypowiedzenia się i przyjęcia, że to nie jest jego wybryk, ale on tak to czuje, choć ja czuję inaczej. Rozmawialiśmy tu już na ten temat, trudnością jest to, że każdy jest inny. - Wspomniałem o tej mojej grupie, która bardzo ciężko przejmuje inicjatywę, którą trudno jest zainteresować, trwało to bardzo długo, dlatego że ja pierwsze 2 lata – nie wiedząc że istnieje coś takiego jak turkus – specjalnie się tym nie przejmowałem. Ale po 2,5 roku, gdy się o turkusie dowiedziałem i zacząłem w ten sposób pracować, ogłosiłem konferencję: „nie wiem czy wiecie, ale my bawimy się coś, co nazywa się turkus, jest książka w jęz. niemieckim żeby ludzie sobie poczytali”. Później bardzo wielu to zainteresowało, ale mimo wszystko wzbudzić w nich iskrę, że my chcemy współpracować, było bardzo ciężko, to trwało, ale efekty są. Po jakimś czasie ludzie, którzy na początku byli niechętni, wpadli sami na pomysł, że zorganizują sobie własną kantinę. Koledzy z innej firmy nie chcieli z nami jeść, jeździli do restauracji, więc nasi zabrali się za budowę kantyny – zebrali oferty na remonty, zaczęli nad tym pracować, to

jest ich projekt, ja tylko zapytałem, ile to będzie kosztować. W rezultacie to jest dla mnie wielki sukces, oni przejęli inicjatywę. I to jest chyba zasada współpracy z trudnymi ludźmi.

Moderator

- Mentorskie słowo: często mówimy, że każdego należy traktować równo, a Ty, że wyjątkowo – „drobna różnica”.

Łukasz Kaliciński

- Z mojego doświadczenia, a zakładaliśmy tą firmę 13 lat temu, mieliśmy mnóstwo różnych problemów. Było nas trzech, każdy się nazywał dyrektor, wizytówki z dyrektorami, na spotkaniach wszyscy myśleli – co to za firma, trzech dyrektorów, ale nikogo oprócz nas nie było. To jest istotne, bo każdy z nas czuł się równy, nie było czegoś takiego, że ja, wykładając pieniądze, jestem tą osobą ważniejszą i podejmuje więcej decyzji. To z kolei tworzyło zaufanie, byliśmy też kumplami ze studiów, przyjaciółmi, była jedna dziewczyna i jest nadal – zarządza tą firmą. Najważniejsze w tym było to, żeśmy sobie ufali, nie musieliśmy się martwić o to, że jak któryś z nas narobi bigosu, to zostanie wyrzucony, każdy z nas miał to samo marzenie w głowie, które u mnie jest bzikiem: „po co?”. Po co to, po co tamto, do znudzenia.

Mając to „po co” wiedzieliśmy, że zależy nam na tym samym. Bez względu jakie były problemy, wiedzieliśmy, że sobie z nimi poradzimy, rozmawiając, komunikując się, czasami kłócąc, płacząc, bo i takie sytuacje miały miejsce ale zawsze na koniec wychodziło słońeczko, to tak z własnego podwórka. Niedawno czytałem książkę, jak działa firma PIXAR, chyba dobrze znacie, firma animacyjna, teraz zatrudnia 1.400 osób. Kiedyś doszli do wniosku, że mają różne problemy, kłopoty wewnętrzne – jak je rozwiązać? Szefostwo siedziało, zastanawiało się, w końcu jeden powiedział: „a może zapytamy naszej ekipy?”.

Zorganizowali ogólnofirmową, całodzienną konferencję dla wszystkich pracowników, poprzedzoną zbieraniem pomysłów wśród nich, wtedy podzielili wszystkich na małe grupki, z których każda była odpowiedzialna za rozwiązanie jakiegoś problemu, gdzie każdy mógł zabrać głos, proponować, dyskutować. Wrażenia z tego jednego dnia były takie, że pojawiła się energia, wystarczająca na 10 lat. Wyszło to od szefostwa – „zapytamy naszych ludzi” – i taki może być przyczynek.

Maciej Borowiak

- Generalnie, trochę inaczej widzę traktowanie wszystkich po równo, ja uważam za najważniejsze, aby wszyscy byli równo traktowani. Nie ma na to złotej recepty, każdy ma, jak tu siedzimy, inne spojrzenie. Na pewno popełnia się dużo błędów i często się zastanawiam, czy to co wdramy w firmie jest słuszne, np. kiedy zastanawialiśmy się wspólnie z prof. Blikle, czy handlowcy w organizacji powinni mieć cele, czy to jest turkusowe.

Jestem sportowcem, maratończykiem, biathlony itd. – jak ja nie mam celu, to dla mnie nie ma zabawy. Jak co roku nie poprawię sobie życiówki, to nie mam do czego dążyć. Podejrzewam, że w jakiś sposób to firmie narzucam, choć z drugiej strony staram się – a mamy też sportowców w firmie i rywalizujemy na biegach – żeby o tym rozmawiać. Wydaje mi się, że cele są potrzebne żeby się porównywać i wiedzieć czy jest progres, czy go nie ma. Inna rzecz to rozmowy naprawcze, że cel nie został osiągnięty – tego nie robimy, rozmawiamy co zrobić, żeby progres był.

- Padło pytanie, jak kogoś krytykować – to nie jest ani turkusowe, ani asertywne. Krytyka to jest komunikat „Ty”, buduje się w człowieku agresję i obronę, a turkus wg mnie to zawsze komunikat „Ja”. Rozmawiamy o uczuciach jakie we mnie wywołuje postępowanie innych, z tym się nie da dyskutować.

Moderator

- Tak poważnie się zrobiło, muszę powiedzieć, że nasi menadżerowie zarządzają przez cele – jeden jest z celi A, drugi z celi B.

