

**Akerke Akberdiyeva**

Politechnika Gdańska

e-mail: akerke\_w@mail.ru

ORCID: 0000-0001-7520-2828

---

## **IDENTYFIKACJA KORZYŚCI Z FUNKCJONOWANIA ORGANIZACJI W WARUNKACH TURKUSOWEGO MODELU ZARZĄDZANIA**

---

### **IDENTIFICATION OF BENEFITS OF ORGANIZATIONS FUNCTIONING IN THE CONDITIONS OF TURQUOISE MANAGEMENT MODEL**

---

DOI: 10.15611/pn.2018.543.01

JEL Classification: M12, M50, M54

**Streszczenie:** Trend związany z zastosowaniem w praktyce wartości korporacyjnej pojawił się we wczesnych latach 80., kiedy to powstał nowy model zarządzania organizacją. W tym ujęciu wartość korporacyjna dotyczy pracowników, a nie tylko innowacyjnego sprzętu i technologii, ponieważ ten model opiera się głównie na wydajności pracowników, którzy z kolei mają wpływ na rozwój firmy. Wcześniej model organizacyjny koncentrował się w większym stopniu na zyskach, a dopiero po latach 50. zaczął się skupiać na innowacjach, z uwzględnieniem czynnika ludzkiego, czyli kluczowych pracowników. Niemniej jednak model ten nie mógł ustanowić w organizacji ładu w zakresie obowiązków, wynagrodzeń, a w związku z tym zysków i rozwoju firmy. Celem artykułu była identyfikacja korzyści turkusowego modelu zarządzania oraz istotność pracowników w organizacji i ich potencjał pobudzony przez turkusowy model zarządzania.

**Słowa kluczowe:** turkusowa organizacja, koncepcja wartości turkusowej organizacji.

**Summary:** The trend related to the application of corporate value in practice appeared in the early 1980s, when a new organizational management model was created. In this concepts, corporate value applies to employees, not just innovative equipment and technology, because this model is based mainly on the productivity of employees who in turn have an impact on the company's development. Previously, the organizational model focused more heavily on profits, and only after the 1950s began to concentrate on innovation, taking into account the human factor, or key employees. Nevertheless, this model could not establish an order in the organization in terms of obligations, wages and, therefore, profits and development of the company. The aim of the article was to identify the benefits of the model of turquoise management and the significance of employees in the organization and their potential stimulated by the turquoise management model.

**Keywords:** turquoise organization, the concept of the value of the turquoise organization.

## 1. Wstęp

Niekiedy kultura organizacyjna kształtowana jest na doświadczeniach założyciela firmy, według jego wartości. Z czasem to podejście ewoluuje, a organizacja zaczyna dostosowywać się do otoczenia. Osobami zarządzającymi są wtedy, oprócz założyciela, też i inni menedżerowie, którzy poprzez stawianie kolejnych zadań i celów prowadzą organizację do osiągnięcia sukcesów. W kulturze organizacyjnej zawierają się wszystkie metody działania i relacje panujące w firmie, dzięki którym możliwe jest spójne i produktywne działanie zespołu. W wyniku współpracy powstaje zewnętrzny obraz organizacji, który kreuje jej wizerunek i określa charakter relacji z otoczeniem.

Aby zrozumieć istotę istniejącej kultury organizacyjnej w określonej firmie, należy przeanalizować, w jaki sposób podejmowane są decyzje w organizacji oraz odpowiedzieć na następujące pytania: Czy właściciel lub menedżerowie mają zaufanie do członków zespołu? Czy członkowie zespołu mają do dyspozycji narzędzia potrzebne do podjęcia decyzji dotyczących rozwiązania problemów, z którymi spotykają się bezpośrednio na co dzień na swoim stanowisku pracy? Czy pracownicy mają dostęp do informacji dotyczących sytuacji w organizacji i są w stanie być odpowiedzialni za swoje działania?

Tradycyjny styl zarządzania często wymaga jasnej i ścisłej implementacji instrukcji menedżerów. Wykonywanie rutynowej pracy pod stałą kontrolą staje się monotonne, co tworzy chaos w kulturze organizacyjnej. Oczywiście istnieją firmy, które kolektywnie podejmują decyzje, co oznacza, że każdy członek zespołu może wyrazić swoją opinię w sprawie działalności organizacji, ale ostateczny wybór jest nadal podejmowany przez menedżerów.

Turkusowy model zarządzania to zupełnie inne podejście, które oparte jest na tworzeniu kultury pobudzania pracowników do samodzielnych działań poprzez:

- zatrudnianie pracowników, którzy podejmują samodzielne decyzje,
- podejmowanie decyzji konsultacyjnie z współpracownikami (w tym z menedżerem),
- podejmowanie ostatecznej decyzji samodzielnie przez pracownika, a nie przez kierownika.

Wskazana koncepcja interpretowana jest w ten sposób, że każdy zatrudniony pracownik świadomie rozumie istotę działalności firmy oraz własną rolę w danej organizacji. Z kolei szef (kierownik, menedżer) zapewnia dostęp do wszystkich informacji przychodzących i wychodzących z organizacji, dzięki czemu pracownik rozumie prawdopodobieństwo konsekwencji własnej decyzji. D. Bakke uważa, że delegowanie prawa do podejmowania decyzji i kontrolowania sytuacji ujawnia u pracowników optymalny poziom kreatywności i potencjału [Bakke 2005, s. 39-143].

