
 <http://orcid.org/0000-0001-8841-9102>

Adam Sulich

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: adam.sulich(at)ue.wroc.pl

 <http://orcid.org/0000-0002-0305-5555>

Małgorzata Rutkowska

Politechnika Wrocławska
e-mail: malgorzata.rutkowska(at)pwr.edu.pl

ZIELONY A TURKUSOWY STYL ZARZĄDZANIA

Abstract

Turquoise and green management style

The article presents a green and turquoise style of management, which is presented against the background of reflections on organizational culture. The issue of management styles is important for business practice. Management styles can be characterized by the colours and metaphors of the organization. Different management styles relate to the evolution of the perception of an organization in management sciences. Green and turquoise organizations have complementary formal and informal relationships, which increases employee engagement and flexibility. The article is descriptive and is the starting point for further relationships analyses between green and turquoise organizations.

Keywords: turquoise organization, green organization, management styles

Streszczenie

W artykule przedstawiono zielony i turkusowy styl zarządzania, które ukazano na tle rozważań nad kulturą organizacyjną. Problematyka stylów zarządzania jest istotna dla praktyki biznesu. Style zarządzania mogą być charakteryzowane przez kolory i metafory organizacji. Różne style zarządzania nawiązują do ewolucji postrzegania organizacji w naukach o zarządzaniu. W zielonych i turkusowych organizacjach występują uzupełniające się formalne i nieformalne relacje, co skutkuje wzrostem zaangażowania i elastyczności pracowników. Artykuł ma charakter opisowy i stanowi punkt wyjścia do dalszych analiz relacji panujących między zielonymi oraz między turkusowymi organizacjami.

Słowa kluczowe: zarządzanie turkusowe, zielone zarządzanie, style zarządzania

JEL Classification: D23, M12

Wprowadzenie

Celem działalności większości przedsiębiorców nie jest wyłącznie zysk, lecz przede wszystkim rozwój – ciągła poprawa uprzednio uzyskanej pozycji na rynku. Rozwój organizacji jest skutkiem oddziaływania na nią wielu czynników, a jednym z nich jest styl zarządzania. Style zarządzania to „gotowe narzędzia, które wspomagają menedżerów przy odpowiednim dobieraniu sposobu podejścia do podwładnych” [„Witalni”, 2020]. Styl zarządzania to również pewna sztuka „odczytywania sytuacji, w których kierujący próbują czymś zarządzać czy coś organizować” [Morgan, 1997: 9]. Umiejętności interpersonalne, jakie menedżerowie wykorzystują w swojej codziennej pracy, stanowią fundament sukcesów ich oraz zarządzanych przez nich zespołów [Thomas, 2010: 11]. Tradycyjne style zarządzania „często wymagają jasnej i ścisłej implementacji instrukcji menedżerów” [Akberdiyeva, 2018: 10]. Dlatego coraz częściej zastosowanie znajdują nowe style zarządzania, zielony i turkusowy, które są znane w literaturze teoretycznej pod różnymi obrazami i metaforami organizacji [Nizard, 1998].

Zarządzanie organizacją polega na wykorzystaniu wszystkich zasobów, którymi się dysponuje, w efektywnym osiągnięciu przyjętych celów przez podejmowane decyzje. Zyskując przewagę konkurencyjną, organizacja mierzy się z wyzwaniem, jakie tworzy zmienność jej otoczenia [Gołaszewska-Kaczan, 2007: 49]. Co więcej, sukces firmy zależy między innymi od jak najlepszej współpracy poszczególnych jej członków. Kluczowe są relacje wewnątrz (między pracownikami) i na zewnątrz organizacji (z jej otoczeniem) [Zema, Sulich, 2019], które uzupełniają dotychczas faworyzowane w teorii zasobowej pieniądze, maszyny i urządzenia, materiały, energię, metody pracy, czas, klientów, zatrudnionych pracowników [Pocztowski, 1996; Stańczyk, 2012]. Personel uznawany jest do dziś za jeden z dwóch najważniejszych zasobów, jakimi dysponuje organizacja działająca w gospodarce rynkowej [Wojtaszek, 2014]. Drugim są pieniądze, o stopniu i sposobie ich wykorzystania decydują jednak ludzie oraz ich wzajemne wpływy. Dlatego też tym, co wyróżnia silną firmę spośród innych, są kompetentni pracownicy, którzy posługując się swoimi wrodzonymi zdolnościami, wiedzą, umiejętnościami praktycznymi oraz motywacją do pracy budują nową jakość i świadomość w organizacji [Sulich, 2015] oraz rozwijają różnego typu relacje [Niemczyk i in., 2012]. Członkowie organizacji tworzą w relacjach wartości trudne do zmierzenia (na przykład lojalność, zaufanie, zaangażowanie), które wpływają w równym stopniu na środowisko wewnętrzne oraz na odbiór organizacji na rynku [Organa, Sus, 2018; Ferasso i in., 2020]. Wartości te są fundamentem kultury organizacyjnej [Stańczyk, 2018: 24]. Ludzie pracujący w atmosferze partnerstwa i zaufania działają wydajniej, popełniają mniej błędów i w efekcie podnoszą konkurencyjność firmy na rynku, co przekłada się na lepsze wyniki finansowe, a także na prestiż i wizerunek organizacji. „W wyniku współpracy powstaje zewnętrzny obraz organizacji, który (...) określa charakter relacji z otoczeniem” [Akberdiyeva, 2018: 10]. Obrazowi temu towarzyszy również obraz wewnętrzny, który powszechnie utożsamiany jest z atmosferą lub stylem zarządzania organizacją [Sułkowski, 2013].