30'00”

Mariusz Truszkowski

- Trudności w turkusie – tam są same trudności! Czasami chce mi się krzyknąć – Aaaaa! Cały czas się zastanawiam, o której trudności powiedzieć. Przyszła mi do głowy jedna, o wzajemnej komunikacji – to banał, wiadomo że trzeba się bardzo dobrze komunikować. Jesteśmy bardzo radykalni w tym, że u nas nie ma szefa, mamy dobrze opisane role z podziałem odpowiedzialności i nie ma takiej roli ”szef”. Ale co chwilę ktoś przychodzi – „no dobra, ale to jednak powinno być w roli szefa”, no i znowu cała komunikacja musi być od początku.

Inny przykład. Ostatnio usłyszałem w naszej turkusowej organizacji: „nie, ja nie mam do niego zaufania, że on to zrobi”. OK., turkus jest oparty na zaufaniu, a tu mamy jakiś duży kryzys. I od razu ktoś się podrywa z zespołu – „jak to, myślałem że tu sobie ufamy nawzajem, a tu co?”.

Spokojnie, zaraz sobie o tym porozmawiamy – co dokładnie masz na myśli? „A, bo jak ostatnio coś takiego robił, to się okazało, że wcale tego nie umie”. No to wspaniale, świetna informacja, że ktoś nie umie tego zrobić – a ty to umiesz? „No rzeczywiście, szczerze mówiąc, nie umiem”. Precyzja komunikacji to jest coś, czego my się nieustannie uczymy i cały czas popełniamy masowo błędy.

Moderator

- Nie wiem czy zauważyliście Państwo, ja mam słuch spaczony, bo jestem trenerem, coachem, więc wydaje mi się, że każdy z Was mówił, choć na różne sposoby, o dialogu, słuchaniu, wyczuwaniu, o emocjach. W odniesieniu do biznesu, właściwie chodzi o konkrety, np. konkret Mariusza – „precyzyjna komunikacja”. Więc komunikat „Ja”, ale też powiedzenie: „nie zgadzam się na coś”, ostre wejście nie w kłótnię, a spór, konfrontacja bo coś im nie pasuje – to jest konkret. Mogę powiedzieć, że tu siedzący eksperci są operatorami, mistrzami komunikacji. Rozmawiania bez przerwy, ale nie ogólnikami – typu co jest, jak tam, itd. – ale to jest wspólnota zadaniowa, która ma coś komuś dać, coś zrobić, konkrety.

Andrzej Blikle

- Nie jestem przeciwko stawianiu celów, o czym mówił Maciej, ale żeby z celami wiązać premie. Doświadczenie firm turkusowych jest właśnie takie, że dzięki temu, iż z celami nie wiążemy premii, czyli brak jest zagrożenia karą że premia nie zostanie wypłacona, ludzie stawiają sobie ambitne cele – dla mnie prawda fundamentalna. Wtedy można sobie wypłacić nagrodę godnościową.

Stanowisko pracy powinno zaspokajać min. 3 rodzaje potrzeb, z 4-ch, które w ogóle może zaspokajać praca. Powinno mieć dobre wyposażenie w narzędzia i odpowiednio ukształtowane wynagrodzenie – oba są niezbędne do wykonania pracy. Trzecim elementem wyposażenia stanowiska pracy jest dobra atmosfera społeczna, ona też jest niezbędna do wykonania dobrej pracy. Te 3 rzeczy nie powinny być traktowane jako nagrody motywujące do pracy, ale coś, co dostajemy w ramach stanowiska pracy.

Tym co nas napędza do pracy, są wyzwania, nagroda jest godnościowa – poczucie że zrobiliśmy coś fajnego, wartościowego To jedyna nagroda którą jesteśmy w stanie eskalować – nagroda nie eskalowana przestaje działać. Tą nagrodę wypłacamy sobie sami, więc jest niezwykle ważne, aby stawiać sobie ambitne cele.

Problem zaczyna się tam, gdzie trudno znaleźć ambitne cele. Ale wtedy źródłem ambitnych celów może być zarządzanie jakością. Aby coś przyziemnego i rutynowego ciągle udoskonalać – to może się stać celem.

Natomiast co do trudności o co pytał moderator, to ja w kierunku turkus zacząłem w swej firmie dość wcześnie. Trudne było przekonanie zespołu, że to ma jakiś sens – „jakiś banialuki, że bez skali nagród”; wpadaliśmy w pułapkę, że jak bez skali nagród, to wszystko wolno. Dlatego wprowadziłem kij i marchewkę, choć nie każda marchewka jest nagrodą, a nie każdy kij karą.

Trudność z którą się borykałem przez dłuższy czas, to jest pytanie z którym teraz do mnie często przychodzą słuchacze i mówią tak: „jak ja mam pracownikom wytłumaczyć, żeby oni byli odpowiedzialni?”.

Problem podobny jak wtedy, gdy żona pyta: „jak wytłumaczyć mężowi, żeby mu gorączka spadła?” Trzeba pomóc, ale wytłumaczyć się nie da – to dość daleko idąca zmiana w sposobie myślenia o tym, co my razem a ludźmi możemy zrobić i jak wpływać, nie przez tłumaczenie, a skłanianie do działania. No i świadomość, że tak głęboka zmiana cywilizacyjna jak turkus, musi trwać.

Moderator

- Przyglądając się Wam, istnieją różne drogi, bo macie drogi kiedy się było w czym innym i weszło w ten kurs na skutek przemyslenia. Czym innym jest, jeśli firma jest od początku budowana jako turkusowa, albo jest już „jakaś” – ma nawyki, style komunikacyjne i teraz ona ma się zmieniać; to trochę przypomina leczenie, a nie – schodzenie z dotychczasowej drogi. Chciałbym jakieś pytania.