## 2. Filozofia turkusowej organizacji

Turkusową organizację charakteryzuje przede wszystkim demokracja z liberalnym podejściem, dająca pracownikom moralne i etyczne wsparcie. Autorzy filozofii (F. Laloux, A. Jeznach, D. Bakke) akceptują to, że turkusowa organizacja jest przyszłością. Pracownicy traktują w niej organizację jako żywy organizm, w którym istnieją silne sprzężenia zwrotne między organizacją a pracownikami.

Nie można nie zgodzić się z oświadczeniem słynnego rosyjskiego filozofa V.S. Sołowiowa, że „człowiek jest bytem społecznym i najwyższą przyczyną życia, ostatecznym celem jego wysiłków nie jest jego osobiste przeznaczenie, lecz społeczny los całej ludzkości” [Sołoviov 2012]. Jeśli chodzi o turkusową organizację, wyrażenie to rozumiane jest tak, że finalny cel każdej pracy powinien być korzystny dla jednostki i ogółu. Człowiek nie tylko musi się wzbogacać, ale też przede wszystkim musi działać z korzyścią dla swojego środowiska. Turkusowa organizacja traktuje każdego pracownika pracującego w grupie indywidualnie, zwracając uwagę na jego umiejętności i zdolności, tworząc w zespole asertywną atmosferę i efekt synergii. Celem podejścia takiej organizacji jest stworzenie stabilnego zasobu pracy, który wzajemnie i korzystnie działa pomiędzy pracownikami a organizacją, tworząc integralność personelu, zapewniając jednocześnie jego niezależność w wykonywaniu zadań, jak i w horyzontalnej strukturze organizacyjnej.

Jednym z ważniejszych elementów tworzenia wartości jest motywacja pracowników. Na współczesnym rynku pracy coraz mniej widzialna jest motywacja materialna, natomiast motywacja niematerialna zaczyna działać w zależności od jej wartości. Według badań firmy doradczej McKinsey & Co w Stanach Zjednoczonych tylko 30% nowych miejsc pracy wiąże się z pracą algorytmiczną, a 70% osób czeka na działania z elementami kreatywności i analizy. Istotne jest więc, że 70% pracowników oczekuje na motywację niematerialną [Pink 2009, s. 3].

W turkusowej organizacji istnieje tylko motywacja niematerialna, która w perspektywie ma materialną wartość. Na przykład współzałożyciel turkusowej organizacji „AES” D. Bakke zauważył, że na kilku pracowników już nie działa motywacja, więc zwolnił ich, aby sami otworzyli własną działalność [Bakke 2005]. W dalszym ciągu pomagał im jednak poprzez współpracę z własną firmą macierzystą. Drugim przykładem jest firma Semco Partners, która przekształciła się w strukturę partnerską z udziałem sześciu dyrektorów, którzy pracowali razem od wielu lat. Wymienione przykłady mogą być identyfikowane jako czynniki turkusowej organizacji [Nayak 2013].

## 3. Identyfikacja wartości turkusowej organizacji

Do identyfikacji korzyści turkusowej organizacji w artykule zostały poddane analizie trzy firmy, które wprowadzają i stosują filozofię turkusowego modelu zarządza-

nia od ponad 20 lat. Na ich przykładzie możliwe jest określenie głównych czynników oraz wartości jakie prezentuje model turkusowej organizacji

### **I. Firma „AES” (Applied Energy Services), USA**

Jak powiedziała Lynn Sharp Paine, profesor Harvard Business School: „Wartości nie są narzędziem zarządzania ani częścią systemu zarządzania, który uzupełnia kontrolę jakości lub system materialnych zachęt. Nie są też czymś efemerycznym, są to przekonania, cele i postawy, które wspierają przedsiębiorstwo i pomagają kierownictwu w wyborze strategii, struktur, procesów i polityki. Jest to «infrastruktura» organizacji, która stanowi jej szczególnie charakter i etykę czynników ludzkich” [Paine, Mavrinac 1995].

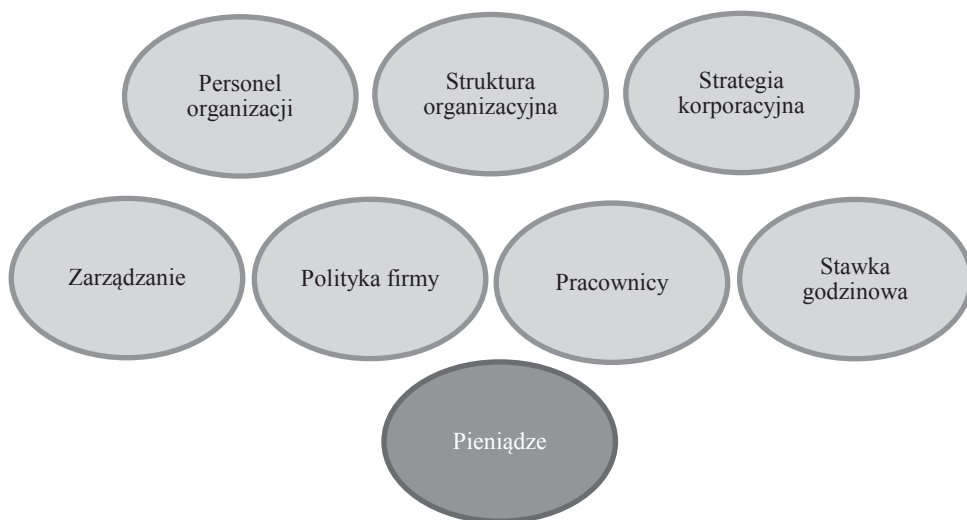
D. Bakke w swojej książce wspomina [Bakke 2005, s. 17-34], że jeśli wartości pozostają tylko pięknymi słowami, to może dobrze wyglądać dla PR, ale w rzeczywistości jest cyniczne i kłamliwe. Wartości i zasady mają znaczenie tylko wtedy, gdy wpływają na wszystko, co robimy każdego dnia. Moralne i etyczne kryteria organizacji wyrażane przez firmy w rzeczywistości prawie nie mają wpływu na to, jak prowadzona jest działalność. Co więcej, menedżerowie wyższego szczebla rzadko wspominają o nich na spotkaniach z zespołem, spotkaniach z inwestorami oraz podczas opracowywania strategii organizacyjnych.

Ludzie bardzo dobrze odróżniają prawdziwe wartości od wartości, które są narzucone z ukrytych intencji. D. Bakke [2005, s. 17-34] wspomina także o tym, że wartości powinny być przestrzegane nie dlatego, że działają (generują zysk), ale przede wszystkim dlatego, że są odpowiednio tworzone według potrzeb i oczekiwań pracowników wobec organizacji, co oznacza ich rozwój zawodowy oraz kształtowanie kultury organizacyjnej zapewniające komfortowe środowisko pracy.

### **Radość**

Jedną z wartości firmy „AES” jest wewnętrzna „radość” organizacji. Aby wyjaśnić koncepcję „radości”, organizacja opracowała schemat i przekazała go swoim bankierom inwestycyjnym. Z kolei bankierzy inwestycyjni, po rozważeniu schematu, dodali jeszcze jeden element, a mianowicie pojęcie „pieniądza” [Bakke 2005, s. 17-34].

Zbudowany schemat radości według firmy „AES” pokazuje, że określone elementy mają wpływ na wydajność pracownika. Celem elementu „radość” jest to, aby każdy pracownik był integralną częścią organizacji. Obecność wymienionych elementów mówi przede wszystkim o dostępności informacji do tych składowych, gdyż dysponując wiedzą i informacjami o organizacji, pracownik może łatwiej realizować główne zadania podmiotu. W tym ujęciu korporacyjna radość zupełnie nie obejmuje team buildingu, ponieważ autor uważa, że radość dają nie tylko pracowni- cze imprezy i sukcesy biznesowe. Aby spełnić założenia koncepcji, należy stworzyć dobrą atmosferę pracy w organizacji.



Rys. 1. Pojęcie radości

Źródło: [Bakke 2005].

### Integralność

Integralność to jakość głębokiej odpowiedzialności za wypełnione działania, umiejętność szanowania innych i bycia odpowiedzialnym za to, co się robi. Pojęcie integralności oznacza również prawdziwość, dobrą wiarę, wypełnianie zobowiązań. Integralność wymaga silnego sprzężenia zwrotnego, ciągłej komunikacji, a to oznacza otwarcie się – przyznawanie się własnych błędów przed pracownikami, akcjonariuszami, bankierami i państwem. Przyzwoitość implikuje również konieczność pełnego wyjaśnienia wartości i celów korporacyjnych wszystkim zainteresowanym, zwłaszcza jeśli te wartości są niezwykle, potencjalnie kontrowersyjne lub trudne do zrozumienia [Bakke 2005, s. 21-98].

Jeżeli porówna się podejście do funkcjonowania modeli turkusowych i modeli zarządzania wcześniejszych organizacji, mianowicie model pomarańczowy i zielony, to można zauważyć, że w nich nie poświęca się czasu na mówienie o wartościach firmy [Laloux 2014, s. 30-53]. Dlatego brakuje porozumienia oraz nieuniknione stają się wewnętrzne konflikty. Jeśli w organizacji turkusowej podstawową wartością jest odpowiedzialność za własne decyzje, to zielona organizacja zawiera realizację innowacyjnych produktów, natomiast organizacja pomarańczowa realizuje wyłącznie maksymalizację zysku. W tych przypadkach działania pracowników są ograniczone do ram decyzji zarządu lub właścicieli firmy. Ta wartość obejmuje odpowiedzialność wobec organizacji, po to, aby organizacja osiągała dochody, była odpowiedzialna wobec pracowników i środowisk oraz aby zaspokojone zosta-

ły potrzeby klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Tradycyjny styl zarządzania przydziela określony dział oraz konkretnego pracownika jako odpowiedzialnych za ochronę środowiska i bezpieczeństwo życia, natomiast w turkusowej organizacji każdy pracownik współpracuje z każdym, nawzajem się wspomagają, ponieważ ogólny cel organizacji dotyczy każdego pracownika.

### **Odpowiedzialność społeczna**

Wartość społecznej odpowiedzialności rozumie się w ten sposób, że każde państwo przyznaje określone prawa i ceduje odpowiednie obowiązki. Z kolei firma musi funkcjonować w taki sposób, aby przynosić korzyści społeczeństwu w celu zmniejszenia ewentualnych negatywnych konsekwencji jej działalności, jak np. ochrona środowiska, nagły wzrost bezrobocia, przejrzystość podatkowa.

