



Anna Kałwa-Rojczyk*

Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

FUNKCJONOWANIE TURKUSOWYCH ORGANIZACJI W KONTEKŚCIE KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH

Streszczenie

W artykule podjęto rozważania na temat funkcjonowania turkusowych organizacji jako czynnika determinującego kompetencje pracownicze, scharakteryzowano turkusowe organizacje, przybliżono pojęcie kompetencji ich pracowników, a także wskazano na przewagę kompetencji pracowniczych w organizacjach turkusowych w stosunku do tych zarządzanych w sposób tradycyjny. Dokonane zestawienie pozwoliło sformułować obszary kompetencji, w jakich funkcjonowanie organizacji turkusowych jest skuteczniejsze od tych zarządzanych w sposób hierarchiczny.

Słowa kluczowe: turkusowe organizacje, kompetencje, zaangażowanie

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich lat jako główny czynnik rozwoju i źródło przewagi konkurencyjnej we współczesnych organizacjach wskazano kreatywność pracowników oraz będące jej rezultatem postawy otwartości na zmiany, innowacyjność

* Adres e-mail: kalwaa@op.pl.

i przedsiębiorczość. W tym celu wymaga się zastosowania odpowiedniego sposobu zarządzania kapitałem ludzkim, opartego na szczególnych założeniach i wspieranego niestandardowymi narzędziami (Juchnowicz, 2016, s. 171). Przykładem takiego rozwiązania jest koncepcja turkusowych organizacji. Celem pracy jest analiza koncepcji turkusowej organizacji w kontekście kompetencji jej pracowników.

1. W drodze do turkus

Zdaniem Friderica Laloux, twórcy turkusowego modelu organizacji inspirowanej kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości, aby pokonać aktualne problemy naszych czasów, potrzebny będzie taki typ organizacji, w którym firmy będą bardziej zorientowane na zapewnienie poczucia sensu. Stworzenie bardziej uczłowieczonych, duchowych, wypełnionych sensem i wydajniejszych miejsc pracy jest ryzykowne, ale zdaniem autora *Pracować inaczej*, możliwe do osiągnięcia (Laloux, 2014, s. 18). Laloux ułożył nowe i starsze techniki zarządzania w zależności od ich wpływu na ludzi i kulturę organizacyjną. Zauważył, że im lepsze techniki zarządzania, tym wyższy jest stopień kultury organizacyjnej. Z kolei im wyższy okaże się stopień kultury organizacyjnej, tym będzie więcej innowacyjności, większe spełnienie zawodowe i inne pracowników oraz trwalsze i lepsze wyniki finansowe (Laloux, 2014, s. 7). Koncepcja rozwoju struktur i organizacji w funkcji czasu bazuje m.in. na teorii Clare W. Graves, którą Don E. Beck i Chris C. Cowan opracowali w formie konceptu o nazwie Spiral Dynamic. Koncepcja ta opisuje poziomy rozwoju ludzkiej świadomości poprzez przypisanie każdemu etapowi rozwoju odpowiednich kolorów (Jeznach, 2017, s. 18). Każdy kolejny poziom wynurza się z poprzedniego i jest jednocześnie określonym systemem wartości i potrzeb, w którym człowiek przejawia specyficzne, adekwatne do tego poziomu zachowania, motywacje, uczucia, myśli, przekonania oraz skłonności do zarządzania. Ponadto z każdym kolejnym poziomem zwiększa się poczucie wewnętrznej wolności, które koresponduje z rosnącym poziomem świadomości jednostki (Graves, 1970, s. 141–144). Dotychczas spotykane style zarządzania Laloux ułożył od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Wskazał, że opisywane dotąd typy organizacji charakteryzują się takimi wspólnymi cechami, jak hierarchia zarządcza z pionową komunikacją i sztywno ustalonymi prawami do podejmowania decyzji, wydawanie poleceń i kontrolowanie ich wykonywania, centralnie ustalonymi

planami i budżetami czy systemami w stylu kija i marchewki, które mają motywować pracowników. Działający w takich organizacjach ludzie starają się osiągnąć materialny sukces, by w konsekwencji osiągnąć „dobre życie” (Blikle, 2014, s. 4).