W artykule przedstawiono charakterystyki wybranych stylów zarządzania, które zostały ujęte w barwy odpowiadające określonym typom organizacji – od najbardziej pierwotnych po inteligentne [Blikle, 2018b], a nawet samouczące się [Senge, 2018]. Etapy rozwoju stylów zarządzania przedstawiono za pomocą rys. 2 i modelu zaproponowanego przez Laloux [2015]. Na przestrzeni lat style zarządzania organizacją zmieniały się bardzo dynamicznie. Firmy musiały dostosowywać warunki zatrudnienia i atmosferę tworzonych relacji do potrzeb społeczeństwa (otoczenia społeczno-ekonomicznego), które stanowiło zasób zarówno pracowników, jak i klientów [Kulhánek, Sulich, 2018]. Style zarządzania, opisanie za pomocą kolorów, odpowiadają również uwarunkowaniom rozwoju organizacji, ponieważ dotyczą wnętrza i otoczenia bliskiego przedsiębiorstw [Blikle, 2018a]. Jednak efektywność działania organizacji polega na produktywności jej pracowników, ta zaś zależy od ich zdolności i umiejętności praktycznych, doświadczenia, celów i wartości, postaw i zachowań, cech osobowości i motywacji, które pozwalają im tworzyć relacje. „W kulturze organizacyjnej zawierają się wszystkie metody działania i relacje panujące w firmie, dzięki którym możliwe jest spójne i produktywne działanie zespołu” [Akberdiyeva, 2018: 10]. Badacze, stojąc na stanowisku odrębnego traktowania stylów zarządzania od kultury organizacyjnej, wskazują na nowe możliwości badawcze w obszarze tożsamości i wizerunku organizacji [Stańczyk, 2018: 25]. W literaturze dominuje jednak nurt utożsamiający styl zarządzania organizacją z jej kulturą [Stańczyk, 2018: 24–25].

Celem pracy jest przedstawienie zielonych oraz turkusowych stylów zarządzania, a także wskazanie istotnych różnic między nimi przez porównanie tabelaryczne. W artykule zakłada się, że ludzie w organizacji są ważni, ponieważ większość problemów powstaje z ich przyczyny, ale to pracownicy sami rozwiązują te oraz inne (zewnętrzne) problemy. Dlatego ludzie są strategicznym zasobem i kapitałem firmy, posiadają możliwość uczenia się, potrafią myśleć koncepcyjnie, a ponadto są kreatywni [Pocztowski, 1996: 9]. Zielony i turkusowy model zarządzania stanowią przykłady wdrożenia teorii wartości korporacyjnej [Akberdiyeva, 2018: 9] oraz budowania kapitału relacyjnego [Małara, Kroik, 2018]. Wybrane style zarządzania pozwoliły na ustanowienie nowych łańdów w przedsiębiorstwach w zakresie obowiązków, wynagrodzeń, a w związku z tym zysków i rozwoju organizacji [Blikle, 2018a]. Obecnie wśród nowoczesnych stylów zarządzania najistotniejsze są dwa z nich, to jest zielone oraz turkusowe zarządzanie [Jamka, 2018], dlatego ten artykuł poświęcony jest właśnie tym podejściom.

I. Kultura organizacyjna

Organizacja jest instrumentem pozwalającym na dokonanie racjonalnej ekonomicznie kombinacji dostępnych zasobów, umożliwiającym wytwarzanie na dużą skalę rozmaitych dóbr i świadczenie usług [Banaszyk, 1997: 12]. Dlatego organizacja jest postrzegana przede wszystkim jako system techniczno-ekonomiczny wspomagający zarządzanie. Żeby zrozumieć istotę istniejącej

kultury organizacyjnej w określonej firmie, należy przeanalizować, w jaki sposób podejmowane są decyzje w organizacji [Akberdiyeva, 2018: 10]. Tymczasem:

