

Andrzej Kozina¹, Agnieszka Pieczonka²

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej
e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

² Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki
Centrum Szkolenia i Organizacji Systemów Jakości
e-mail: agnieszka.pieczonka@pk.edu.pl

„Turkusowe podejście” do zarządzania konfliktami organizacyjnymi

Kod JEL: M12

Słowa kluczowe: konflikt organizacyjny, zarządzanie konfliktami, organizacja turkus

Streszczenie. Znaczna złożoność i dynamika zmian zachodzących we współczesnych organizacjach i ich otoczeniu pociąga za sobą konieczność poszukiwania efektywnych narzędzi zarządzania, w szczególności niezbędnych w procesach zarządzania konfliktami organizacyjnymi. Celem artykułu jest zatem przedstawienie nowego, obiecującego podejścia do realizacji tych procesów, opartego na idei tak zwanej organizacji turkus (Laloux, 2015). Opracowanie ma charakter teoretyczny. Najpierw scharakteryzowano organizację turkus. Następnie dokonano syntezy „turkusowego podejścia” do kierowania nimi. Z kolei porównano to podejście do klasycznej techniki zarządzania przez konflikty. W podsumowaniu wskazano zalety nowego podejścia i kierunki jego doskonalenia w pracach badawczych autorów.

Wprowadzenie

W funkcjonowaniu współczesnych instytucji konflikty pojawiają się w ramach wszelkiego rodzaju projektów, procesów i zadań realizowanych przez współdziałające

zespoły i stanowiska pracy. Są zjawiskiem naturalnym, wynikają z istoty organizacji jako szczególnego rodzaju grupy społecznej. Zarządzanie nimi jest zatem jednym z obowiązków osób na stanowiskach kierowniczych różnych szczebli hierarchii i we wszelkich sferach działalności organizacji. Niezbędne jest więc poszukiwanie efektywnych narzędzi zarządzania konfliktami, zarówno ogólnych podejść (modeli), jak i szczegółowych zasad, metod i technik.

Przedmiotem artykułu są zatem konflikty organizacyjne, natomiast jego celem zaprezentowanie nowego, obiecującego podejścia do zarządzania nimi, opartego na idei tak zwanej organizacji turkusu (Laloux, 2015). Wyszczególniono specyficzne cechy tego podejścia, starając się wykazać, iż jest ono bardziej efektywne w procesach zarządzania konfliktami we współczesnych organizacjach niż podejście klasyczne, wykorzystujące technikę zarządzania przez konflikty. Rozwój „turkusowego podejścia” znacząco wzbogaci teorię analizy konfliktów organizacyjnych i zarządzania nimi, a co za tym idzie – przyczyni się istotnie do poszerzenia wiedzy w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, a ściślej: teorii zachowań organizacyjnych, szczególnie w aspekcie instrumentalnym.

Precyzując przedmiot rozważań, przyjmujemy, iż konflikty organizacyjne stanowią różnego rodzaju rozbieżności, sprzeczności, spory, zatargi, niesnaski itp. pomiędzy stanowiskami, komórkami i jednostkami organizacyjnymi przynależącymi do danej instytucji, powstające w procesie jej funkcjonowania i wynikające z niezgodności celów, interesów, potrzeb, oczekiwań, opinii, wartości itp. pomiędzy ludźmi i ich grupami (Rahim, 2001, s. 7; Siira, 2013, s. 10–14; Ochyra, 2013, s. 3–6).

Syntetyczna charakterystyka organizacji turkusu

W ostatnich latach powstało szereg koncepcji odmiennych od tradycyjnych modeli organizacji i funkcjonowania współczesnych jednostek gospodarczych, takich jak holokracja (Robertson, 2015), firma-idea (Hausner, Zmysłony, 2015) czy organizacja turkusu (Laloux, 2015). Nie omawiając ich szczegółowo, warto podkreślić, iż najważniejszą cechą wspólną tego rodzaju koncepcji jest eksponowanie roli wartości (Hausner, 2017; Pluta, 2017).

Przedmiotem rozważań jest organizacja turkusu stanowiąca spójny model organizacyjny oraz nowy paradygmat pracy zespołowej. Nie jest to model teoretyczny ani utopijna wizja, ale bardzo konkretny sposób zarządzania organizacjami z poziomu wyższego etapu świadomości (Laloux, 2015, s. 17). Na podstawie badań pionierskich organizacji turkusu występujących w praktyce cytowany autor wyróżnił trzy ogólne rodzaje struktur takich organizacji: zespoły równoległe o dużym stopniu autonomii w zakresie definiowania zadań przez pracowników, sieci

indywidualnego kontraktowania oraz w pełni autonomiczne zagnieżdżone zespoły (Laloux, 2015, s. 376). Strategia takiej organizacji wyłania się w sposób naturalny ze zbiorowej inteligencji samozarządzających pracowników. Podejmowanie decyzji jest w pełni zdecentralizowane, oparte na procesach doradczych lub na holokratycznych mechanizmach (Laloux, 2015, s. 172, 269, 387–388). Jeśli chodzi o kulturę organizacji turkusu, to jest ona żywym organizmem z własną siłą życiową. Posiada niezależną kulturę kształtowaną przez kontekst i cel istnienia organizacji, a nie osobiste założenia, normy i dążenia założycieli i przywódców (Laloux, 2015, s. 278, 280).

Organizacja turkusu opiera się na trzech zasadniczych filarach, które jej autor nazywa przełomami (Laloux, 2015, s. 72), przy czym każdy z nich objawia się w formie wielu konkretnych codziennych praktyk, które odbiegają – czasami delikatnie, czasami radykalnie – od tradycyjnie zaakceptowanych metod zarządzania (Laloux, 2015, s. 72, 276–278, 312–315):

1. Samozarządzanie – organizacje turkusu odkryły klucz do skutecznego działania, nawet na dużą skalę, z użyciem systemu opartego na relacjach między pracownikami, bez potrzeby hierarchii czy modelu konsensusu.
2. Cel ewolucyjny – organizacje turkusu postrzegane są jako byty posiadające własne życie i poczucie własnego kierunku. Zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości, członkowie organizacji zapraszani są, żeby wsłuchiwać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce się stać organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi.
3. Pełnia – organizacje turkusu rozwinęły konsekwentny zbiór praktyk, które wręcz zachęcają, byśmy wrócili do wewnętrznej pełni i wnieśli do pracy wszystko, czym jesteśmy.

Organizacja turkusu ma swoistą duszę i cel istnienia, żyje swoim życiem i posiada poczucie własnych kierunków działania, które samorzutnie określa. Jej wszyscy członkowie są za nią odpowiedzialni, nie ograniczają swojej aktywności do przypisanych im funkcji. Na podstawie własnych wyborów spontanicznie podejmują się realizacji różnorodnych zadań i przydzielają sobie role dostosowane do indywidualnych możliwości i umiejętności.

Organizacja turkusu jest przedmiotem szeregu opracowań analizujących jej przydatność oraz rozwijających wybrane jej aspekty (np. Blikle, 2017; Pluta, 2017; Kozina, Pieczonka, 2017). Pomimo jej niewątpliwych zalet jej pomysły wdrożenie w praktyce gospodarczej napotyka trudności i ograniczenia (Pluta, 2016), a nawet niebezpieczeństwa czy zagrożenia (Dębowski, Konkel, 2018; Prentice, 2016).

Organizacja turkusu, podobnie jak wszelkiego rodzaju instytucje funkcjonujące w życiu społeczno-gospodarczym, stanowi środowisko konfliktów. Obejmują

one zarówno sprzeczności i rozbieżności pomiędzy celami, poglądami, opiniami itp. pojawiające się wewnątrz organizacji, jak i konflikty w relacjach z podmiotami otoczenia.

Cechy „turkusowego podejścia” do zarządzania konfliktami organizacyjnymi

W organizacji turkusu przyjmuje się przesłankę, iż konflikt jest nieuchronny, jakkolwiek wrogie zachowania już nieuchronne nie są. Wszelkie niesnaski pomiędzy pracownikami rozwiązywane są za pomocą procesu rozwiązywania konfliktów (zwanego *bezpośrednią komunikacją i osiągnięciem porozumienia*). Stosowana jest w tym zakresie formalna wielostopniowa praktyka. Kultura ogranicza konflikty do stron zainteresowanych i mediatorów, bez osób trzecich. Występuje regularny czas przeznaczony na wyciąganie na światło dzienne konfliktów i zajmowanie się nimi. Rozważany proces jest tak istotny dla współpracy, tam, gdzie nie ma hierarchii, że wiele samodzielnymi organizacjami szkoli każdego nowego pracownika w zakresie rozwiązywania konfliktów. Proces ten stosuje się do różnego rodzaju sporów i animozji. Może to być kwestia odmiennych opinii na temat technicznych decyzji w danej sytuacji, konflikt interpersonalny, naruszenie wartości. Może się to wiązać także z problemami jakości pracy (Laloux, 2015, s. 138–140, 173, 185, 232, 387).

Niezależnie od przedmiotu sporu omawiany proces zaczyna się wtedy, gdy jedna osoba prosi drugą o osiągnięcie porozumienia.

1. W pierwszej fazie zainteresowani siadają razem i starają się rozwiązać problem prywatnie. Inicjator musi wyrazić jasną prośbę (nie osąd, nie żądanie), a druga osoba musi zareagować wyraźnie („tak”, „nie” lub kontrpropozycją) na prośbę inicjatora.
2. Jeśli zainteresowani nie potrafią znaleźć rozwiązania, wskazują kolegę, któremu ufają, by był ich mediatorem. Kolega wspiera skonfliktowane strony w znalezieniu porozumienia, ale nie może go narzucać.
3. Jeśli mediacja się nie udaje, zwoływany jest panel kolegów na temat problemu. Rolą panelu jest wysłuchanie i pomoc w wypracowaniu porozumienia. I znowu nie można wymuszać decyzji, jakkolwiek zwykle moralna siła grupy wystarcza, by wyjaśnić konflikt i doprowadzić sprawę do końca.
4. W ostateczności założyciel/prezes firmy może być zaproszony do panelu, by podnieść jego moralną rangę (Laloux, 2015, s. 140).

Kiedy konflikt ma charakter prywatny, od wszystkich stron oczekuje się poszanowania zasady poufności w trakcie procesu i po jego zakończeniu. Poufność i dyskrecja dotyczy również osób stojących w centrum konfliktu. Muszą zażegnać

kontrowersję i nie rozszerzać jej. Rozwiązywanie sporów jest podstawowym elementem w łamigłównie przenikających się praktyk samozarządzania. Jest to mechanizm, poprzez który współpracownicy czynią się nawzajem odpowiedzialni za swoje wzajemne zobowiązania. Proces jest skuteczny na tyle, na ile w pracy panuje odpowiednia kultura, w której ludzie czują się bezpiecznie i są zachęceni, by oczekiwać od siebie nawzajem odpowiedzialności. Wtedy pracownicy wykazują się umiejętnościami społecznymi i sięgają po dostępne procesy, by przepracowywać konflikty dojrzałe i taktownie (Laloux, 2015, s. 140–141).

Turkusowe *versus* klasyczne podejście do zarządzania konfliktami organizacyjnymi

Jeśli chodzi o ogólne podejście do konfliktów organizacyjnych, to zwykle stosuje się uniwersalną technikę zarządzania przez konflikty (inaczej: przez rozwiązywanie konfliktów) scharakteryzowaną między innymi w klasycznych opracowaniach (np. Rahim, 2001) oraz w pracach przeglądowych (Roche, Teague, Clolvin, 2014; Bieniok i in., 1997, s. 234–246). Obejmuje ona ogół działań kadry kierowniczej organizacji z jednej strony zorientowanych na identyfikację i ocenę konfliktów w niej występujących w przekroju ich cech, rodzajów, przyczyn i skutków, a z drugiej na proponowanie usprawnień ukierunkowane na ograniczanie, stymulowanie i rozwiązywanie konfliktów. Wymienione działania muszą być realizowane w taki sposób i w takim zakresie, aby zapewnić sprawne funkcjonowanie organizacji. Konflikt jest przy tym postrzegany jako zjawisko normalne i eksponuje się jego pozytywny wpływ na efektywność działania organizacji, inaczej niż przy tradycyjnym jego traktowaniu wyłącznie jako zjawiska negatywnego, koniecznego do wyeliminowania. Takie podejście do konfliktów organizacyjnych można potraktować jako klasyczne, biorąc pod uwagę wieloletnie doświadczenia w zakresie jego stosowania.