Turkusowe organizacje odwracają natomiast porządek rzeczy. Uznając, że „dobre życie” jest wartością podstawową, należy więc zadbać o nie, w pierwszej kolejności przemodelowując pracę. Praca powinna być tak zorganizowana, aby dawała poczucie sensu życia, pozwalała na rozwój, oferowała przestrzeń dla kreatywności i innowacyjności. Istotą jest także zadbanie o „dobre życie” w obszarze społecznym: relacje należy kształtować jako partnerzy, a nie konkurenci, współpracować i wspierać się wzajemnie zamiast współzawodniczyć oraz budować dobre relacje oparte na zaufaniu (Blikle, 2014, s. 45). W turkusie przyjmuje się założenie, że interesy klientów, pracowników, dostawców, właścicieli oraz społeczeństwa są ze sobą połączone i od siebie zależne. Dobre życie każdej z tych grup jest zależne od dobrostanu innych (Jeznach, 2017, s. 102). Troska o równowagę we wzajemnych relacjach uważana jest za cechę zdrowej organizacji, a tym samym nieodzowny warunek sukcesu w realizacji jej celów strategicznych (Mikuła, 2005, s. 23). Cechą charakteryzującą zdrową organizację jest także wysoki poziom satysfakcji z pracy i zaangażowania pracowników (Cooper, Cartwright, 1994, s. 462–463). Można więc oczekiwać korzystnych efektów w postawach kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości (Moczydłowska, Kowalewski, 2014, s. 70). Laloux uznał organizacje turkusowe za najbardziej obecnie rozwiniętą i efektywną formę ludzkiej współpracy. Wyzwolenie ludzkiej kreatywności uzyskanej dzięki stworzeniu przestrzeni dla partnerstwa, zaufania i odpowiedzialności, jego zdaniem, zwiększa skuteczność pracowników. Pojęcie turkusu przyjęło się jako synonim firm praktykujących styl samozarządzania opartego na wartościach i motywacjach godnościowych (Jeznach, 2017, s. 19).

W organizacjach hierarchicznych zespoły zadaniowe mają swoich liderów, a jeżeli są duże, dzieli się je na mniejsze, z których każdy ma lidera lokalnego. Lokalni liderzy tworzą zespół zadaniowy na wyższym poziomie. Polecenia płyną z góry na dół, a meldunki o wykonaniu zadań płyną z dołu do góry. Struktura kierownicza, czyli wszystkie węzły znajdujące się ponad najniższym poziomem, służy synchronizowaniu pracy końcowych wykonawców zadania. Koncentracja władzy u szczytu, która dzieli pracowników na tych mających władzę i tych niemających władzy, sprawia, że jest ona postrzegana jako towar deficytowy, o który trzeba walczyć. Taka sytuacja powoduje, że na światło dzienne wypływają osobiste

ambicje, polityczne gierki, nieufność, lęk i chciwość. Na dołach organizacji sytuacja ta wywołuje zrezygnowanie i niechęć. Doświadczany powszechnie brak motywacji niejednokrotnie jest efektem niszczącego skutku ubocznego nierównego podziału władzy (Laloux, 2014, s. 78–79). W organizacjach turkusowych natomiast nie ma żadnej dominacji ani centralnego sterowania (struktura sieciowa). Węzły składają sobie zamówienia na wykonanie pracy lub dostarczenie produktu. Węzłami sieci może być zarówno pracownik, jak i zespoły ludzi zjednoczonych przez wykonywanie wspólnych zadań. Struktura sieciowa zmienia się dynamicznie w zależności od danych zadań wykonywanych przez jej węzły i ich grupy. Każdy z zespołów zadaniowych mający do wykonania pracę musi rozdzielić zadania i zasoby pomiędzy swoich członków. Jedną z możliwości jest ustanowienie lidera zespołu i powierzenie mu tego obowiązku. W organizacjach turkusowych nie ma przełożonych w tradycyjnym tego słowa znaczeniu, a tym samym nie ma podopiecznych. Są natomiast ludzie, którzy wspólnie organizują swoją pracę w dynamicznie zmieniającej się sieci. Raz są osobami podejmującymi decyzję, innym razem je realizują albo zastanawiają się, w jaki sposób wykonać obydwie z tych zadań (Blikle, 2014, s. 7). Decyzje są podejmowane przez tych, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie. Nosi to nazwę demokracji partnerskiej i jest centralną cechą turkusowych organizacji. Jeżeli współpracownik wychodzi z inicjatywą podjęcia oczywistej decyzji, to jest ona niezwłocznie podejmowana. Jeżeli tak nie jest, inicjator konsultuje wybór z kilkoma innymi osobami, które uznaje za kompetentne w danej sprawie. Jeżeli żadna z tych osób nie zgłasza sprzeciwu, decyzję podejmuje się lub ogłasza na forum publicznym, czekając na ewentualne sprzeciwy. W razie sprzeciwu rozpoczyna się dyskusja, a jeśli sprzeciw się nie pojawia, jest podejmowana decyzja. Miejsce paradygmatu przełożony–podwładny zajmuje paradygmat klient–dostawca. To nie przełożony jest osobą dyktującą warunki, co trzeba zrobić, ale czyni to klient, składając zamówienie. Aby zamówienie zrealizować, członkowie zespołów składają odpowiednie zamówienie dostawcom. Zespoły nie są wspierane przez przełożonych, ale ich członkowie wspierają się wzajemnie. Nie są uczeni czegoś przez kogoś, ale uczą się przy wsparciu tych, którzy na dany temat wiedzą więcej. Podstawą skutecznego funkcjonowania zespołów zarówno wewnątrz turkusowej organizacji, jak i we współpracy z klientami czy dostawcami jest więc dobra, empatyczna komunikacja (Blikle, 2014, s. 7).

