Czeka nas turkusowa rewolucja?

Autor: Katarzyna Jakubczyk Data publikacji: 27.07.2018

Misja firmy, zarządzanie przez wartości, budowanie tożsamości marki - rośnie wśród przedsiębiorców świadomość, że nie są to jedynie hasła zarezerwowane na użytek korporacyjnych broszur.



Sukces każdej, nawet najmniejszej firmy zależy także od umiejętności zarządzania i komunikacji. Zarówno wewnątrz organizacji, jak i w kontaktach z otoczeniem. Warto uczyć się tego od najlepszych. Przedsiębiorcy coraz częściej dostrzegają taką konieczność. Organizacja i zarządzanie to bowiem jeden z najpopularniejszych, zaraz obok finansów, obszarów szkoleń poszukiwanych w Bazie Usług Rozwojowych w województwie śląskim.

Świat się zmienia. Idzie do przodu, czasami utrudnia, ale w większości coraz bardziej ułatwia nam życie i sprawia, że staje się bardziej komfortowe. Zmieniają się ludzie, zmienia się ich świadomość, zmieniają się też wymagania co do miejsca pracy, współpracowników i przełożonych. O ile jeszcze kilka lat temu o firmach turkusowych nie słyszał prawie nikt, o tyle dzisiaj jest to jeden z popularniejszych nurtów zarządzania organizacją.

Czym więc jest organizacja turkusowa, skąd wzięła się jej popularność, jak przekłada się to na efekt biznesowy i czy w Polsce takie firmy funkcjonują? Zaczniemy od odpowiedzi na ostatnie pytanie - tak, funkcjonują, i to całkiem blisko, bo w Gliwicach. Od 2000 roku działa tam firma Marco sp. z o.o. założona i zarządzana do dziś przez Marka Ślibodę. Firma, o której profesor Jacek Blikle mówi, że jest najlepszym i największym przykładem turkusowej organizacji w Polsce. Firma produkcyjna, która udowadnia, że innowacyjny i dochodowy biznes można prowadzić dzięki ludziom, a nie ich kosztem.

To, co w Marco jest rzeczywistością od wielu lat, wielu przedsiębiorcom wciąż jawi się jako utopia i opowieść o czymś, co w praktyce nie może mieć racji bytu. Co najważniejsze - styl, w jakim prowadzona jest firma, zrodził się naturalnie.

Marek Śliboda wraz z bratem i najlepszym przyjacielem chcieli stworzyć firmę, w której wszyscy będą się dobrze czuli, która będzie dobrym miejscem pracy dla ludzi, którzy firmę postrzegają jako coś więcej niż narzędzie do zarabiania pieniędzy. Dla ludzi, w których drzemie pasja i potencjał do zmiany świata na trochę lepsze miejsce. Dziś często w wywiadach ze Ślibodą pada z jego ust sformułowanie, że Marco tak naprawdę jest jedną wielką rodziną. Rodziną, w której rozmawia się o problemach ze wszystkimi członkami, w której decyzje podejmowane są wspólnie, a nie w wąskim gronie, rodziną w której każdy czuje się współodpowiedzialny za to, w którym kierunku firma zmierza.
Opisana właśnie partycypacja w zarządzaniu i oddanie roli kierowniczych zespołom pracowników jest jednym z kluczowych założeń turkusowej filozofii. W Marco nie ma kierowników, dyrektorów, szefów. Z racji wymagań prawnych jest oczywiście zarząd, ale poza tym jednym wyjątkiem struktura jest płaska. Cała firma działa w oparciu o 23 procesy, gdzie procesem jest nawet stołówka czy utrzymanie czystości. Każdy z nich ma swojego właściciela i lidera, który z racji największego doświadczenia bierze odpowiedzialność za dany proces. Liczne szkolenia wewnętrzne, ciągłe podnoszenie świadomości i konsultowanie z załogą bieżących kwestii mają docelowo sprawić, by liderem i właścicielem procesu mógł być każdy pracownik.

By takie założenie miało rację bytu, niezbędne jest dobranie odpowiednich ludzi. Proces rekrutacji trwa w Marco około czterech miesięcy, jest skomplikowany i wieloetapowy, ale wszyscy zdają sobie sprawę, że takie podejście jest niezbędne, jeśli chce się zbudować ponadczasową firmę, w której zysk nie jest celem samym w sobie i nie jest najważniejszy. Firmę, która zapisze się na kartach historii jako jedna z tych, które wniosły do świata jakąś wartość dodaną. W rekrutacji bierze się pod uwagę wiele czynników, na które w innych organizacjach nie zwraca się uwagi. Bazuje ona na trzech obszarach: wartościach, komunikacji i merytoryce, gdzie pierwsze dwie mają największe znaczenie. Dziwne? Niekoniecznie.

