**Zwinne i uczące się zespoły na zmienne czasy, czyli co zrobić, aby lider w organizacji stresował się mniej?**

**Czy kiedy przyszło Ci realizować projekt jako jego lider, towarzyszył temu nadmierny stres związany z odpowiedzialnością spoczywającą wyłącznie na Tobie? Czy jako lider w swojej organizacji jesteś już zmęczony ciągłą presją otoczenia i współpracowników, którzy ciągle oczekują, abyś wywiązywał się ze swoich zobowiązań? Warto, żebyś wiedział, że można “Pracować inaczej”.**

“Pracować inaczej”, to tytuł książki Frederica Laloux, który sprawdził, jak działają firmy i organizacje pozarządowe, które same z siebie zaczęły działać nowatorskim modelem zarządzania zwanym “turkusowym”. Miano to zostało właśnie przez Laloux użyte w książce i od tamtej pory idea turkusowych organizacji rozlewa się na cały świat. Co ciekawe, każda z organizacji opisana w tej książce odniosła i ciągle odnosi sukcesy w dziedzinie swojego działania. W Polsce za to idea turkusu jest promowana przez profesora Andrzeja Bliklego, który napisał swoją książkę na ten temat - można ją pobrać za darmo tutaj:

<https://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJako%C5%9Bci_wydanie_II.pdf>

**Ale o co właściwie chodzi w tym turkusie i jak on może pomóc liderom organizacji?**

Jest to innowacyjna metoda zarządzania organizacją i jej zespołami, która przede wszystkim zakłada budowanie struktury organizacji na relacjach oraz ciągłe dostosowanie jej do zmieniających się potrzeb otoczenia zgodnie z celem jej działania. Organizacja taka wg Laloux powinna opierać się na 3 filarach.

**Pierwszym z nich jest samozarządzanie zespołów.** W zespole ufamy sobie i wiemy, kto do czego ma najlepsze predyspozycje i wierzymy, że każdy z nas realizuje swoje zadania z należytą starannością i najlepiej jak potrafi w danym momencie życia. Stąd też, każdy nie dość, że ponosi odpowiedzialność za swój obszar, to jeszcze w pełni może o nim decydować. Oczywiście preferowane jest jak najczęstsze podejmowanie decyzji zespołowo, o ile jest na to czas i przestrzeń. W związku z tym w turkusie ograniczone jest do minimum długoterminowe i dokładne planowanie, budżetowanie czy stosowanie kar i nagród (czy innych motywacji). Zamiast tego stawia się na cele krótkoterminowe, prognozuje się na okres, na który można mieć realny wpływ i dopasowuje się do zmieniającej się sytuacji poprzez zwinne i ciągłe zarządzanie skupione na realizacji misji organizacji. Dzięki temu jest znacznie więcej przestrzeni na kreatywne podejście do rozwiązywania problemów i wdrażania innowacji. Daje to także bezpieczną przestrzeń na otwarte mówienie o trudnościach w pracy i przyznanie się do własnych błędów. Dzięki takiej atmosferze wzajemnego zaufania, zespół może stale się rozwijać i doskonalić.

**Drugim filarem turkusowych organizacji jest słuchanie siebie oraz całego świata,** adaptowanie się do zmiennych warunków i ciągłe dążenie do swojego spełnienia. Aby to było możliwe, każdy **powinien być świadom, że jego działanie nie tylko ma wpływ na rozwój organizacji, ale też może dać mu poczucie sensu, rozwijać go i spełniać życiowo**. Co więcej, organizacje powinny tworzyć przestrzeń do tego, aby jej członkowie mogli zastanawiać się, co daje im szczęście w życiu i jak mogą do tego dążyć w jej ramach. Osoby, które nie są zainteresowane własnym rozwojem i spełnianiem się na co dzień, najczęściej nie powinny działać w tego typu organizacjach, a raczej szukać swojej przestrzeni w tradycyjnych modelach zarządzania, w których każdego dnia oczekuje się wykonywania tych samych zadań i braku zmienności.

**Trzecim i ostatnim filarem turkusu jest ewolucyjny cel zapisany w misji i wartościach organizacji oraz ideałach**, które chcą szerzyć w swoim otoczeniu czy szerzej w świecie. Jest to motor napędowy wszystkich osób w niej działających, dający poczucie sensu i kierunek działania. Misja ta powinna być społecznie potrzebna i zmieniać świat na lepsze, aby wszyscy czuli, że ich codzienne działania są wartościowe i potrzebne nie tylko samej organizacji, ale i całemu otoczeniu. Działający na rzecz organizacji powinni utożsamiać się z nią i z wartościami, które za nią stoją, a także chcieć na co dzień żyć w zgodzie z nimi. Inaczej nie ma sensu, żeby dalej działali na rzecz organizacji, z którą się nie utożsamiają - taka sytuacja niekorzystanie wpływa na tę osobę, jak i na całą organizację. Oczywiście misja jest definiowana na początku przez samych członków i co jakiś czas może być aktualizowana, tak jak i krótkookresowe cele, które członkowie sami przed sobą stawiają. Dzięki temu niezależnie czy świat się zmienia, organizacja nie zmienia potrzeby swojego istnienia, ale co najwyżej zmienia swoje metody działania i aktualizuje swoje cele. Turkusowe i zwinne organizacje są wyuczone, aby robić to niezwykle szybko, stąd doskonale sobie radzą przy tak dużych zmianach jak np. wybuch światowej pandemii. Cel ewolucyjny zapisany w misji jest zatem trzecim i ostatnim filarem działania organizacji turkusowych, które opisuje Frederica Laloux w swojej książce.

Dzięki tym trzem filarom organizacja może pozwolić sobie na równy udział w jej współtworzeniu i aktywny wpływ na nią wszystkich jej członków. Efektem tego będzie spłaszczenie i decentralizacja struktury, co jeszcze lepiej wpłynie na zwinność zarządzania i lepszy przepływ informacji. Nie będzie potrzeb oczekiwania na decyzje kierowników wyższych szczebli i ich akceptacji, bo po prostu nie będzie zróżnicowania ze względu na szczeble decyzyjności. Każdy zespół będzie współodpowiedzialny za swoje działania i będzie rozliczał się z ich wykonania przed innymi zespołami, z którymi współpracuje. Taka spłaszczona struktura znacznie ułatwia komunikację oraz bezpośrednio wskazuje osoby odpowiedzialne za dane zadania, a dzięki temu przyspiesza podejmowanie wszelkich decyzji. Warto więc, aby w organizacjach była taka kultura pracy, w której każdy może być w pełni decyzyjny w swoim obszarze działań, będąc jednocześnie świadom, że ponosi odpowiedzialność za działania swoje i całego zespołu. Jest to możliwe właśnie dzięki takiemu prowadzeniu zespołu, gdzie każdy ma wpływ na jego decyzje. A co za tym idzie, również na kluczowe decyzje dla całej organizacji naturalnie czując się jej częścią.

**Stosowanie turkusu w organizacjach pozarządowych**

Analogicznie można wykorzystać te porady bezpośrednio w każdej organizacji pozarządowej. Przykładowo, organ kontrolny (czy to Rada Fundacji, czy Komisja Rewizyjna) powinien czuć się współodpowiedzialny za organizację podobnie jak Zarząd. Mimo, że przepisy prawa obciążają odpowiedzialnością sam Zarząd warto, aby inne zespoły i organy organizacji po partnersku chciały stale działać z innymi organami, aby doskonalić wspólne działania. W skomplikowanym, polskim otoczeniu prawnym **powinniśmy wspólnie próbować sprostać biurokratycznym wymaganiom, a nie stawiać sobie oczekiwania i przesuwać odpowiedzialność za to na pojedyncze osoby czy zespoły**. Zarząd, jak każdy zespół, powinien mieć określoną swoją rolę i cele działania, które realizuje wspólnie, ale nie powinno też być tak, że cała odpowiedzialność spoczywa wyłącznie na prezesie lub też skarbniku czy ewentualnie wice-prezesie. Każdy członek zarządu powinien czuć współodpowiedzialność za wszystkie decyzje tego zespołu. Analogicznie współodpowiedzialność powinna funkcjonować w każdym innym zespole w organizacji, który ma swój obszar działania, za który razem decyduje i odpowiada.