Współzałożyciel firmy „AES” Dennis Bakke w swojej książce *Joy at work* wspomina, że misja organizacji powinna być związana ze służeniem społeczności. Przykładem realizacji misji jego organizacji może być to, że w dzielnicy Le-Flor stopa bezrobocia spadła z 13,6 do 4% dzięki nowym miejscom pracy stworzonym przez „AES”. W 1997 r. utworzono oddział w Republice Dominikany. W tym czasie wypadki w obszarze usług elektrowni z powodu porażenia prądem zabijały 385 mieszkańców Dominikany rocznie, ale do roku 2000 liczba wypadków spadła do 29. Innymi słowy, uratowano setki istnień ludzkich dzięki działalności „AES”, firma poważnie traktuje swoje główne zadanie „zaspokojenia publicznej potrzeby bezpiecznej, czystej, niezawodnej elektryczności”. Autor *Joy at work* uważa, że jest to najbardziej użyteczny dla społeczeństwa projekt elektrowni jądrowej.

### **Sprawiedliwość**

Sprawiedliwość rozumiana jest jako brak hierarchii, w której występuje silne sprzężenie zwrotne, czyli każdy pracownik ma wszelkie możliwości dostępu do zasobów informacji o organizacji, co ma sprzyjać osiągnięciu wspólnego celu.

## **II. Semco Partners**

Firma Semco Partners jest następcą Semco Group, przedsiębiorstwa produkującego wirówki, które zostało założone w latach 50. przez Antonia Curta Semlera. W 1980 r. syn Antonia, Ricardo Semler, przejął firmę i wdrożył nową koncepcję zarządzania. W praktyce zmodernizował zarządzanie i rozszerzył zasięg firmy, przenosząc ją w dużym stopniu do sektora usług, w tym doradztwa środowiskowego, zarządzania obiektami, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami i wsparcia zapasów. Podczas tej ekspansji firma współpracowała z wieloma partnerami technologicznymi i opracowała wyrafinowany model *joint venture*, który łączył praktyki zarządzania Semco z doświadczeniem partnerów i liniami produktowymi. Ta fuzja zestawów umiejętności stworzyła model biznesowy, który odniósł wielki sukces na rynku brazylijskim.

Rok 1982 stał się punktem zwrotnym dla firmy i jej pracowników. Ricardo Semler wprowadził drastyczne zmiany. Zmienił nazwę firmy Semco, zmodernizował praktyki zarządzania i rozszerzył asortyment firmy oraz wdrażał strategię dywersyfikacyjną. Później został założony instytut o nazwie Semco Style, który świadczy usługi coachingowe, usługi w zakresie zarządzania, metodologii Agile oraz prowadzi szkolenia na temat turkusowej organizacji, a model turkusowy jest określony jako styl Semco.

W 2012 roku Semco Partners przekształciło się w strukturę partnerską z udziałem sześciu dyrektorów, którzy pracowali razem od wielu lat.

Ricardo Semler pierwszego dnia działalności w firmie zwolnił 60% osób z grupy najwyższego kierownictwa oraz 75% pracowników korporacyjnych. Kontynuował proces demokratyzacji firmy, odwracając dawną korporacyjną hierarchię poprzez delegowanie jak największej siły decyzyjnej na siłę roboczą. Stworzył nowy model struktury organizacyjnej, zamiast prostokątnej hierarchii powstała pozioma struktura w postaci spirali. W ciągu 20 lat rozwinął firmę, zwiększył liczbę pracowników z 90 do 3000, a rotacja pracowników ustaliła się na poziomie 1-2%. Przychody wzrosły z 4 mln USD w 1982 roku do 212 mln USD w 2003 roku, a więc w ciągu 20 lat.

Wdrożenie modelu turkusowej organizacji w nowych tak utworzonych spółkach przyniosło IRR w wysokości 46,5%. Jest to dowodem na to, że nawet dziś firmy, które przyjmują turkusowy model zarządzania są bardziej skuteczne, zyskowne i elastyczne oraz wykazują wyższe zadowolenie klientów i satysfakcję współpracowników.

Z biegiem lat R. Semler ustanowił własne zarządzanie w organizacji. Styl Semco opiera się na pięciu programach zarządzania i ponad 100 praktykach. Te kluczowe zasady to:

- 1) zaufanie,
- 2) zmniejszenie kontroli,
- 3) zarządzanie sobą,
- 4) ekstremalne wyrównanie,
- 5) kreatywne innowacje.

R. Semko określił następujące wartości dla swojej firmy:

**Kapitalizm** – z systemu kapitalistycznego przejęto teorię ideału wolności osobistej, indywidualizmu i konkurencji.

**Socjalizm** – dzięki teorii socjalizmu uświadomiono sobie znaczenie wymiany informacji, tworząc atmosferę asertywności oraz pragnienie zysku.

**Firmy japońskie** – zastosowano elastyczne podejście w zarządzaniu.

Według R. Semlera w firmie Semco Partners zarządzanie jest odzwierciedleniem demokracji (udział pracowników), wspólnego podziału zysków oraz swobodnego przepływu informacji (opracowanie na podstawie [Semler 2007]).

