

Czas na turkus. Zarządzanie firmą z perspektywy branży IT

[Agnieszka Borowska- Zasada \(Co- Founder WorkTime\)](#) podczas rozmowy opowiada nam, co pomogło jej w zarządzaniu firmą, jak budowali atmosferę w zespole, co jest bogactwem ich zespołu, dlaczego każdy szef powinien odbyć wolontariat, jak uczyć swoich pracowników empatii oraz dlaczego aplikacja [WorkTime](#) wspiera zarządzanie turkusową organizacją- zapraszamy!
Opowiedz nam o Waszej firmie, czym się zajmujecie?

Jesteśmy firmą informatyczną. Jeszcze do niedawna tworzyliśmy systemy B2B np. rezerwacyjne oraz budowaliśmy strony internetowe (mamy nawet własny CMS). W pewnym trudnym momencie mojego życia postanowiłam wraz z mężem zrobić sobie przerwę od siedzenia w biurze przed komputerem, oderwać się od codzienności. Oboje jesteśmy żeglarzami, jest to naszą pasją i zdecydowaliśmy, że będziemy pracować zdalnie, żyjąc na jachcie. Po przeanalizowaniu naszej działalności wyszło, że co prawda nie narzekamy na brak zleceń, pracujemy ciężko, ale nasze zawodowe zaangażowanie nie przekłada się na realne zyski firmy. Wtedy wpadliśmy na pomysł mierzenia czasu naszej pracy, żeby zobaczyć, jaka jest rzeczywista wartość naszej pracy. Najpierw stworzyliśmy proste narzędzia dla siebie – pomiar czasu pracy spędzonego nad każdym zleceniem, projektem i rodzajem pracy oraz zebranie danych w zestawienia. Praktycznie po pierwszym miesiącu okazało się, że każdy projekt był niedoszacowany. Zmieniliśmy sposób rozliczeń na stawki godzinowe i limity godzin przy stawkach ryczałtowych. Zaczęliśmy generować raporty z naszych prac i wysłaliśmy je do naszych klientów. Od kancelarii prawnej usłyszeliśmy: „Bardzo się nam to podoba! Też chcielibyśmy w ten sposób rozliczać się z naszymi klientami”. I tak się zaczęła nasza przygoda z WorkTime.

Czy dobrze rozumiem, że Waszym sztandarowym produktem firmy jest WorkTime?

Tylko i wyłącznie. **WorkTime** to jest narzędzie, którego można również używać do turkusowego zarządzania. Program służy do optymalizacji czasu pracy, zwiększania efektywności i sprawdza się w zarządzaniu firmą zdalnie.

Od dawna mieliśmy marzenie, żeby stworzyć coś własnego, co pozwoli nam na większą elastyczność w pracy, ale też wpłynie na zwiększanie efektywności. Dwa lata temu podjęliśmy trudną, ale jak się okazuje dobrą decyzję – skupiliśmy się całkowicie na budowaniu naszego produktu. Przeprowadziliśmy reorganizację firmy i od dwóch lat pracujemy wyłącznie nad naszą aplikacją. Staliśmy się start-upem. Mówi się, że potrzeba pięć lat, żeby ugruntować swoją pozycję na rynku. Już dzisiaj widać, że idzie nam sprawniej: -).

Co z kwestią zarządzania i czy określicie waszą firmę jako turkusową?

Tak, mimo iż wcześniej nie wiedziałam, że mój model zarządzania nosi taką nazwę. Moje pierwsze zetknięcie z tym pojęciem miało miejsce w 2016 roku. Dostałam od firmy fair trade KOKOworld zaproszenie na konferencję [Open Eyes Economy Summit](#). Z wielu pozycji w programie wybrałam panel poświęcony turkusowemu zarządzaniu. Brali w nim udział m.in. pan prof. Andrzej Blikle oraz Tomasz Misztal — prezes zarządu KAMSOFIT S.A. Słuchając o turkusie, uświadomiłam sobie, że pojęcie jest mi co prawda obce, ale model zarządzania wręcz przeciwnie. Oczy mi błyszczały coraz bardziej, kiedy Tomasz dzielił się swoimi doświadczeniami o procesie transformacji z organizacji hierarchicznej w turkusową. To, co mówił było naturalne. Dzielił się błędami, jakie popełniał wcześniej oraz wnioskami. Zwrócił też uwagę, jak ważny jest wybór dobrego coacha, który pomoże osobie zarządzającej firmą przejść przez ten proces zmian. Jego przewodnikiem na tej drodze był Jacek „Jac” Jakubowski z Grupy Trop. Dla mnie jednym z efektów wysłuchania obu prelegentów była motywacja do zainwestowania w siebie. Wzięłam udział w pięciodniowym treningu interpersonalnym organizowanym przez Grupę Trop. Polecam, to dobry sposób na sprawdzenie, czy to, co mówisz ludziom, jest odbierane

zgodnie z twoją intencją. Bardzo często myślisz, że pomagasz, że swoim słowami wspierasz kogoś, tymczasem twoje działania mogą być odbierane negatywnie. Wróćmy jednak do turkus. Nie czytałam wcześniej żadnych książek, Kiedy wspomnieliście, że chcecie się ze mną spotkać i porozmawiać o moim modelu zarządzaniu, przyjrzałam się bliżej definicji turkus. Moją szczególną uwagę przykuł podział kultur organizacyjnych na poziomy, które przedstawia Frederic Laloux autor książki pt. „Pracować inaczej”. A Wy wiecie w ogóle, dlaczego turkus?

Często podchodzi się do tego trochę symbolicznie, ponieważ turkus jest kolorem wolności itd. Profesor Blikle rozpatruje turkus jako minerał: każdy kamień jest inny, ma inny kształt, może mieć inny odcień. Analogicznie mówi się o firmach turkusowych, że każda jest trochę w inny sposób zarządzana. Dlatego warto odwiedzać różne firmy. Jesteśmy teraz w branży IT i chcielibyśmy poznać taką twoją stronę praktyczną...

Nie chodzi tylko o różny sposób zarządzania w różnych branżach. My jesteśmy dowodem na to, że turkusowe zarządzanie może działać na poziomie różnych wielkości firm. Myślę, że tak naprawdę wszyscy jesteśmy stworzeni do turkusowego zarządzania, do zarządzania, jak nazwał to prof. Blikle w „demokracji partnerskiej”. Turkus to jeden z najdawniej wydobywanych kamieni ozdobnych. Inspiruje do bycia szczerym z samym sobą i pomaga zdefiniować czego od życia naprawdę pragniemy. Nic dziwnego, że tak naturalnemu zarządzaniu, bazującemu na warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy, przydzielono właśnie ten kolor. My ludzie jesteśmy dokładnie w tym kolorze zaprogramowani. Musimy tylko to sobie przypomnieć, usunąć to, co toksyczne z dysku, a następnie zdefragmentować nasze umysły.

Ewoluwaliśmy po prostu.

W odpowiednim kierunku. Platon słusznie stwierdził, że: *„Największa część tego, czego się uczymy, jest przypomnieniem tego, co już wiemy”*.

To jest oczywiście bardzo istotne, co mówisz, ale to jest przede wszystkim proces. To nie jest tak, że spotykają się ludzie zupełnie obcy i od razu wszystko zaczyna funkcjonować. Naszym rozmówcom zadajemy pytanie: jak w swojej firmie zbudowałeś/zbudowałaś zaufanie?

Współpracownicy chcą poczucia bezpieczeństwa, ale też wolności. A to gwarantuje im fachowa wiedza, którą posiadają i którą wnoszą do firmy. Nie oczekuję, że ktoś obdarzy mnie od razu zaufaniem. Budowanie zaufania to proces.

A jak to właśnie u Was wygląda? Jeżeli jest to proces, to jak budujecie zaufanie między sobą?

W relacjach biznesowych wolę mówić o poleganiu na sobie, na wiedzy, niż o zaufaniu. Z częścią zespołu współpracujemy od bardzo dawna, powyżej 10 lat. Niektórzy pracowali z nami zdalnie. Kiedy zapadła decyzja, że tworzymy nasz własny produkt WorkTime, podjęliśmy decyzję, że chcemy wszyscy być bliżej siebie:-). Bardzo mi się zawsze podobała ta elastyczność w naszym zespole. Jeśli chodzi o mnie, to po prostu lubię ludzi. I to mi pomaga w nawiązywaniu relacji. Nawet mój guru John C. Maxwell w książce pt. „Przywództwo. Złote Zasady” pisze: *“Jeżeli chcesz być dobrym liderem, to musisz lubić ludzi. Nie da się inaczej. Jeśli ich nie lubisz, to też nie będziesz potrafił ich docenić”*. Koncentrujemy się na tym, co razem staramy się osiągnąć, a nie na hierarchii, profesjonalnym dystansie czy też ochronie posiadanej władzy. To kolejna lekcja Maxwella: *„Jako ludzie oceniamy wszystkich dookoła oprócz samych siebie. Rzadko patrzymy na siebie realistycznie. Pierwszą osobą, którą musisz przeanalizować, jesteś ty sam. Jeżeli nie spojrzysz na siebie realistycznie, nigdy nie będziesz mógł zrozumieć, na czym polegają tkwiące w tobie problemy. Gdy nie będziesz w stanie ich dostrzec, nie będziesz mógł sobą efektywnie zarządzać”*. Traktuję mój zespół jak rodzinę, z którą wiadomo, raz jest cudownie, a innym razem „drzemmy koty”. Finalnie i tak możemy na sobie polegać :-).

Dostosowujecie się do potrzeb. Idziecie zgodnie z potrzebami człowieka. Człowiek jest ważny w firmie.

Henry Ford powiedział: „*Spotkać się to początek; zgodzić się to postęp; pracować razem to sukces*”. Firma to ludzie. Bez ludzi nie ma firmy. Każdy jest dobry w czymś innym, uzupełniamy się, ale nie tylko. Bardzo dużo się od siebie nawzajem uczymy. Chociaż czasami, mając w zespole tak różne typy osobowości, dochodzi do intensywnej wymiany zdań ;). Uczymy się jednak słyszeć, a nie tylko słuchać siebie.

I to jest super, bo w wielu organizacjach tego brakuje.

Tak, nie każda firma rozumie i docenia wartość członków swojej organizacji. Chociaż empatyczne podejście też może być zgubne. Polecam empatię jako styl myślenia i jednocześnie racjonalizm w działaniu. Sama znalazłam się w sytuacji, w której powinnam podjąć szybką i stanowczą decyzję o rozstaniu się z jednym ze współpracowników. Nie zrobiłam tego, próbowałam innego rozwiązania. Nie wyszło. Z tej sytuacji wynioskowałam, że nie zawsze wszyscy są gotowi, albo nie potrafią się odnaleźć w turkusowym modelu zarządzania.

Jak wygląda u Was rekrutacja?

Jesteśmy małą organizacją. Forma rekrutacji jest uzależniona od stanowiska pracy, na które rekrutujemy. Programiści dostają zadania do wykonania, zanim zostaną zaproszeni na indywidualną rozmowę. Sprzedawcy czy marketerzy zapraszani są bezpośrednio na rozmowę kwalifikacyjną. Przy wyborze nowej osoby zwracamy uwagę na kwalifikacje, ale dobrze jest też, aby rekrutowana osoba różniła się od nas, wprowadzała do zespołu pożyteczne innowacje. Potrzebujemy ludzi samodzielnych, którzy potrafią wypowiadać swoje zdanie i je argumentować, a nie tylko przytakiwać i „grzecznie” wykonywać zadania. Po treningu interpersonalnym otrzymałam feedback, że mam bardzo dobrą intuicję i że mam się jej trzymać. Przyznaję, że często na niej polegam, bo intuicja nie bierze się znikąd, a z doświadczeń i nauki. Ktoś mądry kiedyś powiedział, że jeśli ktoś wcześniej nie grał w szachy, to żadna intuicja i serce mu ruchu nie podpowiedzą. To nie znaczy, że nie popełniam błędów. Popełniam. Jestem tylko albo aż człowiekiem.

Czyli grupa ma się sama zorganizować do pracy?

