

## Czym jest zdrowie organizacyjne?

Negocjacje i komunikacja | Artykuły / Daria Lewandowska – coach, trener, wykładowca studiów MBA w WSB

### TREŚĆ ARTYKUŁU:

---

Każdy z nas żyje swoim życiem, otoczony miliardami możliwości i ograniczeń, z którymi spotykamy się każdego dnia. Bardzo łatwo nam jest zapomnieć, że jesteśmy częścią większej całości.

Czym naprawdę jest organizacja z systemowego punktu widzenia? I co to tak naprawdę znaczy systemowy punkt widzenia?

Systemowy punkt widzenia to uwzględnienie szerszej perspektywy – obrazu całego systemu i pola informacyjnego dostępnego w systemach i pomiędzy nimi. Organizacja to nieustannie zmieniająca się przestrzeń relacji, hierarchii, lojalności i motywacji. Kiedy wszystkie elementy organizacji mają swoje miejsce, odgrywają swoje właściwe role i mogą się swobodnie poruszać to wtedy organizacja jest zdrowa.

Jakie warunki muszą zostać zatem spełnione, aby organizacja była zdrowa? Co to właściwie znaczy zdrowa?

Zdrowie organizacji lub systemu jest poczuciem witalności zarówno w ludzkim, jak i komercyjnym wymiarze firmy, opiera się na różnych i zharmonizowanych ze sobą elementach oraz na wielu siłach naturalnych. W zdrowym systemie wszyscy, którzy mieli w niego swój wkład, są uznani, a o historii systemu mówi się otwarcie, pamiętając również o trudnościach. Wszystko ma swoje miejsce. Role są kreowane w świadomym połączeniu z celem całego systemu. Zachowana jest równowaga pomiędzy tym, co każda osoba i całe zespoły dają, a tym, co otrzymują. Wszyscy czują się bezpiecznie w ramach swoich uprawnień i z chęcią dają coś z siebie systemowi.

Zdrowie systemu organizacji możemy odczuwać na poziomie osobistym, zespołowym czy też całej firmy. Jest ono namacalne i łatwo wyczuwalne. Liderzy są silniejsi, szanowani i czują się przydatni. Każda osoba w organizacji wie, że jej rola jest respektowana i ma swoje bezpieczne miejsce w systemie.

W zdrowym systemie organizacyjnym rotacja pracowników jest niewielka, a ich motywacja wysoka. W takiej organizacji nie ma też tajemnic, ani wstydu związanego z trudnymi wydarzeniami z przeszłości i nikt, kto miał swój wkład w system, nie jest zapomniany ani wykluczony. Ludzie chcą zostać w firmie i dać coś z siebie, gdyż wiedzą, że wykonują pracę, którą inni docenią i która będzie miała znaczenie jako część całości – a całość może osiągnąć więcej niż suma jej części.

Dodatkowo w zdrowym systemie jakim jest organizacja, ludzie mogą w nim być całkowicie obecni, wykorzystują w pełni swoje talenty i doświadczenia, są w pełni zaangażowani, ufają i są lojalni.

Najprościej zatem ujmując, „zdrowa organizacja” to taka, gdzie jej pracownicy dobrze się czują i mogą efektywnie pracować. To także znaczy, że organizacja wypełnia zadania społeczne i że istnieje ożywiona wymiana zarówno wewnątrz niej samej, jak i między nią a światem zewnętrznym. Zdrowa organizacja to miejsce, w którym naprawdę się chce pracować.

JAK DZIAŁAJĄ DYNAMIKI SYSTEMOWE?

Jako system organizacja ma wiele części takich jak: pracownicy, klienci, produkty i usługi przez nią dostarczane, misję czy wartości. System jako całość ma inne cechy niż zwykła suma jego części. Można go postrzegać jako żywy organizm. Podobnie człowiek: ma cechy, które są czymś więcej niż tylko sumą jego narządów wewnętrznych. Dodatkowo, system organizacji ma własne dynamiki systemowe. Są one czymś innym niż osobiste dynamiki ludzi, będących częścią tego systemu. Ignorowanie lub łamanie zasad i porządków tych dynamik prowadzi do wielu zaburzeń i dysfunkcji systemowych. Dynamiki to wszystko to, co się dzieje pomiędzy różnymi elementami systemu, a także relacje, które łączy poszczególne elementy.

Różne dynamiki wpływają bezpośrednio na zachowania i uczucia ludzi, którzy są w systemie. Nie można ich dostrzec wprost „gołym okiem”, działają także poza naszą codzienną świadomością.

Jednakże już efekty działania dynamik systemowych łatwo dostrzec. Pozytywne efekty mogą zostać opisane przez ludzi jako: „Jestem tutaj na swoim miejscu”, „Pracujemy w organizacji pełnej dobrej energii, pełnej życia”, „Odpowiadamy na zmiany w odpowiedni sposób, jesteśmy dobrzy w podejmowaniu decyzji i mamy dobry kontakt ze światem zewnętrznym”.

Z kolei negatywne efekty dynamik systemowych będą doświadczane i opisywane jako problemy w organizacji: „Coś tutaj nie działa”, „Mamy kłopoty w komunikacji ze sobą”, „Tak się jakoś dzieje, jakby nie wolno było tutaj pracować”, „Nie jesteśmy tak sprawni jak byśmy mogli być.”

Kiedy spojrzymy na trudności inaczej, możemy zadać sobie takie pytanie: „Co się dzieje w tle systemu, skoro ludzie doświadczają tego problemu?”

System będzie działał prawidłowo, kiedy brane będą pod uwagę właśnie te trzy podstawowe zasady dynamik systemowych, a co za tym idzie organizacja będzie żywotna i zdrowa:

1. Każdy ma równe prawo do miejsca w systemie.
2. W ramach systemu istnieje pewien właściwy porządek, pewna hierarchia pozycji.
3. W każdej wymianie musi być zachowana równowaga pomiędzy daniem a braniem.

W zdrowej organizacji widać, kim naprawdę są pracujący w niej ludzie. Dotyczy to zarówno tych, co pracują w organizacji obecnie, ale także tych, którzy historycznie mieli dla niej jakiegokolwiek znaczenie. Liczą się założyciele oraz każdy, kto przyczynił się do wzrostu czy przetrwania systemu jako całości. W zdrowej organizacji tacy ludzie są szanowani.

Każda zdrowa organizacja będzie również kierowała się w stronę przyszłości, a założyciele będą obecni w tle, jako źródło wspierających sił. Jeśli chodzi o pracowników – to w zdrowej organizacji bez względu na funkcję, czy będzie to lider czy magazynier, każdy ma miejsce w systemie, jest w równym stopniu postrzegany i doceniany. Pracownicy się różnią, ale są doceniani jednakowo.

W każdej zdrowej organizacji istnieje także uporządkowanie pozycji. Ten porządek wiąże się z celami organizacji. Na przykład na pierwszym miejscu w systemie będzie osoba tworząca strukturę, w której funkcjonują wszyscy pozostali. Osoba tworząca strukturę dla osób zajmujących niższy szczebel będzie zajmowała drugie miejsce. W ten sposób każdy ma swoją pozycję, której może zaufać i na której może dobrze wykonywać swoją pracę.

A jak wygląda w zdrowej organizacji równowaga między daniem a braniem? Każdy w organizacji przyczynia

się do jej dobra dzięki pracy, którą wykonuje, a także otrzymuje coś od organizacji w nieustannej wymianie, która może rosnać w miarę upływu czasu (na przykład zatrudnienie i finansowe bezpieczeństwo, środki na utrzymanie rodziny, przynależność do grupy, kolegów i koleżanki). Dotyczy to pracowników organizacji, a także organizacji jako całości. Istnieje także nieustanna wymiana między organizacją a jej klientami, dostawcami oraz innymi ludźmi czy podmiotami. Gdy organizacja jest zdrowa, wymiana może rosnać i zmieniać się w zależności od kierunku, w którym podąża organizacja. Wzrost może być mierzony ilością, ale również intensywnością lub jakością.

#### JAK JA MOGĘ WPŁYNAĆ NA ZDROWIE CAŁEJ ORGANIZACJI?

Każdy z nas może ze swojego osobistego poziomu wpłynąć na zdrowie całej organizacji poprzez stanie w pełni w swojej odpowiedzialności (a czasem w swojej winie) oraz zastanowienie się nad tym, jak moje działania i zachowanie mają się do zasad organizujących system i jego cele. W ten sposób uczymy się krok po kroku brać pełną odpowiedzialność, nie tylko za własne działania, ale także za szerszy system. Dążąc do odkrycia prawd systemu, zauważając własny system, sumienie grupy, w stosunku do której jesteśmy po cichu lojalni, obserwując nasze uwikłania, które wnosimy do systemu organizacji – te wszystkie działania powodują, że tworzy się pewien rodzaj homeostazy systemu wewnątrz organizacji i organizacja zaczyna zdrowieć. Wtedy też będzie ci trudniej naruszać naturalne zasady organizujące, kiedy ty i twoi współpracownicy jesteście świadomi wiedzy na temat tego, co podtrzymuje zdrowe systemy.