### III. GERSO International Contracting GmbH

To polska firma działająca w Niemczech od 1991 roku, założona przez Andrzeja Jeznacha, który jednocześnie jest autorem kilku książek, m.in. *Szef, który ma czas*, opisującej turkusowy model zarządzania organizacją. Idea wdrożenia turkusowego modelu zarządzania powstała wtedy, kiedy zauważył, że zapewnienie pracownikom wolności przynosi pozytywne wyniki dla firmy. Od czasu wprowadzenia we własnej firmie turkusowego modelu, tj. nowego modelu zarządzania, wskaźniki rentowności podniosły się kilkakrotnie. W ostatnich trzech latach (2014-2017) obroty i zyski firmy wzrosły o ponad 100% [Jeznach 2016, s. 6].

Autor w swojej książce wspomina, że do zbudowania turkusowego modelu zarządzania trzeba brać pod uwagę:

- kształtowanie oraz używanie asertywnej metody komunikacji, która pozwala na osiągnięcie własnych interesów i jednocześnie nie jest agresywna, nie rani godności drugiej osoby;
- w turkusowych organizacjach strategia powstaje naturalnie, nie ma narzucania przywództwa;
- każdy pracownik rozumie, co robi i dlaczego to robi, a także traktuje organizację jako żywy organizm,
- w turkusowej organizacji wszyscy robią wszystko.

Ostatni punkt jest wyróżniający w porównaniu z kluczowymi elementami poprzednich firm.

## 4. Analiza porównawcza modeli zarządzania

W celu przedstawienia zarządzania organizacją w modelu tradycyjnym i nowoczesnym przedstawiono analizę porównawczą, którą opracował D. Bakke. W tab. 1 jest dodana też cecha elastycznego zarządzania japońskich firm, ponieważ wartość jednej z pierwszych turkusowych organizacji, mianowicie Semco Partners, zbudowana jest na podstawie tej metody.

**Tabela 1.** Podejście do pracy i zarządzania organizacją

Tradycyjne podejście do pracy	Turkusowe podejście do pracy	Japońska metoda zarządzania
1	2	3
Postawa wobec pracowników		
95% ważnych decyzji podejmuje zarząd	99% ważnych decyzji jest podejmowanych przez zwykłych pracowników	Każda decyzja podejmowana jest przez menedżerów, po dyskusji z pracownikami
Pracownicy mają ustalone limity kosztów, a ich przekroczenie wymaga zgody zarządu	Wydatki na potrzeby firmy nie wymagają zgody władz; konsultacja ze współpracownikami jest obowiązkowa	Pracownicy raczej nie przekraczają ustalonego limitu kosztów, ponieważ metoda zarządzania bazuje na istniejących technologiach. Więc ustalony limit kosztów jest przewidywalny



1	2	3
Opisy stanowiska nie zmieniają się z czasem. Zmieniają się tylko nazwy w komórkach	Brak opisów stanowisk w całej firmie. Każda osoba jest wyjątkowa i organizuje swoją pracę zgodnie z jej osobistymi aspiracjami i umiejętnościami	Nie istnieje konieczność opisu stanowiska, ponieważ organizacja jest nastawiona na szkolenie pracowników do wykonywania różnych operacji
System wynagrodzeń dzieli personel na menedżerów i innych pracowników	Organizacja ma tylko jedną kategorię pracowników. (Poziomy wynagrodzeń można również uzgodnić zbiorczo)	Oplata zgodnie z wynikami pracy grupy, a nie z wynikiem indywidualnym
Duża liczba menedżerów i innych pracowników w centrali	Mała liczba pracowników w centrali	Metoda nie wymaga ilościowych pracowników centrali, ponieważ główną zasadą jest końcowy rezultat wspólnej pracy, a nie indywidualnego pracownika
Krótkoterminowe lub z góry określone zatrudnienie w firmie	Priorytetem jest zdolność pracownika do funkcjonowania w modelu organizacji i działania zgodnie z wartościami firmy, i w tej sytuacji termin zatrudnienia jest nieokreślony	Długoterminowe zatrudnienie w firmie, przywiązanie do firmy, utożsamienie
Cel, misja, zadanie		
Celem istnienia firmy jest przede wszystkim zwiększanie wartości dla akcjonariuszy	Głównym celem istnienia firmy jest dbanie o jej zasoby, aby mogła służyć społeczeństwu w sposób racjonalny i efektywny ekonomicznie	Efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów (misja wewnętrzna) i produkcja systemu <i>just in time</i> (misja zewnętrzna)
Zewnętrznie deklarowane i rzeczywiste cele w firmie są bardzo różne	Dla wszystkich zainteresowanych stron ustalone cele, misja i cele firmy pozostają niezmienione	Ustalone cele, misja raczej dotyczą wszystkich procesów realizowanych w firmie
Wszystkie kontakty zewnętrzne są realizowane za pośrednictwem firmy PR i dyrektora ds. relacji inwestorskich. Tylko niektórzy menedżerowie są upoważnieni do składania publicznych oświadczeń	Każdy pracownik może składać oświadczenia dotyczące firmy publicznie, w tym dla akcjonariuszy	Istnieje pewna struktura i czas, aby oświadczenie mogło dotrzeć do kierownictwa. Dostarczone oświadczenie nie zostanie zignorowane
Kontrola nad działalnością firmy jest prowadzona przez liczne grupy pracowników, z których większość ma podobną wiedzę i umiejętności	Niezwykłe zmniejszona liczba grup o wąskiej specjalizacji (strategia, analityka finansowa, planowanie, zaopatrzenie, dział personalny). Ich funkcje są wykonywane przez zespoły operacyjne w terenie	Proces kontroli odbywa się poprzez sprawdzanie i terminowe korekty w trakcie produkcji
Publicznie mówiąc o wspólnych wartościach, firma dąży do zdobycia przewagi nad konkurentami	Misje wewnątrz i na zewnątrz firmy często polegają na wspólnych wartościach i zasadach	Brak danych
Raporty roczne		
Roczne przesłanie CEO skierowane jest do akcjonariuszy	Roczne przesłanie CEO skierowane jest do wszystkich zainteresowanych stron, w tym do pracowników, rządu, społeczności lokalnych, klientów, akcjonariuszy i dostawców	Roczne przesłanie CEO skierowane jest do wewnętrznych interesariuszy. Do zewnętrznych interesariuszy skierowane są raporty o ilości sprzedanych gotowych wyrobów