Słuchacz 11

- Z mojego doświadczenia pracy z liderami – ja nigdy nie wdrażam czegoś takiego jak turkus, są tylko pewne elementy, które się w to wpisują – szereg liderów pod wpływem inspiracji próbuje te rzeczy robić, raczej na poziomie deklaratywnym, bo gdy w praktyce pojawiają się trudności, to dopiero wychodzą prawdziwe przekonania i za jednym pociągnięciem ręki można zepsuć całą pracę, którą wykonaliśmy. Często cytowałem z „Doktryny jakości” temat związany z przekonaniem, gdzie mowa o przekonaniach jakie mamy w sobie. I zachęcam do tego żeby zacząć od siebie i znaleźć przekonania które mamy w sobie, dopiero wtedy jesteśmy wzorem dla innych i zaczyna się proces.

Słuchacz 12

- Chciałbym zapytać, czy w Waszych firmach wynagrodzenia pracowników, na tle środowiska w którym pracujecie, są średnio takie same, czy może wyższe i ew. o ile są wyższe? Czy uważacie, że ze średnią zarobków jak w Waszym regionie, można stworzyć organizację turkusową? Bo mam wrażenie, że trzeba nieco podnieść zarobki – czy to jest słuszne, czy nie?

- Drugie pytanie – w jaki sposób różnicujecie zarobki w tej samej grupie, czy one są różne czy nie i od czego to zależy?

Mariusz Truskowski

- Czy trzeba iść wyżej z wynagrodzeniami od średniej w otoczeniu? Dla mnie to nie jest „czy trzeba”, ale że „warto” to robić. Abstrahując od tego, że to troska o ludzi którzy coś z nami robią, to najzwyczajniej w świecie, w długim okresie to się nam będzie opłacało, bo dzięki temu wyniki wzrosną i biznes będzie się lepiej rozwijał. To powiedziawszy, przyznam, że my jeszcze tam nie jesteśmy i póki co walczymy, aby utrzymać poziom efektywności zbieżny z rynkiem, w miarę to się udaje i jest to powód do dumy. Mamy nadzieję za chwilę wyprodukować

nadwyżkę, to otworzy całkiem nowy rozdział, pojawi się kwestia jak rozdzielić nadwyżkę, z czym ciągle eksperymentujemy, np. poprzez powołanie u nas „mistrza wynagrodzeń”, który miał obmyślać systemy wynagrodzeń i uzgadniać ze wszystkimi zaspokojenie potrzeb ludzkich i organizacji – to się sprawdziło. Widać postęp poprzez ten proces – widzimy że do czegoś zmierzamy.

Łukasz Kaliciński

- Dla mnie ciekawostką jest to, że pensje w firmie turkusowej nie muszą być wyższe, wiem to z własnego doświadczenia. Pieniądze nie motywują tak bardzo jak idea, albo inspirujący lider w organizacji, albo misja. Ludzie wolą pracować wypełniając je, realizując siebie nawet za niższe pieniądze, niż brać dużą kasę bez poczucia sensu i ważności tego co robią, zadowolając się „piątaczkiem”. Natomiast ważne jest, aby pracownicy mogli korzystać z tego dobrobytu, który wypracowują – lepiej się ludziom powodzi w firmie turkusowej.

Maciej Borowiak

- Dwie rzeczy – jak zaczynaliśmy, nie mieliśmy, żeby płacić pracownikom nawet średniej na rynku. Bardzo tego nie lubiłem, ale to było konieczne. Kiedy pojawiły się pierwsze pieniądze, płace podnieśliśmy, tak chciałem, byliśmy bardzo zadowoleni.

Przy dwóch ostatnich rekrutacjach nie było nas stać, żeby zapłacić dużo ludziom którzy chcieli do nas dołączyć, z drugiej strony oczekiwałem, żeby oni z czegoś zrezygnowali, żeby podjęli ryzyko. Bo wszyscy którzy przychodzili do tej organizacji podejmowali ryzyko, ty też musisz. Obiecuję ci dużo, bo u nas dużo się dzieje, ale ty musisz pewne rzeczy wypracować, nie przyjdiesz na gotowe. Myślę, że jak te osoby zaryzykują, to złapią ten szyfr, i chociaż gdzie indziej mogłyby zarobić więcej, to przychodzą. Będzie czas że i u nas tak będzie, lubię dobrze ludziom płacić, wszystko w swoim czasie.

Moderator

- Pamiętam na spotkaniach o firmach rodzinnych padło takie sformułowanie, że, UWAGA! „wynagrodzenia, to jest jedna z najbardziej psychologicznych rzeczy w firmie”. Nie chodzi o to, ile ludzie zarabiają, tylko jak się z tym czują. Czy mają poczucie, że nabijają komuś kabzę, czy ktoś się z nimi dzieli sprawiedliwie, albo jedziecie na zaufaniu i oni wiedzą, że ty płacisz ile możesz. Najprostsza i najuczciwsza zasada – jak nam wyjdzie, to zarobicie więcej.

Maciej Borowiak

- Jest taki kawał, że szef podjeżdża do firmy nową furą AUDI A6, pracownicy podziwiają, a szef na to „pracuj, pracuj, a za rok podjadę jeszcze lepszą”.

Andrzej Jeznach

- U nas pracownicy zarabiają dobrze, o 30% więcej jak się zarabia w okolicy. Jeden ze sprzedawców podjechał Porsche, spodobało mi się, innym się nie spodobało, ale to jest bardzo trudny temat. Zwykle, przyjmując ludzi do pracy pytałem, ile ty chcesz zarobić, ile musisz zarobić, żebyś był zadowolony i ja albo się zgadzałem albo nie, mówiąc, że tyle zapłacić nie mogę. Obecnie pracownicy sami, koledzy prowadzą te rozmowy, ja już w ogóle się w to nie mieszam, oni decydują. Co ciekawe – oni zupełnie inaczej prowadzą te rozmowy – tłumaczą, to za dużo, wiesz ile w okolicy się zarabia i z punktu widzenia firmy to jest nawet wygodniejsze, że koledzy to robią sami.