„Turkusowe podejście” do zarządzania konfliktami organizacyjnymi może stanowić alternatywę w stosunku do klasycznej techniki zarządzania przez konflikty, warto więc porównać oba rozważane podejścia, biorąc pod uwagę ich najważniejsze cechy (tab. 1).

Porównanie obu podejść wyraźnie wskazuje, iż to drugie, w odróżnieniu od pierwszego, w mniejszym stopniu respektuje zasadę hierarchii rozkazodawczej, znacznie poszerzając udział i znaczenie pracowników wykonawczych w procesie zarządzania konfliktami.

Ponadto ma mniej sformalizowany charakter, opierając się bardziej na doświadczeniach i intuicyjnych działaniach, a nie na utrwalonej rutynie organizacyjnej (z jej pozytywnymi i negatywnymi przejawami). W mniejszym stopniu podąża za

regułami i wytycznymi, a w zamian za to eksponuje istotną rolę wykorzystywania i doskonalenia kompetencji pracowników oraz podejmowanych przez nich inicjatyw.

Tabela 1

Porównanie dwóch podejść do zarządzania konfliktami organizacyjnymi

Cecha	Klasykzna technika zarządzania konfliktem w tradycyjnej organizacji	Koncepcja zarządzania konfliktem w organizacji turkus
Kluczowa rola w konflikcie	Menedżerowie właściwego szczebla nadzorujący pracowników jako strony konfliktu (szef ma inicjatywę)	Sami skonfliktowani pracownicy z ewentualną pomocą mediatora (bezpośrednia konfrontacja)
Przedmiot konfliktu	Treść – kwestie sporne rozstrzygane w ramach procedur	Proces – znany wszystkim sposób podejścia
Orientacja	Statyczna – na cele i zadania	Dynamiczna – na działania i zachowania
Miejsce zarządzania	Na odpowiednich szczeblach hierarchii	Bezpośrednio w miejscu powstania
Narzędzia szczegółowe	Metody ograniczania, stymulowania i rozwiązywania	
	stosowane planowo i systematycznie	wykorzystywane doraźnie i spontanicznie
Formalizacja	Wysoka – regulaminy, zakresy czynności, instrukcje itp.	Na tyle, na ile niezbędna – jasny i znany wszystkim proces i praktyki
Zakres szkolenia	Nacisk na doskonalenie umiejętności menedżerów w zakresie zarządzania konfliktami	Szkolenie wszystkich pracowników w zakresie umiejętności interpersonalnych pozwalających im na polubowne rozwiązywanie konfliktów

Źródło: opracowanie własne.

Zasadnicze podobieństwo pomiędzy rozważanymi podejściami stanowi fakt, iż oba mają dawać ten sam efekt, to znaczy zagwarantować sprawne zarządzanie konfliktami w organizacji, a co za tym idzie – sprzyjać osiągnięciu przez nią pożądanego poziomu efektywności działania. Ponadto w ramach obu podejść wykorzystuje się identyczne narzędzia szczegółowe, aczkolwiek są one stosowane w odmienny sposób.

Podsumowanie

Reasumując, warto wskazać najważniejsze zalety „turkusowego podejścia” do procesów zarządzania konfliktami organizacyjnymi. Przede wszystkim stwarza ono możliwość znaczącego zaangażowania pracowników w realizację tych procesów, poszerzając zakres ich odpowiedzialności. Stymuluje pełniejszą integrację

zespołów niezbędną do sprawnej realizacji celów i rozwiązywania problemów. Sprzyja doskonaleniu potencjału kompetencyjnego pracowników nie tylko w zakresie zarządzania konfliktami, ale także innych, pokrewnych umiejętności, jak na przykład komunikowanie się, podejmowanie decyzji czy prowadzenie negocjacji. Ograniczając znaczenie hierarchii rozkazodawczej w zarządzaniu konfliktami, pozwala na kształtowanie i podtrzymywanie partnerskich relacji pomiędzy stanowiskami pracy i zespołami działającymi w organizacji. W efekcie usprawnia proces motywowania pracowników i stwarza sprzyjające warunki do ich rozwoju. Rozważane podejście wydaje się być bardziej adekwatne do potrzeb współczesnych organizacji niż klasyczna technika zarządzania przez konflikty. Z drugiej jednak strony należy podkreślić, iż ze względu na ograniczone doświadczenia ze stosowania omawianego podejścia (o koncepcji turkusowej mówi się zaledwie od dwóch lat), jego wymienione powyżej zalety mają relatywny charakter.