Dlatego też w żadnej organizacji nie sprawdzi się narzucanie projektów i zadań do zrealizowania, czy też decydowanie za zespół, czym on ma się zajmować. W idealnej sytuacji, to sami odpowiedzialni powinni decydować o tym, co w danym momencie chcą zrealizować. Jeżeli będą chcieli zmienić swoją “profesję”, powinniśmy im to umożliwić, a na ich miejsce poszukać nowych osób, jeżeli nadal występuje potrzeba realizacji dotychczasowych zadań. Takie zmiany ról i funkcji pozwalają nam na zaspakajanie potrzeby samorealizacji i doskonalenie się w nowych zadaniach, które będą kolejnymi wyzwaniami.

Ostatnio sam realizowałem niestandardowy model współpracy w zespole w ramach współorganizowanej przeze mnie akcji “Czuwam dla Ziemi” (<http://czuwamdlaziemi.pl/>) w Związku Harcerstwa Polskiego, gdzie w zespole koordynującym akcję zgodziliśmy się na to, aby miał on dwóch liderów koordynujących całość, którzy będą łącznikami wspierającymi procesy dziejące się w zespole i podzespołach, ale też będą odbierać nowe zadania, jakie napływały z zewnątrz. W gronie liderów i wewnątrz zespołów komunikowaliśmy się regularnie, praktycznie co tydzień, natomiast we wspólnym gronie organizacyjnym spotykaliśmy się co miesiąc i aktualizowaliśmy nasze plany. Dzięki takiemu modelowi pracy mogliśmy na bieżąco reagować na nowe możliwości, które się pojawiały wraz z rozwojem działań.

Oprócz tego na etapie planowania założyliśmy w zespole pewien kierunek działań i minimalny cel, który chcemy zrealizować w ramach tego projektu, jednak wraz z rozrastającymi się możliwościami współpracy z partnerami z zewnątrz, adaptowaliśmy nasze działania i rozszerzaliśmy nasze pomysły, aby akcja mogła się naturalnie rozrastać. Przykładowo, poradnik, który mieliśmy napisany w wersji wyłącznie dla harcerzy, na prośbę partnerów, zrobiliśmy go również w wersji dostępnej dla każdego, przede wszystkim dla nauczycieli i edukatorów w szkołach, czego na początku w ogóle nie planowaliśmy. Przysłużyło się to temu, że informacja o naszej akcji dotarła do wielu szkół w całej Polsce.   
   
Po realizacji tego projektu, doszliśmy do wniosku, że głównych liderów mogło być spokojnie nawet trzech, bo wyśmienicie się to sprawdziło - każdy z nas był na bieżąco, a w razie nagłych wypadków życiowych, była możliwość wyłączenia się z projektu nawet na 2 tygodnie. Podstawą do tego modelu jest jednak **pełne zaufanie do osób, z którymi się współpracuje, świadomość wspólnych celów i możliwości każdej z osób, które często zmieniają się niezależnie od niej**.

