

Edyta Łyszkowska

Organizacje turkusowe w Polsce, charakterystyka, efektywność i reakcja na sytuacje kryzysowe

Teal organizations in Poland, characteristics, effectiveness, and response to crisis situations

Frederic Laloux opisał nowy model zarządzania – organizację turkusową, której cechą jest odejście od tradycyjnego, hierarchicznego zarządzania i delegowanie uprawnień na pracowników, co przyczynia się do zwiększenia ich poziomu zaangażowania i rozwoju. Turkusowe podejście jest jednym z bardziej efektywnych modeli organizacyjnych, pokazującym inny poziom świadomości pracowniczej i kadry zarządzającej, które dostarczają bodźców do rozwoju firmy. Podawane przez Frederica Laloux przykłady przedsiębiorstw potwierdzają wysoką rentowność ich działalności oraz wyniki finansowe polskich przedsiębiorstw. Celem artykułu było zaprezentowanie funkcjonowania turkusowych organizacji w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji na rynku oraz przedstawienia zalet i wad tego modelu organizacyjnego, bazując na wywiadzie pogłębionym z pracownikiem wyższego szczebla, także doradcą i wieloletnim współpracownikiem jednego z przedsiębiorstw z modelem turkusowym. Materiałem badawczym były również wywiady z prezesem spółki oraz inne badania wykonane do tej pory, łączące różne techniki, będące triangulacją metodologiczną. Z dokonanej analizy można sformułować wnioski, że zarządzanie współczesnymi pracownikami w sytuacji kryzysowej wpływa na zmianę stylu zarządzania, co odzwierciedlają parametry badanych cech takich jak: elastyczność, kreatywność, partnerstwo, zaufanie. W kontekście wspomnianych różnic priorytetem jest zmiana stylu zarządzania dostosowana do sytuacji rynkowej.

Słowa kluczowe: zarządzanie organizacją, modele zarządzania, kultura organizacyjna, organizacja turkusowa, organizacja pomarańczowa, innowacja, samozarządzanie

Frederic Laloux described a new management model – a teal organization, which is characterized by a departure from traditional, hierarchical management and delegation of authority to employees, which contributes to the level of employee engagement and development. The teal approach is one of the most effective organizational models, showing a different level of employee awareness and management, which provides different stimuli for the company's development. The examples of companies given by Frederic Laloux confirm the high profitability of their activities and financial results of Polish enterprises. The aim of the article was to present the functioning of teal organizations in relation to the changing situation on the market and to present the advantages and disadvantages of this organizational model based on an in-depth interview with a senior employee, also an advisor and a long-term collaborator of one of the companies. The research material also included interviews with the company's CEO and other studies conducted so far, combining various techniques, which are methodological triangulation. From the analysis it can be concluded that the management of modern employees in a crisis situation influences the change of the management style, which is reflected in the parameters of the studied characteristics such as flexibility, creativity, partnership, trust. In the context of these differences, a change in management style adapted to the market situation is a priority.

Key words: organization management, management models, organizational culture, teal organization, orange organization, innovation, self-management.

Wstęp

W każdej organizacji zachodzi potrzeba zmiany i innowacji. Z tego powodu istotne jest wypracowanie sposobu radzenia sobie z obecnymi problemami organizacji, które pozwoliłyby ulepszać istniejący stan rzeczy¹. Większość organizacji przeszło wiele przekształceń: cykliów programowej odnowy i przekształceń, fuzji, centralizacji, decentralizacji,

¹ W. Gałat, *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2018, 82(5), 35–38.

nowych systemów informatycznych, motywacyjnych, kulturowych. Jednakże można odnieść wrażenie, że te przekształcenia wyczerpały pomysły na skuteczne zarządzanie organizacjami, jednocześnie stając się częścią problemu zarządzania a nie jego rozwiązaniem. Celem artykułu jest zaprezentowanie funkcjonowania turkusowych organizacji w oparciu o praktyczne przykłady rozwiązań w tych organizacjach i w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji na rynku. Ponadto zostanie przedstawiona analiza SWOT oraz zalety i wady tego modelu organizacyjnego, bazując na wywiadzie pogłębionym z pracownikiem wyższego szczebla, także doradcą i wieloletnim współpracownikiem jednego z przedsiębiorstw oraz badaniach wykonanych przez innych naukowców.

Nowe modele organizacyjne według Frederica Laloux

Frederic Laloux², analizując nowe i starsze techniki zarządzania i ich wpływ na ludzi i kulturę organizacyjną, zauważył, że im lepsze są techniki zarządzania, tym wyższy jest stopień kultury organizacyjnej³.

Laloux zaproponował, bazując na zmieniających się paradygmatach minionych i obecnych modeli organizacyjnych, pięć podstawowych form organizowania, różniących się sposobem i stopniem zaawansowania, w świadome zarządzanie kapitałem ludzkim, jak i świadomością pracy samych pracowników. Każdemu z modeli zarządzania przyporządkował barwę, odpowiadającą danej strukturze, wyróżniając organizacje: czerwone, bursztynowe, pomarańczowe, zielone i turkusowe, porządkując je od najbardziej autorytarnych do najbliższych idei demokracji. Pomijając dwa pierwsze kolory podczerwony i purpurowy, które opisywały epoki prehistoryczne, w modelach tych panują różne zasady przywództwa i style zarządzania, które decydują o poziomie organizacji.

Organizacje czerwone oparte na autorytarnym zarządzaniu, których spoiwem jest permanentne stosowanie siły w relacjach interpersonalnych, w znacznym stopniu są oparte na lęku. Lider organizacji, żeby zachować

² Belgijski przedsiębiorca, partner w firmie McKinsey i Company, doradca, coach, moderator, były polityk i sekretarz w rządzie federalnym Leterme Belgii, urodzony w 1969 r., autor badań nowych modeli organizacyjnych, w 2014 r. napisał książkę *Reinventing organizations* (w Polsce wydana w 2015 roku pt. *Pracować inaczej*), która spotkała się z ogromnym zainteresowaniem. Wielu przedsiębiorców w Polsce i na świecie zainspirowanych modelem organizacji turkusowej wprowadziło ten model do swoich firm (m.in. profesor Andrzej Jacek Blikle).

³ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2022, s. 13.

swój status stosuje bezwzględną przemoc i podporządkowuje innych własnej woli. Jak wyjaśnia Laloux „Gdy jego moc zostanie poddana wątpliwości, natychmiast ktoś inny będzie próbował go obalić, stosując metodę siły”⁴. W celu zapewnienia sobie lojalności przywódca zazwyczaj otacza się członkami rodziny, a każdy członek jego rodziny opiekuje się swymi ludźmi i trzyma ich w ryzach. W tych organizacjach nie istnieje formalna hierarchia i nie ma oficjalnych stanowisk. Organizacje te nie sprawdzają się na większą skalę, ponieważ nie udaje im się kontrolować ludzi oddalonych od szefa więcej niż trzy lub cztery szczeble. Koncentracja na teraźniejszości jest powodem braku myślenia strategicznego. Atutem jest zdolność szybkiej reakcji na zagrożenie i wykorzystywanie okazji z okrutną bezwzględnością. Dla utrzymania władzy szef musi uciekać się do publicznych pokazów okrucieństwa i kar, w celu wywołania strachu u poddanych. Organizacje te historycznie pojawiły się w formie małych zwyczajnych armii, obecnie można je spotkać w środowiskach wojskowych na terenach objętych działaniami wojennymi, są też charakterystyczne dla ulicznych gangów i mafii. Dobrze się adaptują do środowisk pogrążonych w chaosie, źle przystosowują się do środowisk stabilnych.

Organizacje bursztynowe charakteryzują się sformalizowaną hierarchią oraz przyczynowo skutkowym podejściem do rzeczywistości. Dążą do porządku i przewidywalności i mają problem z potrzebą akceptacji zmian. Przekonani są o jednym sposobie pracy i rozwiązywaniu zadań. To oznacza, że źle się czują w sytuacji konkurencji rynkowej, dlatego dążą do monopolu, dominacji. Wnoszą do władzy stabilność wraz z formalnymi tytułami i hierarchię z organizacyjnymi schematami. Struktura jest sztywną piramidą z obowiązkiem raportowania. „W ramach sztywnej hierarchii, musi być jasny łańcuch poleceń, przejrzystych reguł...”⁵. Bardzo ważna jest społeczna przynależność, w której pokazane są granice „my” jako część grupy kontra „oni”. Ten model stara się przywrócić zaufanie przez kontrolę, posługując się procedurami, których należy przestrzegać. Formy tej organizacji spotyka się w postaci rządowych agencji, organizacji religijnych, szkół publicznych oraz wojska.

Organizacje pomarańczowe dzięki innowacji, odpowiedzialności i meritokracji wspięły się na kolejny szczebel wyników i osiągnięć, stając się korporacjami globalnymi (do tych firm zaliczamy: Coca-Colę, Walmart,

⁴ Ibidem, s. 27.

⁵ Ibidem, s. 32.

Nike). Zachowują one piramidę jako podstawową strukturę, zaburzając jej funkcjonalność i hierarchiczne ograniczenia grupami projektowymi, wirtualnymi zespołami, stanowiskami ekspertów. W ten sposób przyspieszają komunikację i wspierają innowację. W tych organizacjach zwraca się większą uwagę na jednostkę – dając jej kredyt zaufania oraz przestrzeń do samodzielnej kreatywności i swobody wypracowania sposobów. Kadra menedżerska wskazuje kierunek i zadania, by osiągnąć pożądany wynik, stosując zarządzanie poprzez cele, w którym warunkiem nie jest ich wdrażanie, tylko realizacja. Pomarańczowe organizacje wyznają zasadę merytokracji, czyli honorowania zasług w firmie, w której każdy pracownik ma prawo pięć się po szczeblach kariery. Podejście to przedstawia organizację jako sprawnie działającą naoliwioną maszynę, nieświadomie posługując się nazewnictwem, które tę metaforę podkreśla: pracownicy jako zasób ludzki, redukcja, wejście i wyjście, wydajność i skuteczność stosowania dźwigni. Przywództwo zorientowane na wynik ma tendencję do patrzenia na zarządzanie z perspektywy inżynierskiej. Sukces w organizacji mierzony jest wyłącznie w kategoriach pieniędzy i uznania.

Z kolei w organizacjach zielonych relacje międzyludzkie są ważniejsze od wyników. Istotne są procesy oddolne „gromadząc dane od wszystkich i starając się uzyskać ostateczny konsensus pomiędzy przeciwnymi stanowiskami”⁶. Wszystkie punkty widzenia zasługują na szacunek, a przywódcy służą tym, których prowadzą. Organizacje te zachowują merytokratyczną, hierarchiczną strukturę organizacji pomarańczowych, jednakże przekazują większość decyzji pracownikom. Ufa się, że pracownicy zostają w bezpośrednim kontakcie z większością problemów i wypracowują lepsze rozwiązanie niż daleko umiejscowieni w hierarchii firmy eksperci. Wprowadzone są decentralizacja i uprawomocnienia, a wyższa kadra zarządzająca rezygnuje z części kontroli. Silna, współdzielona kultura i wartości są spoiwem i motywatorem do większego zaangażowania. Dynamiczna struktura, w której pracownicy są doceniani i upełnomocnieni, by wnieść własny wkład, powodują, że firmy te odnoszą ogromne sukcesy⁷. Do zielonych organizacji należą: Southwest Airlines, Ben & Jerry’s lub The Container Store,

⁶ Ibidem, s. 43.

⁷ W.E. Deming, *Out of Crisis*, Cambridge 1995; A. Blikle, *Czternaście zasad Edwarda Deminga. Można inaczej. Strona osobista Andrzeja Jack Bliklego*. www.moznainaczej.com.pl/czternascie-zasad-ed, 2019; B. Krawczyk-Bryłka, 2012, s. 313–330.

Ostatni typ organizacji nazywany przez Laloux organizacją turkusową to odejście od tradycyjnego modelu zarządzania do delegowania uprawnień na pracowników, co zwiększa ich poziom zaangażowania i rozwoju. W tych organizacjach każdy pracownik może podjąć się wykonania działania, jakie uważa za słuszne, jednak bierze on pełną odpowiedzialność za swoje decyzje. W tym modelu nie ma kierującego działaniami menedżera, dlatego też zanikają sztuczne podziały. Wprowadza to miłą i przyjazną atmosferę w miejscu pracy. Ogromną zaletą jest porzucenie władzy nad ludźmi na rzecz osiągnięcia wyższych celów.

Jak określiła to A. Rzepka „Organizacje turkusowe to nowe podejście do zarządzania w warunkach zmienności. Ten nowatorski typ organizacji wyznacza nowy paradygmat organizacji samoorganizującej, gdzie głównym założeniem jest upodmiotowienie pracownika, który zyskuje poczucie znaczenia swojej roli w organizacji i ma wpływ na podejmowane decyzje”. Następstwem ewolucyjnego celu organizacji jest skoncentrowanie się na zadaniu, nie na zyskach. W rezultacie działania te przynoszą jeszcze większe zyski, a pracownicy przyjmując zasadę „dążenia do pełni” – dążą do samorealizacji i własnego rozwoju. Turkusowa organizacja, aby sprawnie funkcjonować, ma określony ogólny kierunek działań, a zarządzanie nią należy do osób, które posiadają zasoby wiedzy będącej istotnym elementem miękkich czynników zarządzania (oprócz informacji jest to też kapitał intelektualny – kapitał ludzki, społeczny i relacyjny). Reszta grupy ma do nich zaufanie, powierzając im losy firmy. Władza jest nadana demokratycznie i przyczynia się do dążenia do stałego rozwoju organizacji. Organizacja ta rozwija się w nurcie nowoczesnego, elastycznego zarządzania. Kluczowe czynniki w rozwoju organizacji turkusowych to zwinność, elastyczność i wiedza. Dostęp do tych czynników związany jest z biznesowymi partnerami i różnymi formami i możliwościami współpracy, bazując na rodzaju innowacji. Model organizacji turkusowych w Polsce: Brewa, Kamsoft Podlasie, Marko, Mentax, Mocujemy.pl, Nakatomi, NotJustShop, Pro-Industry, Softwaremill.

W swojej monografii „Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji” A. J. Blikle wskazuje na trzy dopełniające się paradygmaty w budowaniu organizacji turkusowej: 1. Turkusowa cywilizacja pracy; 2. Turkusowa struktura organizacyjna; 3. Turkusowa

kultura jakości⁸. Te paradygmaty będą szerzej rozwinięte na przykładzie analizy wywiadu o organizacji turkusowej.

Metodologia badań

Celem artykułu jest zaprezentowanie funkcjonowania turkusowych organizacji w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji na rynku oraz przedstawienia zalet i wad tego modelu organizacyjnego, bazując na wywiadzie pogłębionym z pracownikiem wyższego szczebla, także doradcą i wieloletnim współpracownikiem jednego z przedsiębiorstw oraz innych badań ze źródeł wtórnych.

W opracowywaniu wykorzystano takie metody badawcze, jak: sondaż diagnostyczny, studia literaturowe, analiza wyników różnego rodzaju badań empirycznych, w tym szczególnie metody sondażu diagnostycznego oraz metody wnioskowania logicznego. Proces badawczy w pierwszym etapie obejmował analizę literatury przedmiotu, dostępne artykuły i wywiady z prezesami spółek organizacji turkusowych. Autorka artykułu, bazując na wywiadzie pogłębionym z pracownikiem wyższego szczebla dokonała analizy zasad funkcjonowania organizacji turkusowych w odniesieniu do zmieniającej się sytuacji na rynku oraz jej determinantów w warunkach kryzysu. Materiałem badawczym były również źródła wtórne, badania wykonane do tej pory np. *Organizacje turkusowe w dobie gospodarki 4.0*, pod kierownictwem dr hab. Agnieszki Rzepki⁹, prof. Politechniki Lubelskiej, która przeprowadziła badania w Polsce oraz w wybranych krajach świata. (m. in. USA, Węgry, Anglia, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Indie, Niemcy, Austria). Badania podzielono na etapy, które objęły okres badawczy 2020–2021, podzielony na: a) pilotaż (maj–czerwiec 2020), b) etap I – badania właściwe (lipiec–wrzesień 2020), c) etap II (grudzień 2020–styczeń 2021). W ramach badań przeprowadzono: badania gabinetowe (Desk Research); IDI (Individual In-Depth Interview) oraz badania ankietowe z wybranymi grupami osób (z wykorzystaniem technik CAWI oraz PAPI¹⁰).

⁸ A. J. Blikle, *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej organizacji*, Wyd. Helion, Warszawa 2017, s. 58.

⁹ A. Rzepka, A. Olak, *Opracowanie badań w województwie podkarpackim*, Materiał powielany. 2017, s. 208–210.

¹⁰ Źródło wtórne <https://qualitymagazyn.eu/atrybuty-organizacji-turkusowych/> pobrano 15 września 2023 r.

Wybranie aspekty zarządzania w organizacjach turkusowych w świetle badań

Z punktu widzenia osoby zatrudnionej lub współpracującej z organizacją o strukturze procesowej w typie turkusowym, pierwszą charakterystyczną cechą jest sposób jej działania. Dla osób, dotychczas pracujących w tradycyjnych modelach opartych przede wszystkim na rozbudowanej, w szczególności pionowej, strukturze decyzyjnej, jest to zupełnie inne podejście. Organizacja turkusowa charakteryzuje się spłaszczoną lub zupełnie płaską strukturą, w której procesy decyzyjne podejmowane są wspólnie, a zależności formalne ograniczone są jedynie do zapisów we właściwych rejestrach gospodarczo-skarbowych. Charakterystyczne są działania kolektywne polegające na współtworzeniu organizacji, wspólnym jej rozwijaniu i określaniu kierunków rozwoju. Jest to ściśle związane z grupowym podejmowaniem decyzji. Prawo głosu w podejmowaniu decyzji jest równe dla wszystkich. Często przed głosowaniem ma miejsce dyskusja, w której każdy może wyrazić swoje wątpliwości lub pogląd na omawiany temat. Wszystkie lub znaczna większość decyzji (być może wyjątek będą stanowić tu decyzje związane z kwestiami formalnymi dotyczące formy opodatkowania lub ewentualnej zmiany formy prawnej lub podobnych) zapada w drodze głosowania. W tym wypadku zespół czuje, że posiada realny wpływ na decyzje i zarządzanie miejscem, w którym pracuje, co w konsekwencji przekłada się na zwiększenie komfortu pracy.

Jednocześnie, poza decyzjami zarządczymi, niektóre turkusowe organizacje wprowadzają pełną przejrzystość finansową w kontekście całego zespołu. Polega ona na jawności informacji, które w tradycyjnych modelach stanowią informacje dostępne jedynie dla działów księgowych, finansowych, kontrolingowych. Rozwiązanie to przekłada się na budowanie zaufania zespołu w stosunku do zarządu, jak również zarządu do zespołu. Zespół ma wgląd w stawki wynagrodzenia każdego z jego członków, co wyklucza ryzyko wynagradzania uznaniowego, które nie jest oparte na kompetencjach czy sukcesach pracownika. Jednocześnie, zarząd mówi: „Widzicie, ile kto zarabia – jeśli uważacie, że stawki nie są w porządku – zapraszamy do dyskusji – jeśli wspólnie uznamy, że nasz model wynagradzania nie jest adekwatny do rzeczywistości lub rynku pracy, podejmiemy decyzje o wprowadzeniu zmian”. Taka sytuacja miała

miejsce w organizacji, na temat której przeprowadzono wywiad. Organizacja o ponad dziesięcioletnim stażu, wraz ze zmianą rynku pracy, zwiększeniem liczby osób zatrudnionych, podjęła znaczące zmiany w systemie wynagradzania, który w ciągu tych dziesięciu lat się zdewaluował.

Decyzja o pracy nad nowym systemem wynagradzania została podjęta w drodze głosowania. W prace nad nowym systemem zostały zaangażowane osoby, które posiadały wiedzę o aktualnym rynku zatrudnienia oraz zajmujące się administracją i finansami (utworzono zespół roboczy) i każdy chętny z firmy, bez względu na jego kompetencje i staż pracy. Osoby, które nie uczestniczyły w pracy zespołu, miały bieżący wgląd w postępy i treści dokumentów, które powstawały. W kolejnym etapie przedstawiono firmie (wszystkim aktualnie zatrudnionym) wyniki pracy i rozpoczęto konsultacje dla tych, którzy chcieliby zgłosić wątpliwości lub widzieli słabe strony czy zagrożenia systemu. W kolejnym kroku zorganizowano głosowanie za nowym systemem wynagradzania. W kontekście tak zastosowanego modelu podejmowania decyzji o zmianach, zatrudnieni mieli świadomość, że mogą wpłynąć na decyzje, ale jednocześnie muszą liczyć się ze zdaniem swoich kolegów z pracy. Zważywszy, że decyzje finansowe, w tym te związane z systemem wynagradzania, stanowią strategiczne tematy, które mogą mieć wpływ na płynność lub przyszły rozwój firmy, istotnym elementem w tym wypadku była odpowiedź firmy zarówno na potrzeby osób zatrudnionych, jak i dostosowanie się do dynamicznie zmieniającego się rynku pracy w branży, w której działa firma. Jednocześnie, korzystając z nowej wiedzy o systemach wynagradzania, w drodze pracy zespołu wypracowano wspólnie konsensus, który przedstawiono firmie. Jest to opisany proces podejmowania decyzji trudnych i złożonych – takich, których nie można zamknąć na jednym lub dwóch spotkaniach.

Kolejnym istotnym punktem związanym z systemem wynagradzania było przyznawanie awansów w ramach firmy za zgodą całego zespołu. Wszystkie wnioski o awans (po spełnieniu kryteriów – maksymalnie zindywidualizowanych, które wybierało się z szerokiego katalogu, które umożliwiały ubieganie się o awans) były publikowane na forum firmy wraz z uzasadnieniem. Co ciekawe, poza kryteriami kompetencyjnymi, osoba ubiegająca się o awans musiała wykazać również wkład w budowanie kultury organizacyjnej (np. organizację spotkań firmy, organizację aktywności niezwiązanych z pracą w czasie spotkań firmy, które miały sprawić, że ludzie spędzą ze sobą czas, lepiej się poznają lub podzielą wiedzą). Spełnienie kryteriów ubiegania się o awans sprawiało, że kandydaci

introwertyczni zmuszeni byli opuścić swoją dotychczasową strefę komfortu, na przykład w celu przygotowania i przedstawienia publicznie prezentacji dla całej firmy z wybranego tematu. Spotykało się to z jednej strony z oporami wewnętrznymi osoby prezentującej, z drugiej strony firma organizowała szereg inicjatyw motywacyjnych, mających na celu wsparcie w pokonywaniu własnych ograniczeń i wyrównaniu szans w zespole (chodziło o to, żeby cechy osobowości kandydata nie wykluczały go przy bardziej ekstrawertycznych kolegach). Każdy miał możliwość zgłosić swoje zastrzeżenia w określonym terminie. Po jego upływie, jeśli brakowało zastrzeżeń, awans został przyznawany. Wykluczano w ten sposób wszelkie sytuacje niejasności w zwiększaniu wynagrodzenia pracowników. To była prosta, jasna sytuacja, w której cały proces przyznawania awansu odbywał się na podstawie określonych kryteriów ubiegania się o dane stanowisko o zdefiniowanych kompetencjach, które jest wynagradzane w odpowiedni sposób.

Cały proces był jawny – nie było możliwości, aby którykolwiek członek zespołu firmy nie otrzymał powiadomienia o tym, że ktoś ubiega się o awans (publikacja w miejscu, którego nie można było wyciszyć, które było przeznaczone do publikacji wiadomości istotnych dla całej firmy).