W Marco bowiem wychodzi się z założenia, że jeśli kandydat wyznaje podobne wartości, podobnie postrzega świat, ma podobne podejście do pracy, komunikuje się z szacunkiem i uwagą, to posiada on niezbędne fundamenty, na których można budować merytoryczną siłę. Nie oznacza to jednak, że merytoryka nie liczy się w ogóle - jest niezwykle istotna, ale z wymienionych wyżej trzech obszarów nie przykłada się do niej największej wagi.

Niezwykle istotny jest nieustający rozwój kompetencji liderskich i poszerzanie świadomości. Od lat Marek Śliboda regularnie spotyka się z pracownikami w ramach Akademii Teoretycznych, które sam prowadzi. Są to cykliczne spotkania z całą załogą, na których dyskutuje się na temat bieżących problemów, decyzji i kroków, przed którymi stoi firma. Z jednej strony są to spotkania informacyjne, ale z drugiej dużą uwagę przywiązuje się tu do zabierania głosu przez osoby, które w wielu firmach nie mają prawa głosu - mowa o pracownikach Działu Produkcji, Utrzymania czystości, firmowej stołówki czy magazynu.

W Marco wszyscy mają takie same prawa, taki sam dostęp do benefitów i - na ile to tylko możliwe - takie same warunki pracy. Nie dzieli się tu ludzi na lepszych i gorszych ze względu na stanowisko pracy, a zakłada się, że każdy pełni w organizacji bardzo ważną rolę. Wynagrodzenie - choć i tak sporo wyższe od średniej krajowej - uzależnione jest nie od wyników czy zajmowanego stanowiska, a od odpowiedzialności, jaką pracownik na siebie bierze. Im jest ona wyższa, tym wyższe jest wynagrodzenie.

Opisane wyżej aspekty to jedynie fragment głębszej filozofii. W Marco uważa się, że nie ma jednego, uniwersalnego klucza do drzwi z tabliczką „Turkusowa organizacja". Trzeba dysponować całym pękiem kluczy i być przygotowanym na to, że wraz z rozwojem firmy, kolejnymi osobami i coraz większą skalą działalności tych kluczy będzie przybywać, a pęk będzie coraz cięższy.

Marek Śliboda twierdzi, że żeby zbudować turkusową, efektywną i dochodową organizację, trzeba przez bardzo długi czas robić kilkadziesiąt rzeczy na raz, i - co najbardziej istotne - robić te rzeczy najlepiej, jak się potrafi. Niezbędna do tego jest wytrwałość, konsekwencja i świadomość, że nie będzie to łatwa droga.

To stwierdzenie zresztą bardzo często pada podczas prowadzonych przez Marco szkoleń dla

przedsiębiorców, co z jednej strony wcale nie dziwi, z drugiej zaś buduje świadomość, że nie ma uniwersalnej recepty na turkusową firmę. Jedyne, co można robić, a pracownicy Marco robią to właśnie na szkoleniach, to dzielenie się osiemnastoletnim doświadczeniem w tym zakresie. A to doświadczenie mówi, że jest kilka fundamentalnych kwestii, które muszą zostać spełnione, by można było w ogóle zacząć proces budowy czy przeobrażania się w turkusową organizację. Jednym z nich jest zaufanie, które buduje się latami. By ludzie mieli zaufanie do zarządu czy liderów, to ci muszą być wiarygodni - muszą pokazywać, że jeśli coś mówią, to za tymi słowami idą czyny. Zaufanie buduje się także dzięki prywatnym relacjom i poczuciu, że można na siebie liczyć, tak w pracy, jak i w życiu prywatnym.

Daniel Niewiński



Marek Śliboda
założyciel i prezes firmy Marco sp. z o.o.
Kluczem jest profesjonalizm i zaangażowanie nie tylko rąk, ale także rozumu i serca. Kluczem nie do przecenienia jest szczerość. Nie bez znaczenia jest także odpowiedzialność, zarówno ta wewnętrzna, czyli odpowiedzialność za losy firmy i swoich współpracowników, ale także odpowiedzialność zewnętrzna, czyli odpowiedzialność za lokalną społeczność. Widać więc, że wszystko, o czym do tej pory powiedziano, opiera się głównie na ludziach. Wiadomo bowiem, że jeśli zatrudni się ludzi, którzy nie rozumieją tej drogi, nie widzą w tym działaniu większego sensu i nie chcą budować przyszłości, to docelowo wszyscy w takim układzie będą się męczyć. Praca może i powinna być przyjemnością – trzeba tylko znaleźć dla siebie odpowiednie miejsce.

UWAGA

Ty też poważnie myślisz o rozwoju swojej firmy? Wejdź na **https://uslugirozwojowe.parp.gov.pl**

Masz wybór. Woj. śląskie jest na pierwszym miejscu pod względem liczby dostępnych usług dofinansowanych z EFS w BUR.

Najpopularniejsze kategorie usług w województwie śląskim: Finanse i Organizacja (w tym m.in. zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą).