



TURKUSOWE MIEJSCE PRACY. MIĘDZY IDEALIZMEM A PRAGMATYZMEM

DOI: 10.33141/po.2022.12.01

Przeгляд Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 8-15

www.przeглядorganizacji.pl

Anna Pluta

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Siła napędowa odkrywania nowego modelu organizacyjnego wywodziła się z wewnętrznego imperatywu, aby pracować inaczej, aby pracować w środowisku, jakie ludzie lubią, aby działać zgodnie z ich światopoglądem.

F. Laloux

Wprowadzenie

Od lat priorytetem i podstawą funkcjonowania organizacji jest zmiana. Literatura przedmiotu wskazuje, że zasada ta jest realizowana w oparciu o elastyczność, zwinność czy ogólnie szybkość działania (Pluta, 2018), a także kreatywność, która pozwala „wprowadzić coś tak nowatorskiego, aby choć na chwilę stać się kimś unikalnym i wyjątkowo konkurencyjnym” (Ridderstrale, Nordstrom, 2001, s. 29).

Efektom wejścia organizacji na taką drogę funkcjonowania i rozwoju jest zorientowanie na konkurencję i dążenie do sukcesu poprzez osiąganie przewagi. Przekłada się to na rywalizację w działaniu, na poziomie całej organizacji oraz na poziomie pracowników, a to prowadzi do zmiany środowiska pracy i samego procesu pracy (Tomaszewska, 2020). Niepokojące w tej sytuacji jest to, że dość często tryumfują wtedy procesy dehumanizacji pracy (Sztumski, 2015), które degenerują miejsce pracy i wpływają destrukcyjnie na stosunki międzyludzkie. Nadzieją na działanie w organizacji w oparciu o humanitarne wartości pracy staje się koncepcja Organizacji Turkusu (OT, w literaturze polskiej termin ten tłumaczony jest także jako organizacja turkusowa), opracowana przez F. Laloux (2014).

Idea OT jest inspiracją dla teoretyków i praktyków zarządzania do przemyślenia dotychczasowego sposobu działania organizacji i refleksji nad tworzonymi w jego ramach miejscami pracy. Wydaje się jednak, że pomimo pojawiających się publikacji kwestia OT jest nadal nie do końca rozpoznana. Być może jest to efektem przebijającego się w środowisku naukowym, ale i biznesowym poglądu, że koncepcja OT to model utopijny (Holwek, 2018), hołdujący interesującym i wzniosłym, ale nierealnym w praktyce ideom. Praktyczne przykłady turkusowego funkcjonowania organizacji raczej nie wpływają na zmianę tego poglądu.

Biorąc to pod uwagę, celem artykułu jest identyfikacja sposobów postrzegania koncepcji OT. Ich rozpoznanie może ułatwić zrozumienie pojawiających się dylematów związanych z ideą OT.

Aby osiągnąć postawione zamierzenie, poszukiwano odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

1. Jak koncepcja OT postrzegana jest w piśmiennictwie polskim z zakresu zarządzania?
2. Jakie są argumenty „przeciw” i „za” implementacją w praktyce koncepcji Organizacji Turkusu?
3. Jakie rekomendacje można zalecić praktykom biznesu zainteresowanym wdrożeniem koncepcji OT?

Odpowiedziom na postawione pytania podporządkowano strukturę artykułu. W jego kolejnych sekcjach przedstawiono koncepcję OT, zaprezentowano wyniki krytycznej analizy piśmiennictwa polskiego poświęconego zarządzaniu w kontekście OT, wskazano argumenty „przeciw” i „za” wdrożeniu OT na podstawie rozumowania dedukcyjnego, a także sformułowano rekomendacje dla praktyki dotyczące wejścia na drogę prowadzącą do turkusu w miejscu pracy¹.

Koncepcja Organizacji Turkusu

Dobrym przykładem obrazującym wyjątkowość koncepcji Organizacji Turkusu jest parafraza stwierdzenia użytego przez K. Darwina w liście do przyjaciela z 1844 roku, które w wersji dopasowanej do prowadzonych rozważań może przybrać formę – „wreszcie pojawił się błysk światła i można mieć przekonanie, że organizacje nie są niezmiennie” (Gardner, 1994, s. 17). Dlaczego? Otóż F. Laloux ukazuje odbiegający od dotychczasowych, zupełnie nowy model organizacji. Robi to, poszukując odpowiedzi na pytania: „czy to możliwe, że nasz obecny światopogląd ogranicza sposób, w jaki myślimy o organizacjach? czy moglibyśmy wymyślić potężniejszy, bardziej uduchowiony, bardziej znaczący sposób wspólnej pracy, gdybyśmy tylko zmienili nasz system wierzeń?” (Laloux, 2014, s. 2).

Okazuje się, że sprawdzony od wieków sposób funkcjonowania organizacji i wynikające z tego tworzenie miejsc pracy (Pluta, Witek, 2019) doprowadzono do granic możliwości i ludzie są rozczarowani wykorzystywanymi

rozwiązaniami bez względu na miejsce, jakie zajmują w hierarchii organizacyjnej. „Zarówno na górze, jak i na dole, organizacje są często polem gry, na którym toczy się pogoń naszego niespełnionego ego i nie ma w nich przyjaznego środowiska do głębszej tęsknoty naszych dusz” (Laloux, 2014, s. 4). Dodatkowo, ta góra i dół piramidy organizacyjnej działa w myśl zasady – „my” i „oni”, co kształtuje antagonistyczne postawy i uruchamia nieufność w relacjach międzyludzkich. Z jednej strony taki stan rzeczy jest skutkiem utrwalonego w działalności organizacji podejścia do stosunku pracy, które opiera się na podporządkowaniu pracownika wobec pracodawcy (Trzcionka, 2018, s. 149–152). Z drugiej strony jest efektem dominującego w organizacji podejścia do pracowników w oparciu o teorię X stworzoną przez D. McGregora (1960), które zakłada, że ludzie z natury nie lubią i unikają pracy oraz traktują ją jako przykry wysiłek.

Miejsce pracy budowane na prezentowanych przeświadczeniach gubi podmiotowe podejście do pracownika, jest silnie nastawione na permanentny monitoring realizacji zadań i kontrolę wyników (Hamel, Breen, 2008, s. 83–91), co powoduje pracę pod ciągłą presją czasu (Pluta, 2018, s. 17–78). W miejscu pracy dostrzega się przymus, posłuszeństwo oraz obowiązkowość, a brakuje szczerego zaangażowania i przestrzeni moralnej (Sztompka, 2016, s. 163), która budowałaby wspólnotę i autentyczne poczucie misji w realizacji obowiązków zawodowych oraz pozwalałaby na urzeczywistnienie kreatywności, inicjatywy czy entuzjazmu pracowników (Pluta, Witek, 2019). Dlatego F. Laloux proponuje porzucenie dotychczasowych modeli organizacyjnych opartych na hierarchii na rzecz nowej koncepcji. Jest ona owocem ewolucji ludzkiej świadomości i wskazuje, że istotną potrzebą stanowiącą podstawę budowania miejsca pracy jest samorealizacja (Laloux, 2014, s. 43). Zmianie ulega sposób myślenia człowieka o życiu i uwypuklenie jego dążenia do osiągnięcia bogactwa wewnętrznego w chwili obecnej, a nie dopiero w przyszłości. Sukces, uznanie, dostatek stanowią tylko

efekt dobrego życia a nie cel, który dopiero takie życie zapewnia (Laloux, 2014, s. 44–45).

F. Laloux metaforycznie przyrównuje organizację w koncepcji OT do żywego organizmu, który funkcjonuje i przeobraża się w wyniku samoregulującego się impulsu pochodzącego z dowolnej jego części. To powoduje, że koncepcja OT jest całkowicie odrębnym i różnym od dotychczas wykorzystywanych w praktyce modeli organizacyjnych ze względu na to, że OT działa bez hierarchii i wyraźnie określonego ośrodka zarządzania. Jest to możliwe, ale wymaga wsparcia się na trzech filarach: samoorganizacji, pełni i ewolucyjnym celu, których charakterystykę ukazuje rysunek 1.

W modelu turkusowym organizacja jest przyjaznym dla pracowników polem energii. Staje się potencjałem, który nie jest już własnością czy współwłasnością interesariuszy. Założyciele czy właściciele mają za zadanie wsłuchiwać się „w głęboki potencjał twórczy organizacji, aby pomóc jej w pracy na świecie” (Laloux, 2014, s. 221), która wiąże się z realizacją własnego, unikalnego ewolucyjnego celu.

Metoda badawcza

Od kiedy F. Laloux zaprezentował ideę turkusu, pojawiają się publikacje poświęcone tej koncepcji, ale nadal nie są one liczne, jak zauważa B. Wyrzykowska (2019), która porządkowała teksty na temat OT. Szersza dyskusja widoczna jest w opracowaniach polskich, które prezentują OT w różnym kontekście, np.: ewolucji rozwoju świadomości (Holwek, 2018; Rutkowska, 2020), budowy wewnętrznej organizacji z omówieniem jej składników (Blikle, 2017; Hopej-Tomaszycka, Hopej 2018; Leoński i in., 2020; Borowiecki, Olesiński, 2019; Olesiński, 2020), miejsc pracy opartych na wartościach (Pluta, 2017; Pluta, Witek, 2019); szeroko rozumianych działań kadrowych (Tabaszewska-Zajbert, Sokołowska-Durkałec, 2018; Kałwa-Rojczyk, 2018; Galat, 2018; Iwko, Pisarska, 2019); przywództwa w zespole (Kirov, Kirova, 2017; Jeznach,

Samoorganizacja	<ul style="list-style-type: none"> • odrzucenie hierarchii na rzecz funkcjonowania w oparciu o samoorganizujące się zespoły, które ponoszą odpowiedzialność za realizowane zadania; • brak ściśle określonych zakresów obowiązków – przejście na czasowe pełnienie funkcji i ról przez członków zespołu; • relacje członków zespołu są kluczem do sukcesu i opierają się na przyzwoitym i uczciwym postępowaniu oraz lojalności i zaufaniu.
Pełnia	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie bezpiecznego środowiska pracy umożliwiającego członkom zespołu bycie autentycznym i wolnym od konieczności "gry w pozory"; • docenianie różnych umiejętności członków zespołu, okazywanie wsparcia i udzielanie pomocy w rozwiązywaniu problemów; • stwarzanie przestrzeni do nieskrępowanego poznawania świata, swobody działania oraz wszechstronnego rozwoju.
Cel ewolucyjny	<ul style="list-style-type: none"> • poczucie posiadania realnego celu istnienia organizacji; • odrzucenie funkcjonowania opartego na kontrolowaniu przyszłości i porównywaniu do konkurencji na rzecz wsłuchiwania się w rzeczywistość i dopasowywania do niej bieżących działań; • realizowania celów organizacji w zgodzie ze zintegrowanym systemem wartości – organizacji i poszczególnych członków zespołów pracowniczych.

Rys. 1. Filary Organizacji Turkusu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Laloux, 2014, s. 56-234; Leoński i in., 2020, s. 167



2017; Blikle, 2017; Wasiluk, 2022; Samul 2022), negocjacji (Kozina, Pieczonka, 2017). Omawiane są również przykłady praktyczne organizacji funkcjonujących na zasadach OT lub podejmujących takie próby (Jeznach, 2017; Blikle, 2017; Pisarska, Iwko, 2018; Trzcionka, 2018; Wzorek, 2019) oraz badania przedstawiające stan rozwoju OT w dobie Przemysłu 4.0 (Rzepka, 2021) itp.

Realizacja celu artykułu obliguje do przeprowadzenia krytycznej analizy piśmiennictwa, która pozwoli na prezentację dwóch kwestii:

- osądu wyrażanego na temat koncepcji OT – wymaga to zastosowania rozumowania dedukcyjnego i konfrontacji idei OT z teorią ugruntowaną w nauce o zarządzaniu i jakości;
- czynników mogących stanowić ograniczenia czy hamulce wdrożenia OT (argumenty „przeciw”), a także czynników sprzyjających, a nawet wspierających podejmowanie takich działań (argumenty „za”) – realizacja tego zamierzenia wymaga zastosowania dedukcji w oparciu o trzy filary koncepcji OT, co prowadzi do identyfikacji blokad i zachęt związanych z budową turkusowych miejsc pracy w organizacji.

Postrzeganie koncepcji OT i tworzenia turkusowych miejsc pracy

Biorąc pod uwagę dostępną literaturę przedmiotu, można zauważyć, że koncepcja OT przedstawiona przez F. Laloux wprowadziła pewne zamieszanie wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Zdarza się, że jest przedstawiana jako idea „nie z tego świata” (Holwek, 2018, s. 13). Wprawdzie dostrzegane jest jej nowatorstwo, ale równocześnie wskazywane jest, że w mozaice jej zasad działania ujęte są elementy obecne w literaturze przedmiotu z II połowy XX wieku (Blikle, 2017, s. 51). Należy jednak podkreślić, że dopiero F. Laloux w czytelny sposób połączył te wszystkie wcześniejsze elementy i klarownie opisał ich ewolucję na linii czasu. Na tej podstawie zbudował model całkowicie odmienny od dotychczasowych rozwiązań i nadając mu nośną nazwę, wywołał zainteresowanie teoretyków i praktyków zarządzania.

W zamyśle F. Laloux (2014, s. 13), budowanie miejsca pracy w oparciu o koncepcję OT stanowi remedium na choroby współczesnego świata, które nazbyt często się w nim pojawiają. Są one dolegliwościami organizacyjnymi wywołującymi u pracowników lęki, apatię, rezygnację oraz stres i wypalenie zawodowe. Szczególnie dotkliwe są: biurokracja prowadząca do przerostu formalizacji działań uczestników organizacji, paraliż w realizacji zadań wynikający z przesadnej troski o poufność i ochronę informacji, nieprawidłowa organizacja spotkań i narad w organizacji, gierki i konflikty między pracownikami. Widoczny staje się brak bezpieczeństwa psychologicznego (Edmondson, 2021), który skutkuje trudnościami w komunikacji i dzieleniu się wiedzą między pracownikami, a także prowadzi do obniżenia skłonności do uczenia się z doświadczeń w pracy, zniechęca do zadawania pytań i poszukiwania pomocy u współpracowników. Bolączki te są efektem

nie radzenia sobie w organizacji ze złożonością, zmiennością i nieprzewidywalnością świata VUCA (Bennett, Lemoine, 2015). Jak zauważa A. Blikle (2017), są one w większości obecne w miejscach pracy tworzonych w oparciu o: hierarchię zarządzania, komunikację pionową, sztywne zasady decydowania i wydawania poleceń oraz kontrolę ich wykonania, centralnie ustalane budżety, a także motywowanie oparte na zasadzie kija i marchewki. Funkcjonowanie na zasadach OT uwalnia od tych bolączek i pomaga pracownikom porzucić dręczące lęki, gdyż trzy filary OT: samzarządzanie, pełnia i ewolucyjny cel pozwalają zbudować miejsce pracy z „duszą”. Kształtuje ono pozytywny emocjonalny stosunek do organizacji oraz pozwala w pełni angażować się w realizację codziennych zadań i być ich podmiotem. Zdaniem niektórych, nowatorstwo takiej idei przypomina „trochę stan zakochania” (Holwek, 2018, s. 15), stąd OT bywa traktowana jak chwilowa fascynacja, która minie w zderzeniu z realiami świata. Zauważa to nawet F. Laloux (2014, s. 13), stwierdzając, że wielu ludzi z góry odrzuci tę koncepcję lub potraktuje ją jak „pobożne życzenie”, którego nie warto wypróbować. Czy słusznie? Czy wejście na drogę turkusową – wprowadzenie zmian w funkcjonowaniu jest utopijnym wyzwaniem?

Wydaje się, że czasami tak może być, na co wskazuje G. Hamel, stwierdzając, że: „Większość firm jest raczej stworzona do bezustannej poprawy niż do wprowadzania co pewien czas innowacji. Wiedzą one, jak stawać się lepszymi, lecz nie wiedzą, jak się zmienić” (Sloane, 2005, s. 15). Tym samym wprowadzane przeobrażenia nie zawsze rozwiązują problemy, a nawet jeśli się to staje, to prowadzi tylko do chwilowej poprawy sytuacji, a nie jej konkretnej, głębokiej zmiany. Dodatkowo każda zmiana w organizacji napotyka na zakłócenia, a zmiana tak radykalna – przejście na turkusowe miejsce pracy, odcinająca się od dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych, prawdopodobnie tylko ten stan zaostriży. Skąd taki wniosek? Z informacji na temat zmian zawartych w literaturze przedmiotu, szczególnie w kwestii oporów wobec zmian organizacyjnych (Walecka, Zakrzewska-Bielawska, 2019, s. 329–336).

Zjawisko oporu jest konsekwencją przeobrażeń w organizacji i koniecznością zmiany dotychczasowego sposobu działania, często bezwzględne porzucenie przez pracowników wypracowanych przez lata nawyków. Nawyki są formowane w celu uzyskania lepszych rezultatów, bycia skuteczniejszym, a jednocześnie zdrowszym i szczęśliwszym (Burchard, 2017), są też podstawą do osiągnięcia wysokiej oceny sprawności działania (Kotarbiński, 2019, s. 119 i następane). Nie budzi zatem zdziwienia powszechność przekonania, że „ludzie nienawidzą zmian”. Jednak S. Stern i C. Cooper (2018, s. 237–242) uważają, że jest to jeden z największych mitów zarządzania. Autorzy argumentują, że pracownicy są obecnie lepiej wykształceni, bardziej dociekliwi i w swoim życiu zawodowym oraz prywatnym przeszli już tyle zmian, że są one dla nich prawie codziennością. Zatem, dlaczego opory pojawiają się w trakcie zmian? Być może dlatego, że zmiany nie są dobrze przygotowane (zwłaszcza te radykalne) i dopasowane do aktualnych potrzeb organizacji. Pracownicy nie otrzymują informacji niezbędnych do modyfikacji pracy,

począwszy od tych, które wskazują na zakres i sposób przejścia na nowe tory działania, po te, które wyjaśniałyby sens i powody zmian.

Najlepsze potwierdzenie tego, że radykalna zmiana miejsca pracy jest możliwa, zawiera książka F. Laloux (2014), w której opisane jest 12 organizacji o bardzo różnym charakterze i zakresie działania, które autor nazywa turkusowymi. A. Blikle (2017) dodaje do tego zbioru 6 polskich organizacji zasługujących na miano turkusowych i nieustannie zwiększa tę pulę, o czym świadczą wpisy na autorskiej stronie moznainaczey.com. Kolejne przykłady funkcjonowania na zasadach turkusów można znaleźć m.in. w pracach A. Jeznacha (2017), M. Trzcionki (2018) czy M. Wzorka (2019). Natomiast artykuł A. Rzepki (2021) dostarcza dowodów, że organizacje, którym udało się w jakimś stopniu zaadaptować model turkusowy w miejscu pracy, odnoszą liczne korzyści. Organizacje takie mają szybsze tempo rozwoju, odnoszą sukcesy finansowe, ale i emocjonalne – wykazują zwiększone zaangażowanie pracowników, odnotowują wyższy poziom satysfakcji z pracy, a także mają niższe wskaźniki rotacji. Prezentowane w literaturze przedmiotu przykłady i dowody jednak nie wszystkich przekonują do koncepcji OT. Kluczowym powodem powątpiewania wydaje się być różnorodność w rozumieniu i implementacji zasad turkusów w każdej prezentowanej organizacji. Zarzuty dotyczą też tego, że wnioskowanie i uogólnianie zasad koncepcji OT opiera się na małej liczbie przykładów (Holwek, 2018, s. 15).

Turkusowe miejsce pracy – argumenty „przeciw” i „za”

Należy podkreślić, że każda organizacja jest specyficzna i niepowtarzalna, a wynika to z jednej z cech organizacji w ujęciu systemowym – szczególnej złożoności, która wskazuje, że nie da się do końca opisać i odwzorować organizacji (Bielski, 1992, s. 83). Poza tym każdy człowiek, w sobie właściwy sposób rozumie i interpretuje rzeczywistość oraz „odczytuje” organizację (Morgan, 2022). To powoduje, że rozpatrując OT, należy pamiętać, że „choć wszystkie mają wspólny filozoficzny mianownik, to każda jest inna i w swojej inności niepowtarzalna. Każda też może być opisana i widziana na wiele sposobów” (Blikle, 2017, s. 51–52). Ta różnorodność dochodzenia do turkusów i różnorodność odcieni turkusów w miejscu pracy wywołuje wątpliwości – np. brak hierarchii to często semantyka, liczy się bowiem wprowadzona decentralizacja władzy i uprawnienie pracowników, co prowadzi do istotnego osłabienia zależności hierarchicznych (Hopej-Tomaszycka, Hopej, 2018). Jest to odstępstwo od kluczowej idei OT, ale zastosowany odcień turkusów jest mniej destrukcyjny i łatwiejszy do utrzymania. Widoczne jest jednak odchylenie od reguły, a ludzie szybciej akceptują rozwiązania jednolite w konstrukcji, oparte na rzetelnej analizie przeszłości i dające się w uniwersalny sposób wdrożyć wszędzie z jednakowym efektem. Dowolność w interpretacji i brak jednego szablonu działania oraz identycznego wyniku, stanowi zasadniczy element krytyki koncepcji OT. Widoczne staje się niezrozumienie, że tworząc miejsce pracy w oparciu

o OT, konieczne jest oderwanie od przeszłości i skupienie się na przyszłości, która z racji swojej zmienności i niepewności wymaga odejścia od wypracowanych i wielokrotnie sprawdzonych sposobów działania i dążenia do stworzenia oryginalnego, niepowtarzalnego i kreatywnego rozwiązania w pełni dopasowanego do konkretnej organizacji działającej w określonym otoczeniu. Każde miejsce pracy uznane za turkusowe to nowatorskie i inspirujące rozwiązanie ukazujące specyficzne rozumienie turkusów, które pomaga zrozumieć ideę ogólną i zaprojektować własną drogę do turkusów. Jak zauważa A. Blikle, turkus jest kamieniem, który „obejmuje niepowtarzalną symfonię kolorów i jest wyraźnie różny od pozostałych” (Blikle, 2017, s. 51), dlaczego nie przenieść tej zasady na organizacje i ich miejsca pracy?

Wnikliwa analiza literatury przedmiotu z punktu widzenia implementacji filarów OT dokładnie eksponuje, że dostrzegana różnorodność opisu turkusowego funkcjonowania w miejscu pracy wynika z odmiennego zakresu i stopnia wdrożenia samoorganizacji, pełni i ewolucyjnego celu w każdej organizacji. Jednakże w każdym przypadku jest to poziom akceptowany w rozpatrywanej organizacji, dopasowany do tej konkretnej organizacji i specyfiki jej działania. Tworzone jest przyjazne miejsce pracy w określonym czasie i środowisku, co satysfakcjonuje jej członków i wspiera ich automotywację w obszarze kompetencji, autonomii i związku z innymi ludźmi (Ryan, Deci, 2018). Wynika to z praktycznego stosowania podejścia sytuacyjnego obecnego w nauce o zarządzaniu (Griffin, 2022, s. 54–55), które najkrócej można wyjaśnić zwrotem: „to zależy”. Wszystko zależy od sytuacji kształtowanej za każdym razem przez specyficzne uwarunkowania, co powoduje, że ta sama koncepcja może być różnie interpretowana i wdrażana oraz przynosić różne skutki w zależności od poprawności dopasowania jej do zidentyfikowanych okoliczności działania.

Biorąc pod uwagę dotychczasowe rozważania, można stwierdzić, że odmiennosc opisów OT w literaturze przedmiotu wskazuje, że turkus to raczej droga, a nie wynik. Organizacja zmienia zasady tworzenia miejsca pracy, biorąc azymut na turkus i określa się jako turkusowa niezależnie od stopnia realizacji założeń koncepcji OT. Punktem wyjścia do podjęcia i kontynuowania takich działań jest wnikliwa analiza argumentów „przeciw” i „za” wdrożeniem OT w odniesieniu do konkretnej organizacji oraz jej bieżących warunków funkcjonowania. Ich zestawienie zawiera tabela 1.

Należy podkreślić, że zaprezentowana lista argumentów nie jest wyczerpująca i normatywna, a inspirację do jej wydłużenia podaje F. Laloux (2014, s. 230–232). Jej zadaniem jest jedynie pobudzenie do refleksji i zastanowienie się, co w danej organizacji może stanowić utrudnienie tworzenia turkusowego miejsca pracy, ale również przemyślenie, co skłania do podjęcia się tego wyzwania. Dzięki temu łatwiejsze wydaje się podjęcie decyzji, czy organizacja ma wchodzić na drogę turkusów czy raczej nie jest to jej przyszłość. W przypadku nastawienia na turkus świadomość blokad i możliwości pomaga w prawidłowym określeniu zakresu i głębokości planowanych zmian w miejscu pracy, a także poprawnym ich dopasowaniu



Tabela 1. Argumenty „przeciw” i „za” implementacją w praktyce koncepcji Organizacji Turkusu

Filar Organizacji Turkusu	Argumenty „przeciw”	Argumenty „za”
Samozarządzanie	<ul style="list-style-type: none"> • radykalna zmiana organizacji działania (organizacja w pełni płaska); • redukcja stanowisk kierowniczych; • zakłócenia w przebiegu kariery zawodowej; • poczucie degradacji u osób decyzyjnych w tradycyjnej organizacji; • wykonywanie różnorodnych zadań; • poczucie presji u pracowników (bycia samodzielnym, decyzyjnym, odpowiedzialnym); • niedostateczne kompetencje pracowników do pełnienia różnych ról; 	<ul style="list-style-type: none"> • pracownik jest w pełni podmiotem działań organizacji; • decentralizacja decyzji; • zapewniona jest swoboda działania wszystkich pracowników; • pracownik może w pełni wykorzystać swoje kompetencje; • relacje międzyludzkie są oparte na zaufaniu, lojalności i współpracy; • budowane jest przyjazne środowisko pracy; • sprawliwszy podział korzyści wynikających z podejmowanych działań;
Pełnia	<ul style="list-style-type: none"> • przesunięcie granic prywatności wynikające z konieczności transparentności działania (np. przyznania się do błędu); • zwiększenie potrzeb informacyjnych pracowników i czasu na ich pozyskanie; • trudności komunikacyjne (związane z mówieniem i słuchaniem); 	<ul style="list-style-type: none"> • autentyczność zachowań pracowników; • transparentność postaw i działań; • szybkość wymiany informacji; • swoboda wypowiedzi, dzielenia się wiedzą i uczenia się; • lepsze wykorzystanie możliwości i atutów pracowników;
Ewolucyjny cel	<ul style="list-style-type: none"> • przekonanie, że oderwanie celów i działania od analizy konkurencji nie pozwala na osiągnięcie sukcesu; • odejście od efektywnościowych wartości działania utrudnia osiągnięcie zysków; • konieczność skupiania się na potrzebach i wartościach pracowników; • odejście od ocen i rankingów utrudnia kontrolę działania organizacji. 	<ul style="list-style-type: none"> • rozumienie sensu działania organizacji i możliwość pełnego zaangażowania się w jego osiągnięcie; • oparcie funkcjonowania organizacji na kształtowaniu wartości relacyjnych; • zachowanie harmonii między życiem zawodowym i prywatnym przez pracowników.

Źródło: opracowanie własne

do odpowiednich odcinków czasu. Można też założyć, że takie postępowanie będzie dobrym sposobem kształtowania zaangażowania pracowników oraz ich przywiązania do organizacji i wzbudzenia w nich poczucia odpowiedzialności (Bugaj, Chałupczak, 2020).

Rekomendacje dla praktyków biznesu zainteresowanych tworzeniem turkusowego miejsca pracy

Analiza literatury przedmiotu ukazująca praktyczne przykłady funkcjonowania turkusowych miejsc pracy wskazuje, że proces wejścia na tę drogę rozpoczyna się w umysłach ludzi, którzy potrafią właściwie odczytać koncepcję OT. Oczywiście główną rolę odgrywają właściciele i osoby zarządzające organizacją, ponieważ to one podejmują decyzję o zmianie modelu organizacyjnego czy tworzeniu nowego. Badania przeprowadzone przez F. Laloux (2014, s. 237–238) ukazują, że są to osoby kluczowe dla powodzenia implementacji koncepcji OT. Liczy się zintegrowanie ich światopoglądu z ideą OT i przyjęcie roli służebnej (Blanchard, 2019; Leoński i in., 2020, s. 91–98), co w praktyce biznesu nie jest łatwe do osiągnięcia. Dopiero na fundamencie świadomości głównych decydentów organizacji można przystąpić do budowania tworzenia turkusowego miejsca pracy w oparciu o:

- zmianę organizacji pracy – konieczne jest uwolnienie od hierarchii władzy i centralizacji decyzji, co można osiągnąć poprzez spłaszczenie struktury

organizacyjnej i przejście do organizacji pracy w oparciu o zespoły autonomiczne: równoległe, sieć indywidualnego kontraktowania czy zespoły zagnieżdżone, zwane holakracją (Robertson, 2016; Leoński i in., 2021, s. 170), które są konsekwencją założeń socjokracji (Czekaj i in., 2020);

- realizację zadań zgodnie ze spójnym systemem wartości – wartości pracowników i wartości organizacji stanowią zintegrowaną całość, która promuje wartości relacyjne i nie jest ukierunkowana na efektywność i zysk (Pluta, 2017; Pluta, Witek, 2019);
- budowanie kultury organizacyjnej, w której pracownicy nie mają obaw i mogą bezpiecznie wyrażać pomysły, zadawać pytania i przyznawać się do błędów (Edmondson, 2021);
- opracowanie racjonalnego procesu doboru pracowników do organizacji (rekrutacji, selekcji i adaptacji) oraz procesu ich wszechstronnego rozwoju (Król, Ludwiczynski, 2022) w odejściu od paradygmatu deficytu kompetencji i skupieniu się na mocnych stronach każdego pracownika, co pozwala im angażować się w realizację zadań, podejmować inicjatywę i samodzielnie rozwiązywać pojawiające się problemy;
- opracowanie nowych ścieżek kariery zawodowej, które byłyby dopasowane do działania turkusowego miejsca pracy i pozwalałyby pracownikom zaspokoić ich potrzebę samorealizacji oraz wykazania się posiadanymi kompetencjami, talentami.

Punktem wyjścia wydaje się tu być opracowanie systemu ról w zespołach i praktycznego szkolenia w skutecznej ich realizacji (inspiracja – Kegan, Laskow, 2016, s. 22);

- ukierunkowanie systemu motywacji na niwelowanie przeszkód utrudniających uruchomienie się motywacji wewnętrznej pracowników (automotywacji – wolicjonalnej skłonności człowieka do działania) w obszarze: kompetencji, autonomii i związków, a nie na wzbudzaniu motywacji poprzez stosowanie systemu nagród i kar (motywacja zewnętrzna – skłonność do działania jest wzbudzana w człowieku) (Ryan, Deci, 2018; Blikle, 2017);
- przygotowanie programów wsparcia harmonii między życiem zawodowym i osobistym, co wprowadza pracowników na drogę równoważonego rozwoju (Tomaszewska-Lipiec, 2018).

W podjęciu decyzji o przemyśleniu i wdrożeniu tych rekomendacji może pomóc wypowiedź J. Welcha, który w wywiadzie dla „Financial Times” podważył ideologię praktyki gospodarczej, dominującą od lat osiemdziesiątych XX wieku i mówiącą, że dla uzyskania lepszych wyników zasoby organizacji powinny być alokowane w celu maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy. J. Welch stwierdził, że: „Na pierwszy rzut oka wartość dla akcjonariuszy to najgłupszy pomysł na świecie. Wartość dla akcjonariuszy jest wynikiem, a nie strategią (...). Twoimi głównymi odbiorcami są Twoi pracownicy, Twoi klienci i Twoje produkty” (Guerrera, 2009). Koncepcja OT w pełni się skupia na tym, co J. Welch określił jako najważniejsze: pracownikach, klientach i produktach. A skoro tak, to nie jest utopią i należy dać jej szansę oraz uznać ją za realną możliwość funkcjonowania organizacji.

Podsumowanie

Koncepcja OT nie stanowi magicznego lekarstwa na problemy organizacji. Jak każda idea zarządzania może przyczynić się do poprawy sytuacji, a nawet być impulsem do rozwoju, ale może również być źródłem jeszcze większego zagrożenia, które w skrajnych przypadkach doprowadzają organizację do upadku. Wszystko zależy od słuszności osądu, potrzeby jej wdrożenia oraz poprawności implementacji.

Udzielone w artykule odpowiedzi na trzy postawione pytania badawcze wskazują, że turkusowe miejsce pracy nie jest utopią, ale ideą działania, jedną z wielu, które oferuje nauka o zarządzaniu. Decydenci organizacji mogą rozważyć możliwość jego wykorzystania, jednak z uwagi na to, że jest ona diametralnie różna i bardzo nowatorska, konieczne wydaje się odpowiednie przygotowanie do jej wdrożenia. Przedstawione w artykule argumenty „przeciw” i „za” oraz rekomendacje mogą stanowić dobry punkt wyjścia do rozpoczęcia tego procesu. Tym samym można mówić o walorze aplikacyjnym artykułu.

Należy jednak zaznaczyć, że przybliżone w artykule rozważania nie mają charakteru normatywnego, a raczej eksploracyjny. Wyznacza to kierunki dalszych poszukiwań

naukowych. Dopiero badania empiryczne mogą zweryfikować przedstawioną w pracy propozycję implementacji koncepcji OT i ocenić, czy oraz w jakim stopniu pozwala ona faktycznie budować turkusowe miejsce pracy i poczucie pracowników, że pracują w takim miejscu. Warto również zweryfikować naukowo, czy obranie azymutu na turkus przez decydentów wymaga wprowadzania zmian do organizacji w określonej kolejności? Od czego najlepiej zacząć, a co może być wdrażane na etapach późniejszych? Jakie czynniki determinują opracowanie takiego cyklu postępowania? Interesujące poznawczo mogłoby być również rozszerzenie rozważań nad koncepcją OT w świetle stylów przywództwa i turkusowego zarządzania, co wymaga dalszej eksploracji sposobów funkcjonowania organizacji. Otrzymane wyniki nie tylko wzbogaciłyby naukę o zarządzaniu, ale również mogłyby wpłynąć na udoskonalenie tworzenia turkusowych miejsc pracy przez praktyków.

dr hab. Anna Pluta, prof. uczelni
Uniwersytet Szczeciński
Instytut Zarządzania
ORCID: 0000-0002-9833-3908
e-mail: anna.pluta@usz.edu.pl

Przypis

- 1) Projekt finansowany w ramach programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod nazwą „Regionalna Inicjatywa Doskonałości” w latach 2019–2022 nr projektu 001/RID/2018/19, kwota finansowania 10 684 000,00 PLN.

Bibliografia

- [1] Bennett N., Lemoine G.J. (2015), *Co oznacza VUCA*, „Harvard Business Review Polska”, numer specjalny, s. 24.
- [2] Bielski M. (1992), *Organizacje – istota, procesy, struktura*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [3] Blanchard K. (2019), *Czym jest przywództwo służebne?* [w:] K. Blanchard, R. Broadwell (red.), *Servant Leadership w praktyce*, MT Biznes, Warszawa, s. 14–23.
- [4] Blikle A.J. (2017), *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Gliwice.
- [5] Borowiecki R., Olesiński Z. (2019), *Uwarunkowania kreacji turkusowych organizacji w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 11–17.
- [6] Bugaj J., Chałupczak M., (2020), *Wyzwania zaangażowania organizacyjnego – wymiary modelu badawczego*, [w:] A. Sopińska, A. Modliński (red.), *Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, s. 343–357.
- [7] Burchard B. (2017), *Skuteczne nawyki. Jak zwyczajni ludzie osiągają nadzwyczajne rezultaty*, MT Biznes, Warszawa.
- [8] Czekaj J., Walczak M., Ziębicki B. (2020), *W kierunku socjokratycznego modelu organizacji*, „Przegląd Organizacji”, Nr 10, s. 13–19.
- [9] Edmondson E. (2021), *Firma bez strachu*, MT Biznes, Warszawa.

- [10] Galat W. (2018), *Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, Nr 82(5), s. 35–43.
- [11] Gardner M. (1994), *Wielkie eseje w nauce*, Wyd. Prószyński i Ska, Warszawa.
- [12] Griffin R.W. (2022), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [13] Guerrera F. (2009), *Welch Rues Short-term Profit Obsession*, „Financial Times”, March 12.
- [14] Hamel G., Breen B. (2008), *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Red Horse Sp. z o.o., Lublin.
- [15] Holwek J. (2018), *Dajmy już spokój z tym turkusem. O tym, jak piękna praktyka staje się modą, a nawet ideologią*, „Coaching Review”, Nr 1(10), s. 11–30.
- [16] Hopej-Tomaszycka M., Hopej M. (2018), *Struktury organizacyjne turkusowych organizacji*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, Nr 130, s. 233–242.
- [17] Iwko J., Pisarska A. (2019), *Realizacja funkcji personalnej w organizacji turkusowej*, „Problemy Jakości”, R. 51, Nr 4, s. 2–10.
- [18] Jeznach A. (2017) *Szef, który ma czas*, Helion, Gliwice.
- [19] Kałwa-Rojczyk A. (2018), *Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych*, „Studia i Prace WNEiZ US”, Nr 51(2), s. 45–54.
- [20] Kegan R., Laskow L. (2016), *An Everyone Culture: Becoming a Deliberately Developmental Organization*, Harvard Business Review Press, Boston.
- [21] Kirov N., Kirova N. (2017), *Do „turkusu” trzeba dojrzeć! Czyli gdzie zaczyna się świadome przywództwo?* „Personel i Zarządzanie”, Nr 10, s. 18–23.
- [22] Kotarbiński T. (2019), *Traktat o dobrej robocie*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- [23] Kozina A., Pieczonka A. (2017), *Negocjacje w turkusowej organizacji*, „Zarządzanie i Finanse”, Nr 15(2/1), s. 163–176.
- [24] Król H., Ludwiczynski A. (2023), *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [25] Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Nelson Parker, Brussels.
- [26] Leoński W., Pluta A., Wiczorek-Szymańska A. (2020), *Zarządzanie różnorodnością w organizacji*, CeDeWu, Warszawa.
- [27] McGregor D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, New York.
- [28] Morgan G. (2022), *Obrazy organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [29] Olesiński Z. (red.), (2020), *Składniki turkusowych organizacji*, Difin, Warszawa.
- [30] Pisarska A., Iwko J. (2018), *Human Resources Management in a teal Organization Based on the Example of Brewa c.c. in Kalisz*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia”, Tom 52, Nr 6, s. 79–86.
- [31] Pluta A. (2017), *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek”, Nr 4, s. 304–315.
- [32] Pluta A. (2018), *Kształtowanie sprawności pracowników wiedzy działających pod presją czasu*, Wyd. US, Szczecin.
- [33] Pluta A., Witek J. (2019), *Możliwość wdrożenia turkusowych miejsc pracy we współczesnych organizacjach: próba oceny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 20, z. 10, s. 233–246.
- [34] Ridderstrale J., Nordstrom K. (2001), *Funky biznes*, WIG Press, Warszawa.
- [35] Robertson B.J. (2016), *Holacracy. The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy*, Penguin Random House, New York.
- [36] Rutkowska M. (2020), *Współczesne modele (kolory) zarządzania*, „European Journal of Management and Social Science”, Vol. 1, pp. 17–22.
- [37] Ryan R.M., Deci E.D. (2018), *Self-determination Theory. Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*, The Guilford Press, New York.
- [38] Rzepka A. (2021), *TEAL Organizations in Times of Industry 4.0*, „European Research Studies Journal”, Vol. XXIV, Special Issue 2, pp. 60–71.
- [39] Samul J. (2022), *Identyfikacja potencjału przyszłych liderów w kontekście przywództwa w organizacjach turkusowych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3–4, s. 112–126.
- [40] Sloane P. (2005), *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, GWP, Gdańsk.
- [41] Stern S., Cooper C. (2018), *Mity zarządzania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- [42] Sztompka P. (2016), *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Znak, Kraków.
- [43] Sztumski W. (2015), *Humanizing and Dehumanizing Work*, [in:] R. Tomaszewska-Lipiec (ed.), *Work–personal Life. Between Harmony and Disintegration*, Impuls, Kraków, pp. 145–158.
- [44] Tabaszewska-Zajbert E., Sokołowska-Durkalec A. (2018), *Coaching jako narzędzie wsparcia turkusowego modelu organizacji*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 19, z. 8, cz. 1, s. 617–629.
- [45] Tomaszewska R. (red.), (2020), *Praca i kariera w warunkach nowego millennium. Implikacje dla edukacji*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- [46] Tomaszewska-Lipiec R. (2018), *Praca zawodowa – życie osobiste. Dysonans czy synergia?* Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.
- [47] Trzcionka M. (2018), *Turkusowa organizacja: żywy organizm*, [w:] M. Geise, J. Oczki, D. Piotrowski (red.), *Wybrane aspekty przemian gospodarczych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz, s. 138–160.
- [48] Walecka A., Zakrzewska-Bielawska A. (2019), *Organizacja w procesach zmian – w drodze do elastyczności i innowacyjności*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa, s. 294–338.
- [49] Wasiluk A. (2022), *On the Way to Turquoise Organizations and Turquoise Leadership*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, No. 158, pp. 647–661.
- [50] Wyrzykowska B. (2019), *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Journal”, No. 27(4), pp. 124–141.
- [51] Wzorek M. (2019), *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Helion, Gliwice.

The Turquoise Workplace. Between Idealism and Pragmatism

Summary

The aim of the article is to identify ways of perceiving the Teal Organization concept. Recognizing them can make it easier to understand the emerging dilemmas associated with the TO idea. The fulfillment of the set goal leads to the presentation of the of the TO assumptions and their criticism in comparison with the literature on the subject. The author, using deductive reasoning, identifies

the arguments “against” and “for” the implementation of this solution and develops recommendations for the practice interested in its implementation. The article inspires research that would verify the scientifically presented recommendations and encourages further exploration of ways of functioning consistent with the TO concept (especially the implementation of its principles).

Keywords

Teal Organization, turquoise workplace, management concept, organization