Tak. Jesteśmy szczerzy wobec siebie. Z pewnością jest nam łatwiej, bo jesteśmy małym zespołem. Do tego każdy z nas jest mikroprzedsiębiorcą. Nie kontroluję, co kto robi w danym momencie. W naszej aplikacji mamy wyznaczone cele i czas na ich realizację. Organizujemy spotkania, podczas których omawiamy projekty i ich stan i według tego delegujemy sobie i pozostałym współpracownikom zadania – w sumie nic nadzwyczajnego, ale liczy się efekt końcowy, czyli wykonanie na czas danego zadania. Zależy mi na kreatywności ludzi, a nie na odhaczaniu 8 godzin pracy. Na początku współpracy podkreślałam, że jeśli ktoś potrzebuje załatwić jakieś sprawy w godzinach pracy, to nie musi mi się tłumaczyć. Potrzebuję tylko informację, że wychodzi i że nadrobi ten czas. To samo dotyczy spadku koncentracji. Wtedy zachęcam do wyjścia np. na spacer. Wiem, że to wszystko przekłada się potem na zwiększenie efektywności w firmie. Mamy elastyczny czas pracy. Programiści przychodzą do pracy koło 11, natomiast pozostali zwykle wcześniej, ale jest określony czas, w którym jesteśmy wszyscy razem.

W jaki sposób aplikacja wspiera Waszą pracę zespołową?

Zacznijmy od tego, że projektując WorkTime, opieraliśmy się na metodologii Lean. Aplikacja zbiera dane o naszym czasie pracy oraz dla kogo i nad czym pracowaliśmy w danym czasie. Dzięki temu optymalizujemy procesy pracy, a moduły, takie jak zadania, wewnętrzny czat czy kalendarz oraz panel managera pozwalają nam pracować i zarządzać firmą z każdego miejsca na ziemi.

Co jeszcze Wam pomaga w pracy oprócz aplikacji WorkTime?

Dbanie o siebie oraz jeszcze lepsze poznawanie się nawzajem. Skorzystaliśmy z narzędzia rozwojowego FRIS, które określa style myślenia i działania. Poprosiłam Patrycję Tłustochowic, certyfikowaną trenerkę

narzędzia FRIS, o zorganizowanie warsztatów dla naszego zespołu. Efekt był zdumiewająco pozytywny. Zmieniamy się cały czas i taka okresowa weryfikacja jest potrzebna.

A co na to zespół?

Najtrudniej było przekonać programistów ;-). Nie każdy lubi się otwierać przed innym. To, że ja jestem bardziej ekspresyjna i otwarta na ludzi, to nie znaczy, że inna osoba też taka jest, wręcz przeciwnie, może być jej z tym źle. Zrobiliśmy warsztaty, które pozytywnie wpłynęły na naszą współpracę. Dzięki temu zauważyliśmy, że konflikty były efektem niezrozumienia stylów myślenia i działania poszczególnych osób. Po warsztatach zaczęliśmy bardziej rozumieć nasze zachowania i reakcje, wiedzieliśmy, skąd się biorą. Napisałam nawet artykuł o efektach odbytego warsztatu: [Stawiasz sobie za cel zwiększenie efektywności? Chcesz mieć zmotywowany zespół? Zacznij od siebie!](#)

Jak wygląda u was kwestia podejmowania decyzji?

Jak już wspomniałam, jesteśmy małą organizacją, a co za tym idzie, musimy pracować wielowątkowo. Jeżeli mamy odnieść sukces, to powinniśmy potrafić podejmować samodzielnie decyzje. Co nie oznacza, że nie udzielamy wsparcia innym. Na forum poprosiłam, żeby zespół nie bał się samodzielnie podejmować decyzji. Zapewniłam, że jeżeli coś pójdzie nie tak i nie jest to „wina umyślna”, to biorę ewentualną porażkę na siebie. Można popełniać błędy, ale nie można pozwolić sobie np. na zaniedbania. Na błędach się uczymy. Ukrywając błędy, stoisz w miejscu, nie rozwijasz się. A co za tym idzie, nie rozwija się firma.

W sytuacjach konfliktów w zespole jesteś mentorem?

Nie wiem. Musiałabys zapytać mój zespół: -) Raczej jesteśmy sobie nawzajem mentorami i autorytetami. Jeżeli chodzi o mnie, to staram się dbać ogólnie o dobrą atmosferę w pracy. Dużo rozmawiam, ale proszę też o feedback w stosunku do mojej osoby. Staram się uczyć nasz zespół empatii. Wiem, że jest ona uważana za cechę typową dla kobiet. Jeśli dobrze zrozumiemy, o co chodzi w empatii, to rozwiąże Ci ona prawie wszystkie problemy. Nawet w tak introwertycznej firmie, jak firma informatyczna.