Tabela 1, cd.

1	2	3
Dostarczone informacje dotyczą wyłącznie kwestii finansowych. Istotnych dla akcjonariuszy. W sprawozdaniu nie przedstawiono oceny pod względem wspólnych wartości i zasad	Dostarczane są sprawozdania dotyczące głównego celu firmy oraz wspólnych wartości i zasad, a także informacje finansowe dotyczące każdej zainteresowanej strony	Dostarczone informacje dotyczą raczej wyprodukowanych wyrobów, a także poszczególnych etapów produkcji
Kierownik i menedżerowie		
Menedżerowie widzą swoją rolę w zarządzaniu ludźmi i zasobami	Menedżerowie widzą swoją rolę w służbie innym pracownikom	Menedżerowie widzą swoją rolę w przewodzeniu pracownikom i koordynowaniu ich działań
Menedżerowie uważają się za inicjatorów, których zadaniem jest tworzenie wizji firmy, planów działania oraz kontrola, a realizacja delegowana jest na niższe szczeble zarządzania	Menedżerowie działają jako mentorzy, trenerzy, nauczyciele, asystenci i inspiratorzy. Uczestniczą w poszczególnych etapach wykonywania czynności, aktywnie angażując podwładnych	Menedżerowie działają jako koordynatorzy i trenerzy
Stosowane są techniki „zarządzania z udziałem zespołu”: menedżerowie mogą się konsultować z podwładnymi, ale decyzje są nadal podejmowane przez menedżerów	Podwładni mogą zarządzać zasobami i podejmować decyzje. Menedżerowie nadzorują aktywny proces konsultacji i zwalniają pracowników, którzy nie wykorzystują go prawidłowo	Istnieje silne sprzężenie zwrotne, dostęp do informacji dotyczących organizacji, ale zarządzanie zostaje w kompetencji menedżerów
Odszkodowanie		
75-95% zależy od wyników ekonomicznych firmy	Od wyników ekonomicznych firmy jednakowo zależy i wydajność pracownika pod względem zasad i wartości organizacji	Brak danych
Praca menedżerów i innych pracowników jest wypłacana według różnych schematów	Kompensacja jest obliczana według tych samych kryteriów. Nie ma odrębnego systemu dla wyższej kadry kierowniczej i administracji	Opłata zgodnie z wynikami pracy grup, indywidualne wyniki się nie liczą
Szkolenie i dostęp do informacji		
Uważa się, że najlepszym sposobem szkolenia pracowników jest prowadzenie zajęć formalnych (w klasie) i obserwowanie, jak inni podejmują decyzje	Uważa się, że pracownicy najlepiej uczą się z własnego doświadczenia, kiedy podejmują decyzje, jak działać niezależnie i ponosić odpowiedzialność za wyniki ich działania. Ponadto nieformalny mentoring jest zatwierdzany, gdy pracownicy otrzymują porady w kwestiach związanych z ich odpowiedzialnością	Istnieją praktyczne zajęcia w zakresie kompetencji stanowiska, ale bez podejmowania własnej decyzji dotyczącej wykonania pracy

1	2	3
Audyt		
Audyt przeprowadzany jest przez profesjonalnych audytorów lub ekspertów z centrali	Audyt przeprowadzany jest przez grupy pracowników z różnych działów firmy, którzy dobrowolnie poświęcają tę część swojego czasu pracy. Eksperti zewnętrzni wydają tylko zalecenia	Brak danych
Rada dyrektorów		
Reprezentuje interesy akcjonariuszy i uważa to za swoją główną funkcję	Reprezentuje wszystkie zainteresowane strony (pracowników, dostawców, udziałowców, klientów)	Brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Bakke 2005; Imai 2004].

## 5. Identyfikacja korzyści turkusowej organizacji

Na podstawie tab. 1 można zidentyfikować następujące korzyści turkusowych organizacji, biorąc pod uwagę, że zasoby są niezbędne do działalności każdej firmy.