Wracając do pytania – u nas zarabia się nieco więcej jak w okolicy, ale ja jestem z tego zadowolony, dzięki temu ludzie chętnie pracują, to jest cała filozofia.

Tomasz Misztal

- W czasie zmiany na turkus było poczucie ludzi, że zarabiają za mało. W rezultacie, niczego nie dało się ruszyć i jak to do mnie dotarło, zaczęliśmy rozmawiać – podnieśliśmy wtedy wynagrodzenia o 20%, ja byłem trochę przerażony, bo to było na granicy naszej rentowności. Było to w połowie roku i stwierdziłem, że teraz zaciśniemy pasa i jakoś dotrwamy do końca roku, ale wypracowaliśmy piękny zysk i była jeszcze wypłata z zysku i po raz pierwszy – premia roczna. Konkludując – wynagrodzenia muszą być na odpowiednim poziomie, godne, a szefostwo ustalające do tej pory płace w Exelu, powinno zaufać pracownikom i ich poczuciu odpowiedzialności, że na wyższe pensje zarobią.

Słuchaczka 13

- Problem w korporacjach jest taki, że budujemy swą pozycję pnąc się w górę – zależnie od stanowiska rośnie poczucie władzy. Biurokracja ma to do siebie, że ego rośnie, czujemy się ważni – jak sobie z tym radzić na spotkaniach z pracownikami, żeby to nie zaczęło dominować?

2.2 Plik 2. (43’18”)

Łukasz Kaliciński

- Jeśli chodzi o mnie, sprawa jest krótka. Spotykając się np. z wolontariuszami – 20 dziewczyn z I-go roku AWF, wpadam pomiędzy nie i mówię: „siostry witajcie!” i koniec, po zawodach, już jestem fajny gość, a nie szef, osoba której się muszą bać. „Cześć siostry” i przytulasy, przybijanie piątek itd., tak podchodzę do każdej osoby, która ze mną współpracuje. Przykład przychodzi ode mnie, nie ma ważnego, ważniejszego. Jeśli ktoś do mnie mówi „szefie”, to żeby się ze mnie ponabijać, ale jeśli na poważnie, to mu mówię że się policzymy, pójdziemy na śnieg albo co innego, robię sobie z tego żarty, tak jak kiedy zaczynaliśmy i trzej byliśmy dyrektorami, mając to w nosie, a cały świat bił czołem przed firmą, gdzie jest trzech dyrektorów.

Andrzej Blikle

- Myślę, że w organizacjach nieturkusowych pięcie się w hierarchii ludzie uważają za jedyny sposób pokazania, że jestem coraz lepszy. Ludzie chcieliby powiedzieć o sobie że się rozwijają, że robią coś fajnego i też się w ten sposób jakoś awansuje. Jednym z modeli nie hierarchicznych, jest model procesowy, gdzie liderzy są nauczycielami, każdy w swoim obszarze – produkcji, sprzedaży itd., a ponieważ są to zwykle duże obszary, to każdy z nich jeszcze sobie dobiera pełnomocników, do bardziej szczegółowych zakresów w swym obszarze. W modelu procesowym każdego można obdzielić funkcją, zapewniając mu poczucie że się rozwija, że kogoś czegoś uczy, mimo że ten ktoś może czegoś uczyć inną osobę, ale w swojej branży.

Myślę, że to jest dobry model, zastępujący model hierarchiczny, którego dodatkową, poważną wadą jest niemożność cofnięcia awansu na wyższy szczebel. Gdy ktoś dotrze do swego szczebla niekompetencji, to się zatrzymuje i pozostaje na nim do końca życia. Cofnięcie jest niemożliwe, bo oznaczałoby kompletne spalenie komuś twarzy, więc zwykle takiego pracownika się po prostu pozbywamy. Jeśli natomiast komuś nie leży bycie nauczycielem w danym obszarze, to może nim być w innym – to nie jest degradacja, a zmiana.

Moderator

- Bardzo się cieszę, że Pani zadała to pytanie, bo czekałem z następującym sformułowaniem, na tu i teraz – chciałem Państwu wskazać naszych ekspertów, którzy, choć w turkusie nie ma hierarchii, są przywódcami. Nie są na górze, a w środku, na przedzie. Wy to tworzycie, macie dylematy, chcę powiedzieć że Wasza głęboka wiara, doświadczenie, power, rozpala w ludziach i wyciąga z nich to, że są gotowi pracować w turkusie, wbrew chwilom zwątpienia i tęsknotom

powrotu do hierarchii. Choć to stworzyliście, nie chcecie być szefami, ani decydować, a jak już, to po rozmowach, konsultacjach.

Kiedy w trakcie rekrutacji pracownika postawiłeś Maciejowi warunek, aby on podjął ryzyko jak inni, to wtedy to Ty, nie ktoś inny, zdecydowałeś, ale nie jako szef, a lider, kreujący wspólnotę zadaniową. Ważne, aby to było oparte na zaufaniu, przekonaniu że to ma sens. To jest też hierarchia, ale innego rodzaju, jak wynikająca ze stanowiska, które daje rację i władzę, jestem lepszy, bo wyżej. W turkusie oparta na byciu w środku, mocnym, zdecydowanym, pokornym, pytającym, budującym na tym autorytet – to budzi zaufanie, bycie opoką, ale nie z tytułu stanowiska przed którym mamy się ugiąć, tylko jako źródło wsparcia.