Następną istotną kwestią w organizacji turkusowej były inicjatywy zespołu. Osoby chcące rozwijać wybraną kompetencję, która ich zdaniem przyniosłaby wartość firmie, ogłaszały na forum, że wybrały temat X, który przyniesie korzyści Y i Z, oraz poszukują osób, które chciałyby również zaangażować się w podobny rozwój. Jeśli ktoś się zgłosił, zakładano grupę, która wspólnie pracowała, np. nad przygotowaniem się do podejścia do egzaminu, który przyniesie im dodatkowe uprawnienia, a co za tym idzie: wartość firmie i zwiększenie wartości pracownika. Firma dofinansowywała koszty kursów lub egzaminów, co było dodatkową motywacją. Inicjatywy oddolne związane z rozwojem kompetencji, ale też tworzeniem nowych działów, nowych grup zainteresowania w organizacji, były zawsze akceptowane, a w szczególności – bardzo dobrze widziane. Większe inicjatywy typu rozwój tematu, w którym nikt w firmie nie miał doświadczenia, ale w drodze analizy rynku i oczywiście – za głosowaniem po prezentacji pomysłu na ich plan działania – otrzymywały „kredyt zaufania”. Grupy zajmujące się takimi tematami, wspólnie kształciły się, organizowały i układały plan działania, korzystając z finansów firmy. Zdarzało się, że po kilku miesiącach działalności grup, które wprowadzały do firmy nową wartość kompetencyjną, okazywało się, że można

ją zmonetyzować i np. założyć nowy podmiot gospodarczy, który będzie świadczył usługi związane z tematem, którym zajmował się zespół. W drodze wynagrodzenia za pracę, kluczowe stanowiska lub współwłaśność nowej firmy, obejmowały osoby prowadzące grupę lub inicjatorzy. Opisywana organizacja każdego roku wypłacała premie wszystkim zatrudnionym (według ustalonego systemu) z części przychodu, który został wypracowany w poprzednim roku. Było to podziękowanie za wkład w rozwój i jednocześnie sprawiało, że osoby zatrudnione miały poczucie, że są „współwłaścicielami” organizacji i ich premia uzależniona była również od ich „współgospodarowania” budżetem organizacji, ich pracy i ich decyzji. Dodatkowo, istotną kwestię stanowiły comiesięczne publikacje wybranych danych finansowych firmy za ostatni miesiąc. Pokazywały one kondycję finansową firmy. Pracownicy mogli monitorować, czy wspólnie ustalone kierunki rozwoju przynoszą korzyści (jeśli okazywało się, że nie – nikt nie mógł mieć pretensji o to, że któryś z pomysłów nie był kontynuowany – każdy widział uzasadnienie „dlaczego”). Czasem można było wywnioskować efektywność poszczególnych obszarów firmy: sprzedaży, świadczenia usług. Pracownik, widząc dane dotyczące kondycji finansowej firmy, czuł się bezpiecznie, mając świadomość, że pracuje w stabilnej i rozwijającej się organizacji.

Całość działań, a także swobodna atmosfera, dostępność „zarządu”, który komunikował się z zespołem jakby był jego częścią, organizacja, w której każdy mógł wyrazić własne – nawet mało pochlebne zdanie, sprawiała, że zespół czuł się komfortowo. Zespół ufał miejscu pracy i osobom, które je współtworzą. To odzwierciedlało kluczowe określenie organizacji turkusowej, które brzmi „współtworzenie na równych warunkach”.

W kwestiach pozakompetencyjnych bardzo istotnym czynnikiem była kultura organizacyjna. Komunikacja i zainteresowania grupy poza tematem związanym z pracą traktowane były na równi z obowiązkami wynikającymi z umowy. Istotne było to, że zespół w tej sytuacji dbał, aby praca została wykonana z należytą starannością. Jeśli ktoś nie miał możliwości wykonać pracy w ciągu dnia, wykonywał ją w innym terminie. Takie podejście, jak również możliwość całkowicie zdalnego trybu pracy, sprawiało, że zespół był bardzo związany z firmą. Z jednej strony tryb zdalny umożliwiał zatrudnianie osób o wysokich kompetencjach przy jednoczesnym unikaniu zmiany ich miejsca zamieszkania (nierazko wraz z rodzinami). Z drugiej strony sprawiało, że osoby zatrudnione doceniały ten tryb z uwagi na możliwość pozostania w pierwotnym miejscu

zamieszkania i dostosowania pracy do swojego życia (odwożenie, zawożenie dzieci do szkoły, opieka w czasie choroby, etc.). Dzięki temu zespół po prostu chciał pracować w firmie. Te kwestie są szczególnie istotne nie tylko w kontekście kobiet po urlopie macierzyńskim, ale również mężczyzn, którzy mają możliwość opieki nad dziećmi lub choćby odebraniem ich ze szkoły w czasie pracy ich partnerek.

Z uwagi na pracę zdalną, zespół często spotykał się w różnych częściach kraju. Całodniowe spotkania finansowane przez firmę miały na celu zbliżenie osób, które na co dzień pracowały zdalnie. Dawało to możliwość integracji, rozwijania wspólnych pasji, uczenia się nowych tematów, a w szczególności – świetnej zabawy. Dodatkowo, przynajmniej dwa razy do roku, cały zespół spotykał się, aby podsumować działalność firmy. Przed spotkaniem zbierano tematy, które ktoś chciałby poruszyć. Na spotkaniu omawiane były sukcesy i porażki, zagrożenia. Podczas spotkania wybierano te, które w drodze głosowania uznane były za najważniejsze, i tworzone grupy robocze, na których omawiano sposoby rozwiązania wybranych problemów. Jeśli dany problem był zbyt złożony, tworzone grupę roboczą, która w ciągu kolejnych tygodni pracowała nad rozwiązaniem problemów. Takie podejście, w którym osoba zatrudniona ma prawo swobodnie wypowiedzieć się o działalności firmy (z czego korzystano), daje zwrot informacyjny o zaufaniu, o trosce zespołu i działalności firmy oraz chęci rozwiązania problemów czy własnych inicjatywach. Istotne w tym kontekście jest pojęcie uczciwości, które w firmie stanowiło kwestię oczywistą zarówno w odniesieniu do uczciwości w wykonywanych zadaniach, jak i odpowiedzialności i uczciwości wobec opinii o działalności organizacji.

Podsumowując, sukces w organizacji turkusowej oparty jest na dbałości o pracownika w zakresie jego rozwoju, wpływie na rozwój, a co za tym idzie – poprawie komfortu pracy i realnym wpływie budowania organizacji.

Pozytywne i negatywne strony organizacji turkusowych

Opisując pozytywne i negatywne strony organizacji turkusowych, niewątpliwie należy zacząć od ich zalet. Należą do nich:

- zaufanie zespołu do zarządu, p.. głosowanie i podejmowanie decyzji w organizacji;

- zaufanie zarządu do zespołu, np. jawność i przejrzystość informacji, swoboda wypowiedzi, co wyklucza pojawianie się intryg, zazdrości, niejasności;
- inicjatywy oddolne, np. zespół analizuje rynek i chce wprowadzić nowe tematy zainteresowania do organizacji, co wpływa na odciążenie osób decyzyjnych w wyznaczaniu kierunku rozwoju organizacji;
- swoboda wypowiedzi, np. mocno rozwinięta kultura organizacyjna, co przyciąga do organizacji również poza pracą;
- wartość osoby zatrudnionej, co sprawia, że osoba ta czuje się ważna dla firmy i ma przełożenie na wpływ na decyzje firmy, wynagradzanie premie, możliwość inicjatywy oddolnej, możliwość swobodnej wypowiedzi;
- jawność i przejrzystość informacji, co wpływa na wzrost zaufania do firmy (np. przejrzystość finansowa);
- swoboda wypowiedzi, dostępność zarządu, cykliczne spotkania dot. podsumowania i korekty działalności firmy;
- „zdrowe środowisko pracy” – dobra atmosfera w pracy, w której nie czuć presji, oceny;
- Dobry wizerunek firmy – pracownicy, którzy przestają współpracować, bardzo dobrze wypowiadają się o firmie, budując w ten sposób jej renomę. Sprawiają oni, że oferty rekrutacyjne przychodzą również z uwagi na standard pracy; klienci chętniej współpracują z tak swobodną strukturą, z uwagi na fakt, iż w Europie Zachodniej, USA czy krajach skandynawskich zasady, jakie prezentuje firma, są premiowane (w tym: polityki horyzontalne); współpraca oparta na uczciwości wewnątrz firmy przenoszona jest nieco na zewnątrz, co przyciągało klientów działających m.in. w domenach związanych z wrażliwymi tematami (w biznesie międzynarodowym kontrakty zwykle są prostsze i służą rozwiązywaniu problemów, a nie podejrzeniom o oszustwo, jak to bywa w polskich umowach).

Do wad należy zaliczyć:

- w wypadku zbyt dużej liczby zatrudnionych osób, kompetentnych w dziedzinie A, w drodze głosowania nad tematem w dziedzinie B, istnieje zagrożenie podjęcia decyzji opartej na niemerytorycznych przesłankach (często populistycznych, które nie są oparte na profesjonalnym podejściu i pełnym spojrzeniu na temat, nawet jeśli przedstawi się go w kompleksowy sposób), np. zatrudnienie doświadczonego specjalisty ds. sprzedaży w wypadku, kiedy sprzedaż nie wychodzi

- najlepiej. Osoby, których celem jest wyższa premia, mogą nie dać wiary przekonaniu, że taka osoba poprawi sprzedaż. Przyjmują więc scenariusz zachowawczy, w którym nie zatrudnia się dodatkowej osoby, co skutkuje oszczędnościami znacznej sumy pieniędzy w ciągu roku, a co za tym idzie, wyższym przychodem i w konsekwencji wyższą premią. Takie działanie może mieć realny wpływ na funkcjonowanie i rozwój firmy. Wniosek nasuwa się sam – organizacje turkusowe sprawdzają się w mniejszych zespołach – w zależności od dojrzałości osób zatrudnionych, nawet do 70–80 osób, co miało miejsce w organizacji, w której przeprowadzono wywiad (istotny jest bezpośredni kontakt, wszyscy powinni się znać, rozmawiać ze sobą; w szczególności zarząd, w tym wypadku były to komunikatywne, kompetentne w swoich zakresach i otwarte osoby) i gorzej funkcjonują w dużych zespołach;
- swoboda wypowiedzi – bardzo często wymaga dużej akceptacji i tolerancji. Poczucie humoru lub sposób wypowiedzi niektórych osób może razić te, które nie mają równie szerokiej granicy; swoboda wypowiedzi może ograniczać również kreatywność niektórych osób, które proponując swój pomysł, muszą być przygotowane na krytykę, konieczność wyjaśnień lub zwyczajne ludzkie wyśmiewanie;
 - osoby z zarządu mogą być manipulowane i muszą wykazać się cierpliwością – dostępność zarządu oznacza również, że każdy może przyjść i wyrazić swój żal. Osoby, które czują się swobodnie, często korzystają z tej możliwości. Bardzo często zarząd musi wyjaśniać swoje decyzje czy inicjatywy decyzyjne;
 - opozycja i niezadowolenie spowodowane ludzkimi emocjami, odruchami, np. w drodze głosowania, zawsze jest jakaś grupa osób, która głosowała inaczej niż większość. W takich grupach może pojawiać się niezadowolenie i awersja do kolegów z grupy, która głosowała w inny sposób. Może to mieć wpływ na współpracę w tym samym zespole;
 - praca w firmie turkusowej nie jest odpowiednia dla osób, które potrzebują jasno wyznaczonych zadań do wykonania i lidera bądź osoby zarządzającej. Osoby te mogą czuć się zagubione. Z drugiej strony organizacja turkusowa może zmotywować je do działania, chociaż jest to rzadziej spotykane;
 - zagrożenie – nieodpowiedzialni pracownicy lub byli pracownicy mogą udostępniać informacje wewnętrzne firmy osobom trzecim. Właściwie taka sytuacja stanowi zagrożenie wyłącznie w wypadku strategicznych decyzji, które powinny pozostać wewnątrz firmy, a jednak zarząd,

opierając się na wzajemnym zaufaniu i aby uniknąć niepotrzebnych plotek, obaw, intryg i innych historii wpływających na morale i jego wiarygodność, udostępnia te dane zespołowi. Kwestia wynagrodzeń na rynku, często publikowana jest w ogłoszeniach o pracę, sprawozdania finansowe są jawne.

Podsumowując przeprowadzony wywiad poniżej została zaprezentowana analiza SWOT (Tabela 1).