1. Koszty utrzymania organizacyjnej struktury
  - 1.1. Rotacja pracowników jest niewielka.
  - 1.2. Zredukowane koszty szkolenia pracowników.
  - 1.3. Obniżenie lub całkowite wyeliminowanie kosztów dla firm outsourcingowych, takich jak agencje marketingowe i reklamowe, audytorzy, brokerzy celni.
  - 1.4. Pracownicy z własnej woli pracują po godzinach.
  - 1.5. Wyzerowany koszt stanowiska koordynatora, którego obowiązkiem jest kontrola poszczególnych działów i pracowników.
  - 1.6. Znacznie obniżone koszty pracy.
2. Koszty utrzymania struktury produkcji
  - 2.1. W produkcji nie ma wadliwych towarów, ponieważ istnieje małe prawdopodobieństwo, że pracownik będzie niedoświadczony.
  - 2.2. Wysokie prawdopodobieństwo tworzenia kreatywnych i innowacyjnych produktów.
3. Perspektywy strategiczne
  - 3.1. Długoterminowe perspektywy z klientami zewnętrznymi, dzięki zaufaniu i przejrzystym działaniom organizacji (firma działa zgodnie z ustalonymi wartościami, gdy raport z działań jest również dostępny dla klientów).
  - 3.2. Firma może działać w kilku kierunkach dzięki inicjatywie i kreatywności własnych pracowników.

4. Dla pracowników
  - 4.1. Ciągłe doskonalenie firmy i pracowników.
  - 4.2. Komfortowe środowisko do wykonywania pracy.
  - 4.3. Istnieje dodatkowy zysk (możliwość podziału zysku firmy pomiędzy pracowników, gdy roczny plan przekracza faktycznie zrealizowany plan).

Zidentyfikowane korzyści turkusowej organizacji wynikają przede wszystkim z intelektualnej zdolności pracowników. Minimum przełożonych i maksimum swobody – te zasady buduje organizacja turkusowa. Oznacza to, że większa część siły roboczej jest zaangażowana w bezpośrednią działalność organizacji, co przynosi zysk, a zatem pociąga za sobą rozwój organizacji. Oczywiście nie ma jednoznacznego cyklu wprowadzania i otrzymywania korzyści z modelu organizacji turkusowej, ponieważ zależy on od kilku elementów, takich jak: kultura organizacyjna w firmie, kultura lokalna, umiejętności zdobywania wiedzy i dzielenia się nią. Te elementy są mechanizmem tworzenia asertywnej atmosfery w organizacji, która pozwala pracownikom swobodnie wypełniać swoje obowiązki i tworzyć turkusową organizację (opracowano na podstawie [Laloux 2014; Bakke 2005]).

## 6. Firmy funkcjonujące w turkusowym modelu zarządzania

Obecnie liczba turkusowych organizacji rośnie coraz szybciej. Należy jednak zauważyć, że nie ma naukowej definicji modelu turkusowego zarządzania, ponieważ teoria dotycząca tego zarządzania jest zbierana na podstawie istniejących firm, w oparciu o ich doświadczenia oraz trzy podstawowe podejścia zaproponowane przez Laloux (cel ewolucyjny, integralność, samorządność). Biorąc pod uwagę wymienione poniżej turkusowe organizacje, trzeba pamiętać, że nie każda z nich jest w 100% turkusowa, większość z nich stosuje tylko część elementów turkusowego modelu.

**Tabela 2.** Istniejące turkusowe organizacje oraz ich branże

Lp.	Organizacje w modelu turkusowym	Rok założenia	Rok rozpoczęcia stosowania modelu turkusowego	Liczba zatrudnionych osób	Branża	Kraj
1	2	3	4	5	6	7
1	Semco Partners	1953	1982	3000	Produkcja pompy dla rafinerii	Brazylia
2	„AES” S.A.	1982	1987	40000	Sektor energii	USA
3	GERSO International Contracting GmbH	1991	Brak danych		B2B	Niemcy

1	2	3	4	5	6	7
4	BSO/Origin	1973	1996	10000	IT consulting	Niderlandy
5	Buurtzorg	2006	Brak danych	7000	Organizacja opieki domowej, innowacyjne wykorzystanie niezależnych grup pielęgniarских	Niderlandy
6	ESBZ	2007	Brak danych	1500	Publiczna szkoła finansowa	Niemcy
7	FAVI	1957	1983	500	Produkcja metali	Francja
8	Heiligenfeld	1990	Brak danych	600	Szpital psychiatryczny	Niemcy
9	Morning Star	1970	Brak danych	400-2400	Przetwórstwo spożywcze	USA
10	Patagonia	1957	Brak danych	1350	Produkcja wyrobów odzieży outdoorowej i sprzętu do sportów wyczynowych	USA

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Laloux 2014].

F. Laloux badał różne branże przedsiębiorstwa, które zaczęły stosować elementy turkusowej organizacji, w tym branże medyczną, hutniczą, energetyczną, organizacje religijne, przemysł spożywczy i instytucje edukacyjne. Każda firma, niezależnie od dziedziny działalności, osiąga sukces w relacjach z własnymi pracownikami, klientami i dostawcami.

## 7. Podsumowanie

Podsumowując, można powiedzieć, że turkusowa organizacja przynosi korzyści. Jednak trzeba wziąć pod uwagę, że system wdrażania modelu może trwać od jednego do kilku lat. Zidentyfikowano trzy główne elementy organizacji, które według F. Laloux są podstawą powstawania firm turkusowych. Niektóre organizacje mogą mieć wszystkie te trzy elementy, a mianowicie cel ewolucyjny, samorządność i integralność działania. Jednak turkusową organizacją nazywane są również organizacje,

które mają tylko jeden z tych czynników. To z kolei sugeruje, że model turkusowy nie ma ustalonego standardu, ale jednocześnie nie jest sprzeczny z dokumentem regulacyjnym.