Przedstawione podejście będzie przedmiotem pogłębionych prac badawczych autorów w celu jego udoskonalenia. W wymiarze teoretycznym prace te będą ukierunkowane głównie na uściślenie jego charakterystyk i uwarunkowań stosowania oraz doprecyzowanie i wzbogacenie szczegółowych zasad, metod i technik możliwych do wykorzystania w jego ramach. W wymiarze praktycznym przydatność rozważanego podejścia będzie podlegać weryfikacji w badaniach empirycznych o charakterze porównawczym, zwłaszcza w zastosowaniu do zarządzania konfliktami organizacyjnymi w systemach logistycznych. Problematyka ta jest bowiem przedmiotem rozprawy doktorskiej realizowanej obecnie przez współautorkę artykułu, natomiast jego współautor pełni funkcję promotora tej rozprawy. Można wyrazić nadzieję, iż pomyślna realizacja wskazanych wyżej zamierzeń badawczych pozwoli na istotne udoskonalenie rozważanego podejścia, a co za tym idzie – wzbogaci teorię zarządzania konfliktami w naukach o zarządzaniu.

Bibliografia

- Bieniok, H. i in. (1997). *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*. Warszawa: Placet.
- Blikle, A.J. (2017). *Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Warszawa: Onepress.
- Dębowski, A., Konkel, M. (20.01.2018), The main threats of turquoise (teal) organizations, agile & change. Pobrane z: <https://agileandchange.com/the-main-threats-of-turquoise-teal-organizations-2d46d83b1aae> (20.01.2018).
- Hausner, J. (2017). Wartości, normy, dobra. *Zarządzanie Publiczne*, 1 (39), 134–158.
- Hausner, J., Zmyślony, M. (2015), *Firma-idea – nowe podejście do wartości w biznesie*. Sopot: Agencja Artystyczna GAP.

- Kozina, A., Pieczonka, A. (2017). Negocjacje w turkusowej organizacji. *Zarządzanie i Finanse – Journal of Management and Finance*, 15 (2), 163–176.
- Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*. Warszawa: Studio EMKA.
- Ochyra, I. (2013). *Istota konfliktu organizacyjnego*. Warszawa: Wiedza i Praktyka.
- Pluta, A. (2016). Organizacja turkusów – możliwości i problemy wdrożenia. W: M. Młokosiewicz (red.), *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom* (s. 107–126). Szczecin: Volumina. pl Daniel Krzanowski.
- Pluta, A. (2017). Kanon wartości pracowników i wartości organizacji jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusów. *Marketing i Rynek*, 4, 304–315.
- Prentice, J. (2016). *The most dangerous notion in “Reinventing Organizations”*. Pobrane z: <https://medium.com/@jessicajprentice/the-most-dangerous-notion-in-reinventing-organizations-9032930295e2> (30.06.2016).
- Rahim, M.A. (2001). *Managing conflict in organizations*. Westport: Quorum Books.
- Robertson, B.J. (2015) *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Roche, W.K., Teague, P., Colvin A.J.S. (red.) (2014). *The Oxford handbook of conflict management in organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Siira, K. (2013). *Organizational conflict, conflict management, and communication: A social complexity perspective*. Helsinki: Unigrafia.

„Turquoise Approach” to Managing Organizational Conflicts

Keywords: organizational conflict, managing conflicts, organization of turquoise

Summary. Considerable complexity and dynamics of changes occurring in contemporary organizations and their environment entails the necessity to seek for effective managerial tools, in particular needed for the processes of managing organizational conflicts. Therefore the objective of the paper is to present new, promising approach to conduct those processes, based on the idea of the so-called organization of turquoise (Laloux, 2015). The paper is of theoretical character. At first organization of turquoise has been characterized. Then the synthesis of „turquoise approach” to manage them has been made. In turn that approach has been compared to classic technique of management by conflicts. Within the closing section the advantages of that approach and the directions of its improvement in authors’ research works have been pointed out.

Translated by Andrzej Kozina

Cytowanie

Kozina, A., Pieczonka, A. (2018). „Turkusowe podejście” do zarządzania konfliktami organizacyjnymi. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 207–214. DOI: 10.18276/miz.2018.51-20.