Klasyczna hierarchia jest prościutka – dostajesz hasło na czoło i jesteś. Natomiast to co Wy robicie, co można doskonalić, jest sztuką. Dla mnie jesteście performerami społecznymi, osobami wiodącymi jak artyści – performerzy. Wiedzący swoje, a z drugiej strony pokorni.

Maciej Borowiak

- W sytuacji gdy ktoś inny może mieć rację, trzeba okiełznać swoje ego, przyznać „rzeczywiście”, natomiast w wielu sytuacjach turkus jest kształtowany jako organizacja, że przychodzimy, się klepiemy i jesteśmy przyjaciółmi. Z moim współnikiem bardzo się lubimy, ale nie zapraszamy się do domu dlatego, że my tworzymy biznes, a przyjaciół mamy innych. To wychodzi samo, naturalnie i tak samo jest w organizacji. Robimy biznes, więc jeśli ja mam poczucie, wynikające z mojego doświadczenia, że tak i tak trzeba zrobić, to dyskutuję, przekonuję. Ale ostatnio koleżanka mi powiedziała: „zawsze stawiasz na swoim”. To ją zapytałem – a kiedykolwiek zrobiłaś coś wbrew sobie? No nie. To znaczy że cię przekonałem? W sumie tak. To o co chodzi? Więc generalnie my tu przychodzimy robić biznes.

- Turkus to nie jest anarchia, wielu ludzi się zwalnia. Chciałem żeby to wszystko było turkusowe nie wdrażając tego i to wypuściłem. Na początku było fajnie, ale później się posypało, choć bardzo w turkus wierzę. To był mój błąd, bo w turkusie trzeba łączyć temperamenty w zarządzaniu, żeby ludzi samych można było puścić, żeby tym statkiem nawigowali, ale nie na początku, w stadium „nie wiem, czego nie wiem”. Później jest „wiem, czego nie wiem”, a dopiero w fazie trzeciej i czwartej można ludzi puścić, żeby sami działali.

- Miałem sytuację, że człowiek który działał, nie wiedział czego nie wie i nie miał efektów. A musimy mieć na tym stanowisku osobę, która będzie nas wspierała, osiągając pewne cele. Twoja praca ma wpływ na działanie innych i firmy, a teraz – dałem mu do zrozumienia – jest źle, tak dalej być nie może, więc musimy się cofnąć co najmniej jeden krok, bo to się dla nas może skończyć źle. Ta rozmowa jest trudna, dla mnie też, wielokrotnie mu o tym mówiłem, chciałem żeby poczuł że to jest ważne i może się rozstaniemy, żeby on się zastanowił i żebyśmy wspólnie przepracowali bo było dużo błędów. Chciałem żeby się nie poczuł zmieszany z błotem i przegrany – jeśli ty się poczujesz w jakikolwiek sposób, że ja się na tobie odgrywam, to obydwaj przegraliśmy. A jeśli poczujesz że coś źle zrobiliśmy, to musimy się cofnąć i przepracować bo ja w ciebie wierzę, ale właśnie jest ten moment że musimy sobie powiedzieć że jest źle, bo my tu przyszliśmy żeby robić biznes, a nie na kawę.

Słuchacz 12

- Czy ktoś z Was się spotkał, w tworzonych przez Was zespołach roboczych, że po jakimś czasie ludzie zaczynają nazywać kogoś spośród siebie liderem czy nauczycielem, albo sugerujecie kogoś ludziom do tych ról? Nie chodzi o tworzenie hierarchii, czy nadawanie tytułów, ale funkcjonowanie w takich rolach.

Andrzej Jeznach

- W moim przypadku ludzie pracują w grupach, one są naturalnie powstające, jeśli ktoś dołączy to automatycznie ma dwóch albo trzech mistrzów, od których się uczy. W grupach i firmie nie ma żadnej struktury hierarchicznej. Każdy wykonuje swoją pracę wg tego co lubi, wie, w czym jest najlepszy, bywa też że się zmienia teamy po jakimś czasie. Miałem sytuacje, że koledy stwierdzili, że tu się im źle pracuje, przechodzą do innego zespołu.

- Wróć Macieju do sytuacji, że przyjmujemy pracownika i puszczamy go samopas. Tu jest ważny element – przywództwo, albo menedżment. Przywódca – wielkie słowo, za tym idzie charyzmatyczny obraz bohatera. Ale ja staram się być właśnie kimś takim, jak przywódca. Co to znaczy, jeśli 3 tygodnie jestem w Polsce, a tylko tydzień w firmie i to wystarcza? Nie sądzę, że zostawiam firmę samopas i że oni tam robią co chcą. Sami decydują, nauczyli się tego przez ostatnie 3-4 lata, jeśli coś nie funkcjonuje w grupie, ale za każdym razem uważam, że ja mam tam zadanie. Teoretycznie mógłbym wyjechać na rok na urlop, prawdopodobnie firma by przetrwała, ale tam by się nazbierało zbyt dużo problemów. Moim zadaniem jest te problemy wyłapać, rozmawiać z każdym gdzie one są, pytać o nie. Jeśli kogoś puścimy samopas, to on szybko pobiegnie w niedobrym kierunku i naszym zadaniem jest rozmawiać, nasza rola się nie kończy na tym, że wszyscy wiedzą. Grupa potrzebuje lidera, to jest zadanie przywódcy. Jestem 2 razy starszy od pracowników, część, szczególnie fizycznych mówi do mnie „doktorze”, część per „Ty”, jednak ja mam tam swoje miejsce, tyle że ono się zmieniło i już nie jestem „szefem”.

Moderator

- Gdy na wykładzie pada suche słowo „przywództwo”, to chcę Wam przytoczyć definicję Covey’ a – popatrzcie na tych ekspertów – „Przywódca to osoba, która potrafi zobaczyć w kimś komu przewodzi mocne strony i tak mu je pokazać, że on sam je zobaczy”, mam wrażenie, eksperci, że dokładnie o tym mówicie.