Tabela 1. SWOT na podstawie przeprowadzonych wywiadów z pracownikami organizacji turkusowych

Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • przejrzysta decyzyjność • przejrzysty system awansów i wynagradzania • przejrzyste wydatki • pracownik ma wpływ na wypracowywany zysk • wspólne rozmowy o stanie firmy i korektach działania • dzielenie się wiedzą w różnych formach: szkolenia wewnętrzne, szkolenia zewnętrzne • pracownik czuje realny wpływ na rozwój firmy i kształtowanie kierunków jej działalności • pracownik czuje się doceniony i może rozwijać się wybierając różne kierunki • jawność danych wzbudza zaufanie pracowników do zarządu • inicjatywy oddolne, które są istotną częścią procesów w firmie stymulują kreatywność i wpływają na dowartościowanie pracowników, wzbudzając również w nich nowe kompetencje zarządcze i organizacyjne • stała informacja zwrotna i podsumowania działalności firmy i korekty w wspólnych, ogólnofirmowych spotkaniach zwiększają zaufanie pracowników do organizacji • brak stresu w pracy – brak presji na wykonanie zadań, elastyczna organizacja pracy • uczciwość wewnątrz firmy w relacji: pracownik – firma, pracownik – pracownik, zarząd – pracownik, pracownik – zarząd • pracownicy mają poczucie, że pracują w nowoczesnej organizacji, w której pracownik nie jest zasobem, a człowiekiem (w odróżnieniu od struktur korporacyjnych) • firma to ludzie – dbanie o ludzi pod względem informacyjnym (jawność), psychologicznym (wartość człowieka, rozrywka, rozwój, swoboda, promowanie marek osobistych na konferencjach etc.), finansowym, technologicznym (sprzęt, licencje, dowolność zakupów bez konsultacji do określonej kwoty, dofinansowanie kursów i studiów, certyfikatów etc.) i innym, sprawia, że odwdzięczają się zaangażowaniem, uczciwością i lojalnością 	<ul style="list-style-type: none"> • wpływ na decyzje podejmowane w firmie wywierany przez pracowników, którzy nie posiadają kompetencji zarządczych, może spowodować hamowanie wzrostu firmy, zaburzenia w realizacji strategii, i blokować działania intratne dla firmy • jawność danych – możliwy wyciek ze strony nieuczciwych pracowników • swoboda wypowiedzi może mieć wpływ na zmniejszenie kreatywności u osób introwertycznych lub niedowartościowanych, które mają problem z radzeniem sobie z krytyką oraz może obrażać czyjeś uczucia • zarząd, który jest dostępny, może być zasypywany wątpliwościami pracowników lub pytaniami z prośbą o wyjaśnienia kwestii niezrozumiałych • organizacja turkusowa nie jest najlepszym miejscem do pracy dla osób, które jedynie chcą wykonać określone zadania • w wyniku podejmowania decyzji większością głosów zawsze istnieje grupa niezadowolonych, którzy mogą narzekać i „psuć atmosferę” w firmie • zbyt wielu pracowników (ponad 100), co utrudnia komunikację i budowanie relacji

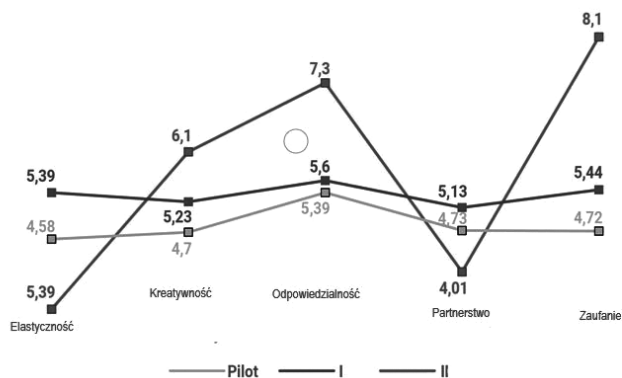
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> pozytywny wizerunek dla rekrutacji i budowania marki firmy – wszystkie silne strony są też szansami na lepszą, tj. łatwiejszą rekrutację osób z wysokimi kompetencjami pozytywny wizerunek dla klientów – uczciwy i luźny zespół oraz uczciwość we współpracy z klientami pozytywny wizerunek dotyczący autorskich rozwiązań w systemie i sposobie pracy 	<ul style="list-style-type: none"> jawność informacji, tj. wiedza o danych finansowych, może być w jakiś sposób pozyskana przez konkurencję; każda osoba podpisuje kontrakty z odpowiednimi karami umownymi, ale w praktyce trudno jest udowodnić, kto spowodował wyciek danych zdalna forma pracy może spowodować wyciek danych warunki otoczenia o wysokim ryzyku (pandemia)

Źródło: opracowanie własne.

Warunki zmiany modelu organizacyjnego

W badaniach przeprowadzonych pod kierownictwem A. Rzepy pierwszym obszarem, na który zwrócono uwagę, było podejście do skojarzeń związanych z atrybutami turkusowych organizacji. Zwrócono uwagę na elastyczność, odpowiedzialność, partnerstwo, zaufanie i kreatywność. Jak przedstawia wykres, etap pilotażowy i I etap badań pokazuje podobne wyniki w ww. atrybutach. II etap badań przedstawia dość istotne odchylenia zwłaszcza w podejściu do kreatywności, partnerstwa i zaufania (wykres 1). Dość zastanawiające są takie wyniki. Warto zwrócić uwagę, że II etap badań przypada na pandemię COVID-19. Jednak okres badań, jak wspomniano, to grudzień 2020–styczeń 2021, kiedy to organizacje już odczuły wpływ pandemii na ich rozwój.

Wykres 1. Atrybuty organizacji turkusowych



Źródło: <https://qualitymagazyn.eu/atrybuty-organizacji-turkusowych/>.

Jeśli porównamy strukturę organizacyjną, styl przywództwa, podejmowanie decyzji, relacje z partnerami biznesowymi i przepływ komunikacji i informacji – wyniki II etapu pokazują istotne odchylenia, np. w stylu przywództwa widać odchylenie między badaniami pilotażowymi a II etapem (2,76 vs. 4,10). Podobnie jest w obszarze relacji z partnerami, wzrost średnio z 3,35 proc. do 4,21 proc.