2. Kompetencje pracowników turkusowych organizacji

Pracownik jako główny podmiot działania każdej organizacji stanowi jej podstawowy kapitał. To on dzięki cechom wrodzonym, a także nabytym umiejętnościom oraz intelektualnemu i profesjonalnemu rozwojowi tworzy nowe wartości, które wykorzystuje w realizacji celów organizacji i kształtowaniu własnej kariery zawodowej. Osiągnięcie zamierzonych celów staje się możliwe dzięki umiejętnemu wykorzystywaniu tego kapitału (Błaszczuk, 2005, s. 9). Na potrzeby niniejszego opracowania należy przyjąć zgodnie z definicją Oleksyna, że kompetencje pracowników obejmują ich zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie i wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, wewnętrzną motywację, postawy i zachowania ważne w pracy zawodowej, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, formalne wyposażenie w prawo do działania w imieniu danej organizacji, a także wyznawane wartości i zasady etyczne (Oleksyn, 2006, s. 39). Nie jest możliwe, aby sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem, by kreatywnie i twórczo kierować pracownikami bez teoretycznej i praktycznej wiedzy, doświadczenia, umiejętności i zaangażowania (Szczepańska-Woszczyna, 2016, s. 7). Skuteczność kierowania ludźmi zależy od tego, czy osoba odpowiedzialna za wyniki pracy danego zespołu potrafi stworzyć takie warunki pracy, aby zespół aktywnie angażował się w osiąganie wspólnych celów (Pocztowski, 2007, s. 186). Zdaniem Ślibody, najważniejszymi kompetencjami pracowników turkusowych organizacji jest ugruntowany światopogląd, czyli system wartości zgodny z długofalową misją i wizją firmy oraz komunikacja i zdolności personalne. Jeśli pracownik nimi dysponuje, wiedza merytoryczna nie stanowi problemu, ponieważ może być w każdej chwili uzupełniona (Śliboda, 2017b). Obok zaangażowania fizycznego (podnoszenie świadomości, wiedzy, doświadczenia) oraz intelektualnego (pomysły, intuicja, analiza) należy także budować u pracowników zaangażowanie emocjonalne, czyli tzw. minispołeczność. Pracowników tych charakteryzuje pasja, entuzjazm i poświęcenie. Nigdy nie są zmęczeni pracą, żyją wyzwaniem, oddając całe serce i umysł organizacji, którą chcą rozwijać i doskonalić. Kluczem do tego sukcesu jest, zdaniem Ślibody, niekończąca się praca nad świadomością pracowników, którzy identyfikując się z wizją i misją firmy, wyznają takie wartości, jak szacunek, szczerłość, sprawiedliwość czy wiarygodność (Śliboda, 2017a).