Czy jest rywalizacja u Was w zespole?

Jest i nie uważam, żeby zdrowa rywalizacja była czymś negatywnym.

Tylko pytanie, jak ją definiujemy?

Spróbujmy zobaczyć pozytywne strony rywalizacji. W marketingu może być przeszkodą, ale nie musi. Natomiast wśród handlowców czy chociażby programistów jest wręcz potrzebna. Wpływa pozytywnie na ich motywację. Zanim zaczęliśmy sprzedawać nasz produkt, zasięgnęłam wiedzy u Filipa Duszcza, fachowca w tej dziedzinie. Filip uświadomił mi, że handlowcy, jeśli nie mają wyznaczonych celów motywacyjnych, to nie umieją pracować. U nas rywalizacja ma wymiar pozytywny, „nakręca” pozytywnie do działania.

Jaką mogłabyś przekazać inspirację innym liderom, którzy chcą tworzyć kulturę organizacyjną opartą na zaufaniu i współpracy?

Tworzenie turkusowej organizacji wcale nie jest proste. Niektórzy próbują, ponieważ stało się to modne, ale nie zastanawiają się wcale czy się do tego nadają. Dlatego chcąc wdrożyć turkus, powinno się zacząć od siebie. Sprawdzić, czy ma się do tego odpowiednie predyspozycje i czy Tobie z tym po drodze. Warto przetestować siebie w działaniu w różnych grupach środowiskowych. Dla mnie ciekawym doświadczeniem jest wolontariat. Prowadzę dla dzieci bajkoterapię w ramach Fundacji Zaczytani.org. Emocje u dzieci są inne niż u dorosłych. Uważam, że każdy „szef” powinien znaleźć czas na wolontariat. Najlepiej niezwiązany

ze swoim zawodem. Ludzie zamykają się i funkcjonują w swoich społecznościach. A gdzieś tam są ludzie, którzy inaczej myślą, pochodzą z różnych środowisk, grup społecznych. Ich styl działania i myślenia jest też cenny. Takie doświadczenie uczy i pokazuje czy jako szef potrafisz być asertywny, pozostając jednak empatyczny, czy potrafisz pozbyć się lęku przed porażką i przekazać to doświadczenie zespołowi. Jeśli ktoś nie doświadczył porażki, nic tak naprawdę nie wie o życiu. Turkusowa organizacja to oczywiście nie tylko „szef” z odpowiednim podejściem. To też ludzie, a niekoniecznie wszyscy chcą chętnie rezygnować z wygodnej folwarcznej pozycji i przejmować odpowiedzialność. Dlatego taka transformacja to trudna praca. Chociaż uważam, że turkus już wkrótce stanie się popularny.

Czy w kulturze organizacyjnej powinna być przestrzeń na rozmowę o porażce?

Tak! Na rozmowy, co się nie udało, co zawaliłam. Wyjątkiem są sytuacje, gdy ktoś doświadcza tej samej porażki po raz kolejny, bo to pokazuje, że dana osoba się nie uczy. Jeśli ktoś nie przyzna się do błędu, to też nie będzie się mógł czegoś nauczyć.

Z porażki możemy wyciągnąć wnioski i coś poprawić. Kolejna ważna zasada – zmieniać produktywność na efektywność. Zrób to, co musisz, w krótszym czasie, żeby mieć czas dla siebie, na swój rozwój. Ostatnio powstało mnóstwo poradników na temat szczęścia w pracy. Czasami mam wrażenie, że napędzają więcej stresu, niż udzielają wskazówek. Każdy z nas odkrywa swoją własną definicję szczęścia, która może zmieniać się w różnych etapach życia. Jednak dla mnie jest ważne, aby praca innych osób była częścią tego szczęśliwego życia, żeby ludzie mogli się w niej spełniać i widzieli w niej sens.

Bardzo Ci dziękujemy Agnieszko za rozmowę.

Rozmowę przeprowadziły: Justyna Chyla, Jola Wrzesińska ze Stowarzyszenia [Turkusowa LAMA](https://turkusowalama.org)

Źródło: <https://turkusowalama.org/czas-na-turkus-zarządzanie-firma-z-perspektywy-branzy-it/>