Podsumowanie

Problematyka organizacji turkusowych stanowi ciekawy i ważny obszar badawczy. Badania empiryczne wskazują, że praca może zapewniać warunki do rozwoju, satysfakcję i zadowolenie. Istotne wydaje się być podejmowanie badań ukazujących przewagi organizacji turkusowych nad tradycyjnymi i tłumaczących ich podłoże. Przedstawiona charakterystyka przedsiębiorstwa oparta na wywiadzie pogłębionym dostarcza interesującego materiału analizy modelu organizacji turkusowej i jej uwarunkowań.

Badania pokazują, że utrzymanie modelu organizacji turkusowej nie zawsze jest możliwe. Istnieją również warunki, w których organizacja turkusowa staje się ponownie organizacją pomarańczową (działo się tak z opisywaną firmą w czasie pandemii). Przeciwnością dla organizacji turkusowych jest:

- zbyt duża liczba osób zatrudnionych,
- rozwój organizacji, w szczególności polegający na tworzeniu działów (powstałych w drodze rozwoju nowych tematów działalności) – w każdym dziale wyłania się zwykle jakiś lider, co oznacza, że powstaje struktura: zarząd – liderzy działów – zespoły, pozostali pracownicy,
- zmiana sposobu podejmowania decyzji, np. pierwszy powód – w wypadku konieczności zmian wywołanych sytuacją rynkową, w których zarząd i współwłaściciele (czyli osoby bezpośrednio odpowiedzialne za działalność gospodarczą z tytułu właściwych przepisów prawa) podejmują decyzje, które z różnych przyczyn, mogłyby zostać odrzucone przez firmę, a jednak zarząd ma zbyt duże obawy, aby je poddawać głosowi zespołu; zbyt dużo osób głosujących o kompetencjach innych niż przedmiot głosowania co grozi wypaczeniem wyniku (opisano w wadach),
- niedojrzały zespół, który p.. symuluje pracę, korzystając z zaufania firmy, brak zaufania.

W organizacjach turkusowych są sytuacje, w których oddolne podejmowanie decyzji przez pracowników jest ograniczane przez zarząd. Jeśli zarząd przewiduje, że większość firmy może być przeciwna planowi wprowadzenia zmian z uwagi na inne kompetencje i brak szerokiego spojrzenia na rozwiązanie problemu, które mają zapewnić zmiany, zwraca się bezpośrednio o „kredyt zaufania”. Oznacza to, że sam podejmuje decyzje, jednocześnie wyjaśniając pracownikom powody jej podjęcia. Taka bezpośredniość z jednej strony pokazuje szczerą w jawności informacji dotyczących firmy, które przekazuje zarząd, z drugiej strony podejmowanie takich decyzji jest wbrew zasadom przyjętym przez organizację. Decyzja wtedy zapada na podstawie sugerowanego rozwiązania i czasem głosowanie odbywa się w trybie potwierdzającym (w większości przedstawiane są argumenty popierające). Jest to początek procesu transformacji organizacji turkusowej do pomarańczowej. Pandemia, która była wyzwaniem dla większości przedsiębiorstw, z powodu działania w otoczeniu wysokiego ryzyka, była początkiem transformacji modeli, które do tej pory funkcjonowały w warunkach stabilnych. Z tego powodu ważne jest podejmowanie badań ukazujących modele różnych organizacji i warunki wpływające na ich funkcjonowanie oraz tłumaczących ich podłoże.

Bibliografia

- Blikle A.J., *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Gliwice 2018.
- Blikle A.J., *Czternaście zasad Edwardsa Deminga. Można inaczej. Strona osobista Andrzeja Jack Bliklego*. www.moznainaczej.com.pl/czternascie-zasad-ed, 2019.
- Deming W.E., *Out of Crisis*, Cambridge, Mass.: MIT Press 1995.
- Gałat W., *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, 2018 82(5), 35–43.
- Głowacz A., *Turkusowe zarządzanie jako nowoczesne podejście w organizacji*. *Global Studies Review* 2020, 1(2), 129–141. https://www.academia.edu/44514000/GLOBAL_STUDIES_REVIEW_2020_2_.
- Głowacz A., *Teal management as a modern approach in the organization*. *Global Studies Review* 2020, 1(2), 129–141. https://www.academia.edu/44514000/GLOBAL_STUDIES_REVIEW_2020_2_.
- Goldman S.L., Nagel R.N., Preiss K., *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer*, Van Nostrand Reinhold, New York 1995.
- Januszko-Szakiel A., *Turkusowy model komunikacji i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku* s. 123-140, [w:] *Horyzont informacji*, red. Paloma Korycińska, UJ, Kraków 2020.
- Juchnowicz M., *Organizacja samoangażująca w realiach polskich*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty” 2017, Nr 3(45), s. 11–22.
- Kalwa-Rojczyk A., *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, *Studia i Prace WNEiZ US* 2018, Nr 51, s. 45–54.
- Kozina A., Pieczonka A., *Negocjacje w turkusowej organizacji*, „Zarządzanie i Finanse” 2017, Nr 15, s. 163–176.
- Laloux F., *Pracować inaczej*, Studio Emka, Warszawa 2022.
- Pisarska A.M., Iwko J., *Zarządzanie kadrami w organizacji turkusowej na przykładzie firmy Brewa s.c. w Kaliszu*. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio H – Oeconomia*, 2018 6(52), 79–86. DOI: 10.17951/h.2018.52.6.79-86.
- Rzepka A., *Relacje międzyorganizacyjne i kapitał intelektualny jako czynniki rozwoju mikro i małych przedsiębiorstw. Studium na przykładzie wybranych przedsiębiorstw polskich i gruzińskich*, Difin, Warszawa 2018.
- Rzepka A., Olak A., *Opracowanie badań w województwie podkarpackim*, Materiał powielany 2017.
- Rzepka A., *Uwarunkowanie kreacji turkusowych*, 2017, <https://qualitymagazyn.eu/atrybuty-organizacji-turkusowych/>.

Skrzypek A., *Organizacja turkusowa – szansa na nową jakość zarządzania, czy utopia?*
„Problemy Jakości” 2017, Nr 49, s. 2–9.

Wzorek M., *Od hierarchii do turkusy, czyli jak zarządzać w XXI wieku*. Gliwice 2019,
Wyd. Helion Onepress.