W turkusowych organizacjach nie ma programów szkoleniowych pomagających ludziom we wspinaniu się po szczeblach kariery, jest natomiast wiele sesji szkoleniowych, w których nowi pracownicy biorą udział, niezależnie od ról, jakie są im przypisane. Każdy szkoli się w dziedzinie komunikacji bez przemocy, rozwiązywaniu konfliktów czy skutecznym działaniu bez hierarchii. Jednorazowe programy szkoleniowe bywają jednak często niewystarczające, by oduczyć nowo zatrudnionych pracowników wcześniejszych nawyków i nauczyć nowych. W tym celu organizowane są moduły szkoleniowe poszerzane o szkolenia będące kontynuacją poprzednich oraz liczne warsztaty, które są wplecione w życie codzienne. Co istotne, należy także podkreślić, że większość organizacji turkusowych zaprzestała wykorzystywać zewnętrznych trenerów. Zajęcia prowadzone są przez samych pracowników pasjonujących się danym tematem i dostosowujących materiał do języka i kultury organizacji. Przekształcanie członków zespołu w trenerów nie tylko obniża koszty szkoleń, lecz także zwiększa morale osób szkolących, gdyż daje im okazję do zdobycia uznania za ich dodatkową wiedzę (Laloux, 2014, s. 219–220). Zdaniem autorki niniejszego artykułu, przekazywanie wiedzy i doświadczenia przez praktyków jest jedną ze skuteczniejszych form doskonalenia zawodowego, gdyż obok wiedzy specjalistycznej daje także możliwość przekazania nabytych przez lata doświadczeń i umiejętności. Ponadto dzięki dobrej komunikacji osoba szkolona może zaproponować nowe, innowacyjne spojrzenie, co w porozumieniu z doświadczeniem szkolącego może znacząco wpłynąć na usprawnienie realizowanych zadań.

3. Determinanty wyboru turkusu

Aby wyraźniej zaprezentować zalety, jakie niesie ze sobą turkusowy sposób zarządzania, warto podać problemy, z jakimi borykają się współczesne organizacje. Jak wynika z raportu firmy Sedlak & Sedlak, do najbardziej przydatnych i poszukiwanych kompetencji na rynku pracy należą kompetencje samoorganizacyjne, zawodowe, a następnie kompetencje interpersonalne oraz kompetencje kierownicze (Sedlak & Sedlak, 2015, s. 5). Na globalny kryzys współczesnego przywództwa wskazuje Wziętek-Staśko, przytaczając wyniki badań przeprowadzonych przez Instytut Gallupa. Ze wspomnianego raportu State of the Global Workplace wynika, że tylko 13% pracowników na świecie angażuje się w swoją pracę, co daje

im satysfakcję i gwarantuje rozwój firmy. Według badań aż 63% pracowników to osoby niezaangażowane, które nie wkładają energii i pasji w wykonywane zadania, czekając tylko na zakończenie dnia, a 24% badanych to osoby niezadowolone z pracy i jawnie demonstrujące wspomniane niezadowolenie (Wziętek-Staśko, 2016, s. 92). Inne z badań europejskich rynków pracy – REFLEX wskazują, że aż 25% pracowników deklaruje słabe zagospodarowanie ich kompetencji, zwłaszcza innowacyjności i mobilizowania zasobów innych pracowników (Allen, Valden, 2010, s. 129–146). Co więcej, badania Sedlak & Sedlak pokazują, że pracownicy pomimo kontroli regularnie marnują czas w pracy. Niemal 26% badanych przyznało się do marnowania 4–5 godzin czasu pracy na sprawy osobiste, kolejne 25% wskazało na 2–3 godziny natomiast aż 20% pracowników przeznaczają na ten cel ponad 10 godzin tygodniowo (Sedlak, Sedlak, 2013, s. 1). Przedstawione wyniki badań wskazują na mnogość luk w obrębie zarządzania pracownikami, które warto zagospodarować.

Dla porównania z badań przeprowadzonych przez Clare W. Graves wynika, że turkusowa grupa postawiona w sytuacji rozwiązywania problemów, które mogą mieć więcej niż jedno rozwiązanie, podała więcej rozwiązań niż wszystkie pozostałe grupy razem wzięte. Ponadto autorka wspomnianych badań podkreśla, że jakość stworzonych rozwiązań oraz średni czas dojścia do rozwiązania przez turkusową grupę był krótszy niż czas, jakiego potrzebowały pozostałe grupy (Graves, 2005, s. 371). Badania turkusowych organizacji przeprowadzone przez Laloux także udowodniły, że w zmienionym kontekście organizacje te mogą osiągać spektakularne rezultaty (Laloux, 2014, s. 339).

Zdaniem autorki niniejszego artykułu, wspomniane rezultaty wynikają z umiejętności wykorzystywania przez turkusowe organizacje zbiorowej wiedzy, czyli sumy wiedzy, doświadczeń i umiejętności członków zespołu, a także ich zdolności do generowania nowej wiedzy. Właściwa, stale praktykowana komunikacja, odpowiedzialne podejmowanie decyzji, wzajemne zaufanie, zaangażowane zespoły i umiejętność dzielenia się wiedzą wydają się kluczowymi czynnikami dla skutecznego funkcjonowania współczesnych organizacji.