Słuchacz 14

- W tych dyskusjach brakuje mi jednej rzeczy – opinii szeregowego pracownika. Można by było zaprosić taką osobę, żeby ona wyraziła swoją opinię o strukturze turkusów, zasadach, zarobkach i w ogóle. To jest ważne, bo lider-szef, narzucając coś żeby się zarazili, musi przede wszystkim zarazić tych na dole, ludzi z produkcji, oni muszą to poczuć, zobaczyć, bo „jak zobaczysz, to uwierzysz”.

Moderator

- Może zrobimy coś takiego. Byłem na konferencji szkół demokratycznych i występowali szefowie tych szkół, mówili cudowne rzeczy, a później było cudowne spotkanie z piątką osób, które skończyły taką szkołę. I tam też było pięknie, ale na pytanie co się tam na co dzień działo, mówili – bez przerwy kłótnie i awantura, tylko codziennie o tej awanturze rozmawiali – „myśmy się z tego uczyli”. Nie było słodko, o, tak sobie siedzimy i tak sobie demokratycznie rozmawiamy, nie – bez przerwy kłótnie, napięcia, rywalizacje, cuda-niewidy. Ale to była materia do rozwoju samoświadomości.

Andrzej Blikle

- Podziały na liderów i nieliderów są w jednych firmach bardziej widoczne, w innych mniej. W wielu z firm jakie dziś zobaczyliśmy, gdyby spytać pracowników o szefa to by nie wiedzieli do kogo prowadzić. Ale są oczywiście firmy, gdzie można kogoś takiego znaleźć, bo by się obraził, gdyby miał wystąpić jako szeregowy pracownik.

- Wspomnijmy firmę opisaną przez Laloux, o której ja też pisałem w pierwszym wydaniu „Doktryny jakości”, mianowicie „Morning Star” – największa na świecie przetwórnia pomidorów. Jej właściciel, Chris Rufer, po ukończeniu szkoły biznesu na Harvardzie kupił ciężarówkę i zaczął skupywać pomidory od farmerów dla przetwórnicy. Potem kupił drugą

ciężarówkę i zaprosił przyjaciela, dziś ma kilkaset ciężarówek i jest największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów, jeśli chodzi o obroty, mając dwucyfrowy wzrost rok do roku przez 20 lat, choć rynek rośnie o 1% rocznie. W tej firmie pracownicy mówią: „nie mamy liderów, bo wszyscy jesteśmy liderami”. Ale każdy od czego innego – mogą być wśród nich liderzy idei, np. koledzy, którzy obok mnie siedzą.

W Morning Star są liderzy technologii na poszczególnych etapach, serwisu, transportu, rynku i wielu innych, a wśród nich liderzy idei. Oni nie są w strukturze hierarchicznej tylko sieciowej, a powiązania pomiędzy nimi – w odróżnieniu od hierarchii, w której są wydawane polecenia, składane raporty i prowadzona kontrola – polegają na tym, kto kogo wspiera wiedzą lub produktem. W tym układzie liderów jest wielu i jakieś osoby są predestynowane do roli liderów, promujących określony styl działania, uczących innych i się samemu.

21’20”

Mariusz Truszkowski

- Dla mnie przywództwo jest czymś super naturalnym, ono występuje niezależnie od struktury organizacyjnej. Przywództwo występuje tam, gdzie jest różnica w kompetencjach i postrzeganiu, a zarazem wzajemna troska i zaufanie, w związku z tym przywódcy-liderzy sami się wyłaniają. U nas to jest bardzo wyraźne, gdy ludzie stają się liderami w różnych obszarach i to super płynnie przebiega. Nie ma tak, że ktoś mówi – o, ty tu będziesz liderem, to by zablokowało płynność.

Słuchacz 15

- Zastanawiam się, jakie Wy macie doświadczenia w tym, czy te struktury, ten turkusowy pomysł zarządzania odpowiada wszystkim typom osobowości i schematom systemów wartości. Bo mamy bardzo różne profile – melancholików, sangwiników, choleryków itd., i sobie wyobrażam że jeden typ będzie bardziej na to parł, inny mniej, podobnie z systemami wartości. Tutaj jakby cały proces się na tym opierał – mamy różnych ludzi, różnie motywowanych i zastanawiam się, czy to jest dla wszystkich.

Mariusz Truszkowski

- Powiedziałbym, że nic na świecie nie jest dla każdego. Bo czy ja bym chciał, żeby wszystkie szkoły były takie jak nasza?”. Broń Boże – nie! Bo jakby wszystkie szkoły zamienić na taką jak nasza, to by się okazało, że do niektórych szkół nie będzie dzieci. Dlatego jest takie zróżnicowanie organizacji czy firm, gdyż każda z nich odpowiada na inne potrzeby, różni ludzie mogą to robić. Poprzez różnorodność na świecie, dla każdego znajdują się miejsca. Dla mnie to jest najpiękniejsze w życiu.

Andrzej Blikle

- W firmach turkusowych jest często tak, że się pyta – co chcesz robić, co robisz najlepiej. Jeśli ludzie sobie wybierają to zajęcie, to co pewien czas je zmieniają, to właśnie buduje pojęcie, że się rozwijamy.

Wierzę, że poprzez to, że turkus jest bardzo różnorodny, może być prawie dla każdego. Ale też w firmach potrzebni są ludzie, którzy wykonują jakieś rutynowe działania, są też ludzie którzy potrzebują, żeby im ktoś powiedział co mają robić, nie chcą być za bardzo kreatywni, takich też trzeba docenić.

Słuchacz 16

- Jak Panowie umiejscawiacie przywództwo w sensie wizji rozwoju firmy? Mianowicie, czy – zakładając lub przekształcając firmy w turkus – przyświecała Wam jakaś wizja, oprócz

wartości, które w nim występują? Wizji, jak sobie zbudujemy firmową minispołeczność? Negocjujecie z pracownikami, czy podążacie za nimi – jakie tu stosujecie rozwiązania?

Andrzej Jeznach

- Wizja, misja, motto – to są bardzo ładne słowa, na każdym portalu internetowym można coś takiego spotkać, każdy coś tam pisze, zmieniają świat. W moim przypadku, od kiedy stwierdziłem, że chcę zrobić coś inaczej, jest tak jak napisałem w prezentacji – „Dobre Życie”, jedyne co chcę osiągnąć. Taka też jest strategia firmowa, stosunkowo prosta, ona działa, ja chcę robić wszystko, żebyśmy ja i pracownicy wiedli dobre życie. Żadna biznesowa strategia – oni za dobrą cenę chcą zrobić dobre produkty, żeby zadowalać klientów. Nie ma też celów, w rodzaju „ile to musimy zarobić”, jakie były w poprzednim układzie firmy, która dobrze się rozwijała. Kiedy się zawaliła, spokorniałem – obecnie zarabiamy dobrze, można z tego żyć, ale celów jak wyżej nie mam.

Młodszy koledzy być może widzą to inaczej, ja ze swojego układu jestem szczęśliwy, a przy okazji to działa, stawiając na dobre życie dla mnie i dla innych i dzięki temu firma ma rezultaty, znacznie przewyższające średnią. Więcej mądrości nie mogę tu powiedzieć.

Andrzej Blikle

- Firma MARKO z Gliwic ma hasło „Zmieniamy świat na lepsze”, a co robią? Plakietki samoprzylepne, uszczelki i podkładki. To jest dla nich droga zmiany świata na lepsze i zaczynają od siebie – chcemy tworzyć dobre miejsca pracy dla siebie, ale chcemy też bardzo dbać o nasze rodziny, pomagamy w tym pracownikom, np. jak chcą iść do teatru, to firma zwraca bilety, chcemy żeby pracownicy się rozwijali, lecz także na basen i do ZOO, bardzo proszę. Dbamy również o lokalną społeczność, dbamy o ekologię, na to wszystko potrzeba pieniędzy – mamy 20% zyskowności.

Moderator

- Jeśli w Twojej Mariusz szkole Ty będziesz chciał pozyskiwać do turkusu kolejne szkoły, rozszerzać rynek, a ktoś inny lub zespół powie „daj spokój, idźmy w głąb, udoskonalmy to co jest”, to pojawia się kolizja pomiędzy Twoim rozmachem, a inną wartością, która gorsza nie jest. To nie jest opór, ale widzenie, że lepiej abyśmy się skupili na budowie naszego centrum, zanim pójdziemy szerzej w rynek. Budując misję, chodzi o pokonywanie takich dylematów, tak to się rodzi.

Tomasz Misztal

- Misję i wizję napisaliśmy wiele lat temu, że chcemy być najchętniej wybieranym partnerem na rynku służby zdrowia. Od momentu kiedy zaczęliśmy się zmieniać w kierunku turkusu, to misja zaskoczyła, bo – o czym mówiłem – przyjechała do nas z podziękowaniami pani z jednego z ośrodków zdrowia.

Moderator

- Co się wyłania w tym miejscu – model biznesowy z interakcji pomiędzy Wami a współpracownikami. Pojawia się układ złożony, który zaczął się emergentnie wyłaniać a nie – ktoś bierze i decyduje.

Andrzej Blikle

- W firmie MARKO model biznesowy wziął się stąd, że obecny współwłaściciel wyleciał z roboty, a pracował przy produkcji etykiet samoprzylepnych. Skrzyknął trzech kolegów ze studiów, kupili starą maszynę i zaczęli tłuc te plakietki.

Moderator

- Mam wrażenie, że pytanie o misję ma dla każdego z ekspertów podwójne tło. Ludzie są różni, mają różne temperamenty, systemy wartości, głębokie, ale jest jeszcze inny poziom. Ludzie którzy są aktywni, idą do przodu po swojemu, szybko – wolno, to ci którzy są samoświadomi, którzy się rozwijają – ale są też ludzie zatrzaśnięci w obronach, skostniali, mają nawyki.

Stawiałbym tezę, że Wy – eksperci, jesteście ośrodkami terapeutycznymi dla osób, które się decydują, bo w nich jest jakaś chęć pójść do przodu. Ale są też w nich wyuczone przez lata pewne zachowania i to może być nałożone na osobowość taką lub taką, różnego typu, natomiast ludzie są poszukujący. Jeden poszukuje boga, drugi uważa że trzeba robić lewicowe akcje, ale idą ku czemuś. Ale są też ludzie, którzy są zamknięci, schowani w sobie, pełni lęku, a lęk produkuje stereotypy – gdy robię pewne rzeczy nawykowo, to redukuję ten lęk i dla takich osób zmiana w kierunku turkusów, to jest duży problem. Więc albo je otworzycie, spowodujecie, że one zaczną się otwierać na innych – bo co to jest zaufanie? Ono jest możliwe, jeśli człowiek choć trochę się otworzy. Człowiek zalękniony powie – jak ja mogę mieć zaufanie do tego faceta, bo wszyscy faceci są „jacyś”, albo wszyscy Niemcy, albo kobiety.

Wy stworzycie miejsca, w których oni nabierają zaufania i choć trochę autonomicznie się rozwijają. To u Was odkrywają pasję rozwoju, poszukiwania sensu i znajdują się w towarzystwie osób, to samo robiących, to wszystko wyciąga z nich ten kawałek.

Maciej Borowiak

- Wspólną wartością u nas jest to, że wszyscy mają małe dzieci. Czyli jeśli by do nas przyszedł jakiś antyrodzinny, lewicujący komunista – nie wiem, jak by to wyglądało. Pewnie byłoby mu trudniej, ale myślę, że w jakiś sposób byśmy się dogadali. Choć spoiwem jest rodzina, to nie tworzymy sekty, nie jest tak, że wszyscy mają myśleć o BREWIE ciągle i zawsze – nie, o godz. 16-tej najczęściej w biurze jest już pusto. Nie oczekuję, że ktoś mi o 17-tej odpowie na maila którego wyślę, nie oczekuję, że wszyscy będą pałali miłością do tej firmy. Tak ze sportu, zdroworoządkowo, wypoczynek po dobrym terningu jest potrzebny i musi być zachowany bilans – rodzina, sport, firma. Lubimy siebie, dobrze nam się wspólnie pracuje, mamy wspólne wartości, tworzymy sektor BREWA.

Mariusz Truszkowski

- Pytanie, czy to jest dla każdego – nasza organizacja ewidentnie pokazuje, że nie zawsze. Czasami są osoby, które mówią „OK., ale ja wolę taką organizację, w której mi powiedzą co mam zrobić”. Z drugiej strony – to jest miejsce o dostępie do samego siebie, gdzie ja się czuję coraz lepiej, dzięki temu mam coraz lepsze życie – skutek uboczny. Mogę dużo pełniej oddychać, dużo pełniej patrzeć co mi idzie, a co nie idzie, ukształtować swoją rolę, w której robię bardziej to, albo tamto, przez to uzyskujemy coraz lepszy dostęp do samego siebie, dzięki czemu nasze życie coraz więcej się transformuje. Teraz bardziej na to patrzę, że to jest pewna transformacja, z miejsca które nam służyło, czuliśmy się dobrze, a jeśli teraz chcemy szukać czegoś, co jest kolejnym etapem naszego życia, że chcemy wejść głębiej, to to są organizacje, które mogą nam w tym pomóc. Oczywiście, to jest kwestia, która się zaczyna u każdego indywidualnie.

Andrzej Blikle

- Żeby to podsumować – turkusowa organizacja jest dla każdego, kto chce być turkusowy.

Słuchacz 15

- Wracając do mojego pytania o przystawalność do turkusów różnych typów osobowości, zdarza się, że w procesach coachingu grupowego, które są turkusowe w dużym zakresie, ponieważ zespół sam się definiuje w stosunku do pewnych wyzwań, czy to jest zespół

projektowy, wykonawczy, czy zarządczy, ma się poczucie, że ten zespół jest żywą materią. Jest żywa, bo to są żywi ludzie, ale te role, zadania, odpowiedzialności, te sztywne struktury, cały ten hardware, jeśli je odkładamy na bok, żeby się zająć softwarem – to mam taką obserwację, że silni stają się silniejsi. Mamy w firmie określenie tego procesu jako żyrafy, że ten peleton zawodników się rozciąga – szybcy stają się jeszcze szybsi, a tych wolniejszych widać gołym okiem. To będzie tak się działo, jedni dostaną wiatru w żagle, drudzy powiedzą – to nie dla mnie. I czasami ktoś musi odejść, bo on był w lidze okręgowej, a mecz jest w ekstraklasie. Ale to jest robione w pokoju, wszyscy dają sobie szansę i wtedy – gdy nie wyjdzie – sami lub wspólnie podejmują decyzję, albo lider powie, jest tak i tak. Bo to jest struktura, w której siła wiedzy i doświadczeń dokonuje naturalnej weryfikacji – kogo na co realnie stać. Nie – gdzie jest jego poprzeczka, bo ją może przeskoczyć, ale jaki ma potencjał i zdolności.

Moderator

- Osoby poddane długo autorytarnemu stylowi pracy – w domu, w pracy, w innych miejscach – mają masę urazów i lęków i takie osoby gorzej się uczą, mają trudność uczenia się poprzez doświadczenie. Często dobrze się uczą z książki, ale nie uczą się całym sobą, przez doświadczenie i nasiąkanie, takie osoby mają trudniej. Kiedy tu są ludzie elastyczni i otwarci, a ta osoba dopiero zaczyna, to dla niej powiedzenie „mam ochotę na coś” jest wydarzeniem, rewolucją, podczas gdy dla tamtych to naturalne i niedostrzegalne. Takie osoby muszą się do tego powoli przyzwyczajać, przejść pewną drogę i dlatego w zespole zadaniowym może dla nich nie być miejsca. Bo to są sportowcy, którzy dopiero zaczynają biegać, a ekipa chce biegać szybko – mamy poważne dylematy przy tego rodzaju pracach. Przypominam, że można dla tych osób znaleźć inną rolę, miejsca, w których one są bardzo dobre. Np. potrafią coś bardzo sumiennie, albo – jako zaburzone, rozkołysane emocjonalnie – na sesjach twórczego myślenia są genialne, tyle że potem nic nie robią. Albo są osoby sztywne, ale jak coś trzeba policzyć, to tylko one. Zrobienie takiego firmamentu może spowodować, że wiele osób się przyda, no – nie wszystkie. To – jak wskazał prof. Blikle – jest decyzja: „chcę się rozwijać, być w turkusie” i wtedy może każdy, choć na różnym poziomie. A są osoby, które mówią „chcę, ale nie chcę”, boją się tego, nie przekraczają – decyzja musi być podmiotowa, jeżeli nie podejmą takiej decyzji, jeśli się chronią, oszukują, udają, pokazują na zewnątrz „tak, jestem za”, a w środku się nic nie zmieniają, to wtedy są trudne rozmowy – albo się ktoś zdecyduje, albo nie.

Andrzej Blikle

Serdecznie dziękuję państwu i ekspertom za żywy udział.