Koncepcja narodzin turkusowej organizacji opiera się na teorii dynamiki spiralnej C. Gravesa, w której autor zwraca uwagę czytelników na fakt, że każdy kolejny model ewolucyjny może wystąpić, tylko wtedy, gdy już istnieją poprzednie cykle rozwoju. Ten systematyczny proces jest nierozzerwalnie związany z liczbami Fibonacciego, gdzie skumulowany stosunek następnej liczby do poprzedniej, wraz ze wzrostem sekwencji, prowadzi do modelu Fibonacciego. Oznacza to, że jeżeli w organizacji istnieje cykl ciągłego doskonalenia, na przykład obecna organizacja w pomarańczowym modelu zarządzania przed przejściem do modelu turkusowego, najpierw musi odbyć ścieżkę ewolucyjną zielonego modelu zarządzania. Zatem, według C. Gravesa, turkusowy model zarządzania obejmuje wszystkie elementy i czynniki poprzednich form zarządzania, na jego podstawie tworząc własną identyfikację, co odróżnia go od poprzednich modeli zarządzania. Z kolei złoty współczynnik mówi o doskonałej harmonii w szeroko rozumianym pojęciu, czyli zrównoważonym układzie wskazanym w koncepcji turkusowego modelu zarządzania. Ten układ polega na sprawiedliwym delegowaniu podziału pracy i systemów premiowych wśród pracowników. Taki sposób rozdzielenia obowiązków rozwiązuje również kwestię rozwoju kariery poszczególnych pracowników, ponieważ stymuluje ich do wykonania pracy na poziomie kierownika.

Warto jednak zauważyć, że ten system cofa się w przypadku, kiedy firma po raz pierwszy wchodzi na rynek lub przechodzi przez okres kryzysu, jest wówczas na niższym poziomie, więc stosuje się bardziej rygorystyczne zarządzanie. Gdy stabilnie funkcjonująca firma rozwija się według misji i wartości, to zbliża ją do poziomu turkusowego. Ofensywa ewolucji może się wahać i zmieniać w zależności od metody zarządzania kierownika, czyli obecna turkusowa organizacja na przykład może się okazać zielonym organizacyjnym modelem.

Powstanie organizacji przyszłości staje się możliwe, gdy w ich praktyce wdrażany jest ewolucyjny paradygmat turkusowy, którego fundamentem są paradoksalne postawy, takie jak brak wyższego szczebla, hierarchicznej struktury i kontroli personelu. Tworzenie lub transformacja już istniejących organizacji na podstawie turkusowego paradygmatu wymagają dużych przekształceń systemowych i pewnych wysiłków całego zespołu. Jednak możliwość wdrożenia tych przekształceń leży wyłącznie w interesie dwóch kategorii osób, a mianowicie właścicieli firm i kierownictwa.

Wdrożenie turkusowej organizacji nie wymaga inwestycji w nowoczesne technologie i sprzęty. Restrukturyzacja jest zatem mniej kosztowna. Niezbędny jest zaś wielki wysiłek, aby utrzymać panujący model, ponieważ jego zasadniczymi cechami są wspólne zaufanie, otwartość, odpowiedzialność, inicjatywność, chęć uczenia się. Warto podkreślić, że niekonieczne jest posiadanie dobrego, prestiżowego wykształcenia. Niestety, w dzisiejszych czasach w większości właściciele firm nie są

gotowi na przejście do modelu zarządzania na sposób turkusowej organizacji, ponieważ mamy do czynienia z panującym brakiem zaufania.

R. Semko na podstawie własnych badań zauważył, że 80% właścicieli firm nie chce wdrażać modelu turkusowego, ponieważ obawiają się utraty władzy, pozostałe 20% nie chce ryzykować z powodu braku zaufania [Nayak 2013].

## Literatura

- Bakke D., 2005, *Rabotat v radost*, „LLC Mann, Ivanov i Ferber”.
- Bakke D., 2013, *Chelovek reshaushi*, Pear Press, „LLC Mann, Ivanov i Ferber”.
- Beck D., Cowan Ch.C., 2010, *Spiralnaya dinamika*, Best Business Books, „Otkrytyj Mir”.
- Cameron K., Quinn R., 2003, *Diagnozowanie i zmiana kultury organizacyjnej*, „Peter” Petersburg.
- Imai M., 2004, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, „Pryoritet”, Moskwa.
- Jeznach A., 2016, Wykład o firmie GERSO „Pracować z sensem”.
- Jeznach A., 2017, *Szef, który ma czas*, Helion, Gliwice.
- Laloux F., 2014, *Reinventing organization*, Nelson Parker, Bruksela.
- Nayak KJR Amar, 2013, *Case study of Semco Partners*, 3Continent Master of Global Management, 2013/14, s. 1-25.
- Paine L.S., Mavrinac S., 1995, AES Honeycomb (A), No. 9-395-132, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, MA.
- Pink D.H., 2009, *Drive*, „Synopsis”, New York.
- Semler R., 2007, *Maverick*, „Dobra książka”, Moskwa.
- Sołowiov V.S, 2012, *Uzasadnienia dobra*, Instytut Rosyjskiej Cywilizacji „Algorytm”, Moskwa.
- Vihansky O.S., Naumov A.I., 2003, *Management*, JSC „Możaiski Polygraph Combine”, Moskwa.
- Vopel C.W., 2002, *Interaktion im Team*, Moskwa.