**Nie tylko turkus, czyli o organizacjach zwinnych i uczących się**

Aspektów działania wg turkusowego czy szerzej patrząc zwinnego zarządzania jest znacznie więcej. Pisał o nich nie tylko Frederic Laloux. Zarządzanie zespołem wg metodyk zwinnych (agile), które wywodzą się ze świata IT, może znaleźć zastosowanie w pracy każdego zespołu. Można do tego użyć konkretnej metodyki - na przykład Scrum i dopasować ją do naszego projektu. Więcej na ten temat można przeczytać chociażby w Manifeście Agile: <https://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html> i innych opracowaniach. Ważne jest jednak, aby **każdą metodykę pracy z zespołem dobrać i dostosować do jego potrzeb i stylu pracy**, a nie odwrotnie. Żaden ze sposobów zarządzania czy to turkus, czy agile, czy dokładnie opisany Scrum, nie będzie nigdy dla nas idealny, gdy będzie wdrożony na siłę, bez zgody członków i niedostosowany do nich. Aby dobrze wdrażać zmiany w naszej organizacji, niezwykle potrzebna może też okazać się dobrej jakości komunikacja.

Peter Senge, Peter F. Drucker, Richard Beckhard czy Józef Penc (który pisał o tym w Polsce już ponad 20 lat temu!) w prezentowanych przez siebie poglądach dotyczących zarządzania podkreślają, że powinno ono maksymalnie angażować członków danej organizacji poprzez wykorzystywanie ich kompetencji, talentów i mocnych stron. Celem tego jest wspólna praca nad sobą i wzmocnienie organizacji oraz realizacja jej misji. W szczególności podkreśla to Peter Senge w swojej książce “Piąta dyscyplina”, w której nazywa taką organizacją uczącą się i uzależnia jej istnienie od występowania w niej następujących cech:

* Myślenie systemowe (widzenie procesów i ich wzajemnych relacji zamiast odrębnych zdarzeń)
* Modele myślowe (założenia, uogólnienia, analizowanie)
* Wspólna wizja
* Zespołowe uczenie się
* Mistrzostwo osobiste

Większość z tego pokrywa się także z założeniami turkusowego zarządzania. Tak więc, drogi do celu mogą się różnić, dopóki cel nadal jest podobny, a jest nim pozytywna zmiana w społeczeństwie, przy pomocy zaangażowanych, samorządnych i współodpowiedzialnych członków organizacji.

**Zwinne zespoły na niepewne czasy**

Opisane przeze mnie metody zarządzania sprawdzają się w szczególności w takich czasach jak obecnie. Trwająca pandemia covid-19 udowadnia, że ze względu na postęp technologiczny i globalną wioskę jaką jesteśmy, zmienność świata i dynamika tych zmian ciągle przyspieszają. Dzięki nowoczesnym metodom zarządzania możemy organizować się szybko, adaptować nasze plany, aktualizować cele, a zespoły w naszych organizacjach mogą być na to gotowe i akceptować tę zmienność. Nie będzie to jednak możliwe, kiedy nie będą one miały możliwości samozarządzania i samoorganizowania się.

**Dlatego też polecam każdemu oddanie odpowiedzialności za działania i decyzje wszystkim osobom, z którymi bezpośrednio współpracujecie.** Może ten pierwszy krok będzie już ogromną przyczyną zmian w Waszej organizacji, a i jednocześnie znacząco poprawi Twój komfort życia? Wielu przywódców i menadżerów na całym świecie potwierdza w swoich opracowaniach, że zwiększanie roli i odpowiedzialności na wszystkich członków zespołu czy organizacji nie dość, że zmniejsza u nich poziom stresu, to jeszcze przekłada się na lepsze wyniki i osiągnięcia w pracy. Nie może więc być to przypadek. Trzymam kciuki, żeby tak też było u Was!

*Jakub Lasek – lokalny aktywista i wolontariusz. Wiceprezes „Fundacji Geko” wspierającej w działaniu NGO oraz wolontariuszy. Koordynator Opolskiego Centrum Wolontariatu „Iskra”, lider i trener w organizacjach pozarządowych, przedsiębiorca. Od ponad 10 lat jest czynnie zaangażowanym instruktorem harcerskim, pracującym z młodzieżą i liderami młodzieżowymi. Współorganizator i koordynator międzynarodowych seminariów i autorskich kursów (m.in. w Armenii, Gruzji, Grecji czy Rumunii).*