Podsumowanie

Turkusowe podejście niesie ogromny zysk dla pracowników organizacji. Nowe społeczeństwo potrzebuje innych bodźców, a te właśnie proponują samzarządzające się organizacje turkusowe w najróżniejszych odmianach. Powołane przez Laloux przykłady przedsiębiorstw potwierdzają wysoką rentowność ich działalności. Także Jeznach potwierdza, że wyniki jego firmy z roku na rok są coraz lepsze. Można więc sformułować wniosek, że przy wyborze dobrego życia wspólne działania stają się bardziej odpowiedzialne, by szybciej osiągnąć zadowolenie i spełnienie się, nie rezygnując się przy tym z wyników finansowych (Jeznach, 2017, s. 192).

Celem artykułu było zaprezentowanie funkcjonowania turkusowych organizacji w odniesieniu do kompetencji pracowniczych. Z dokonanej analizy można sformułować wnioski, że zarządzanie współczesnymi pracownikami powinno różnić się znacząco od dotychczas stosowanego. W kontekście wspomnianych różnic priorytetem jest zmiana stylu zarządzania dostosowana do potrzeb współczesnych pracowników, co może znacząco wpłynąć na poprawę zaangażowania pracowników w realizację celów organizacji. Autorka rekomenduje przeprowadzenie badań praktycznych nad podjętym w artykule problemem, gdyż mogą być one podstawą sformułowania interesujących wniosków poznawczych.

Literatura

- Allen, J., Valden, R. (2010). *Flexible Professional in the Knowledge Society*. Research Centre for Education and the Labour Market. Maastricht University: Springer.
- Blikle, A. (2014). *Kompendium turkusowej samoorganizacji*. Pobrane z: www.możnainaczej.com.pl (15.02.2018).
- Błaszczyk, W. (red) (2005). *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Cooper, C.L., Cartwright, S. (1994). Healthy Mind: Healthy Organization – A Proactive Approach to Occupational Stress. *Human Relations*, 4, (47), 455–471.
- Graves, C.W. (1970). Levels of Existence: an Open System Theory of Values. *Journal of Humanistic Psychology*, 10, 131–155.
- Graves, C.W. (2005). *The never ending Quest*. Santa Barbara: ECLLET.

- Jeznach, A. (2017). *Szef, który ma czas. Ewolucja zarządzania – dziennik budowy turkusowej firmy*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
- Juchnowicz, M. (2016). *Zaangażowanie pracowników. Sposoby i oceny motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Laloux, F. (2014). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio EMKA.
- Mikuła, B. (2005). Zdrowa organizacja. *Problemy Jakości*, 4, 22–24.
- Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2014). *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Warszawa: Difin.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Sedlak & Sedlak (2013). *Ile czasu marnujemy w pracy?* Pobrane z: <https://rynekpracy.pl/artykuly> (15.02.2018).
- Sedlak & Sedlak (2015). *Na jakie kwalifikacje i kompetencje występuje największe zapotrzebowanie?* Pobrane z: <https://rynekpracy.pl/artykuly> (15.02.2018).
- Szczepańska-Woszczyna, K. (2016). *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Śliboda, M. (2017a). *Jak zbudować i utrzymać zaangażowanie emocjonalne pracowników*. Master Class HR. Pobrane z: [Youtube.com/watch?v=ODOMKldXnjQ](https://www.youtube.com/watch?v=ODOMKldXnjQ) (15.02.2018).
- Śliboda, M. (2017b). *Szanse i zagrożenia w partycypacyjnym stylu zarządzania*. Pobrane z: [Youtube.com/watch?v=3a5q0NpfQXg](https://www.youtube.com/watch?v=3a5q0NpfQXg) (15.02.2018).
- Wziętek-Staśko, A. (2016). *Motywowanie w erze WEB 2.0+*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.

FUNCTIONING TEAL ORGANIZATIONS IN THE CONTEXT OF WORKERS COMPETENCES

Abstract

In the article the subjects of functioning teal organizations as a factor which determines workers competences were considered. Category of teal organization was characterized and concept of workers competences was approximated. There also was presented, that

when compared workers competences in teal organizations with that manage in traditional way, teal one has advantage. The juxtaposition helped to express fields of competences in which functioning teal organizations is more effective than these managed in hierarchical way.

Keywords: teal organizations, competences, engagement

JEL code: M54

Cytowanie

Kałwa-Rojczyk, A. (2018). Funkcjonowanie turkusowych organizacji w kontekście kompetencji pracowniczych. *Studia i Prace WNEiZ US*, 51/2, 45–54. DOI: 10.18276/sip.2018.51/2-04.