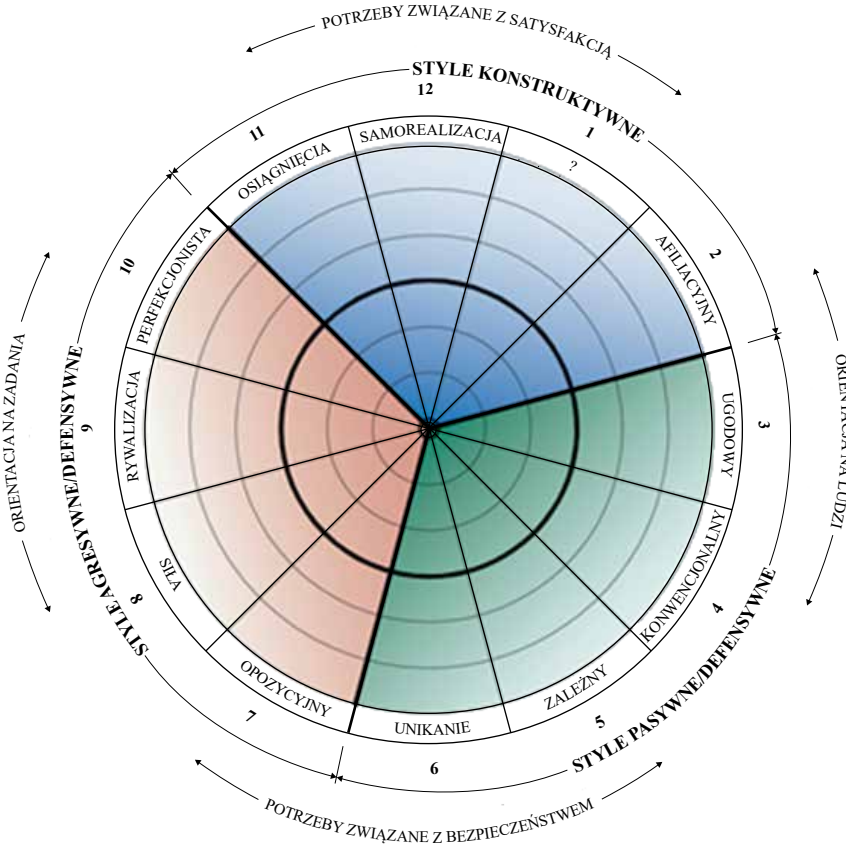
[a]by osiągnąć sukcesy w szybko zmieniających się organizacjach, [należy] w zupełnie nowy sposób podchodzić do takich kwestii, jak wywieranie wpływu na pracowników i skłanianie ich do większego zaangażowania [Thomas, 2010: 12].

Style zarządzania rozpatrywane są najczęściej w kontekście kultury organizacyjnej i pewnej metafory zarządzania organizacją [Sulich, Rutkowska, 2019]. Organizacja to również system kulturowy. „Każda organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę i stanowi w pewnym sensie samodzielną wspólnotę kulturową” [Stańczyk, 2008: 11]. Kultura organizacyjna może być również interpretowana w sposób interdyscyplinarny, reprezentując zasadniczo różne koncepcje zarządzania [Pawluczuk, Ryciuk, 2015: 51].

Kulturę organizacyjną tworzą wartości nadające strukturę zachowaniom podejmowanym w ramach organizacji [Capon, Pettit, 2018; Budur, Demir, 2019]. Wspólne przekonania i wartości uczestników organizacji pozwalają stworzyć system znaczeń oraz reguł zachowań organizacyjnych [Organa, Sus, 2018; Pisarska, Iwko, 2018]. Co ciekawe, każda organizacja posiada swój indywidualny termin na oznaczenie tego, co rozumie przez kulturę organizacyjną. Czasem nie jest to w żaden sposób zdefiniowane. „W gruncie rzeczy kultura organizacyjna stanowi wyraz finalnych celów, nośnik najgłębszych znaczeń [i] jako taka jest związana z etyką” [Banaszyk, 1997: 15]. Etyka zaś w tym kontekście stanowi zbiór standardów moralnych oraz filozofię tworzącą konieczny fundament organizacji. Efektem złożenia wartości, standardów moralnych i atmosfery w organizacji o określonej kulturze jest styl zarządzania.

Początkowo style zarządzania podzielono na trzy kategorie: style konstruktywne (niebieskie), pasywno-defensywne (zielone) i agresywno-defensywne (czerwone) [Mycielska, Szumowski, 2020], którym przypisano kolory. Według tego modelu, zaproponowanego przez Cooke'a i Lafferty'ego [2012], każda z opisanych kategorii zawiera po cztery rozdzielne wzorce myślenia i działania (rys. 1), przy czym style zielone pozwalają na realizację potrzeb związanych z bezpieczeństwem, a style niebieskie zorientowane są na ludzi i potrzeby związane z satysfakcją. Co ciekawe, Mycielska i Szumowski [2020] łączą style zielony i czerwony, ponieważ „[o]dpowiadają [one] podstawowym reakcjom, decyzjom podejmowanym instynktownie w przypadku pojawienia się zagrożenia”. W swoim artykule eksperci sugerują, że osoby niebędące menedżerami elastycznie zmieniają style zarządzania w zależności od potrzeb. Ponadto Mycielska i Szumowski [2020] zauważają, że:

(...) styl niebieski, konstruktywny, jest najbardziej efektywny. Osoby, u których dominuje, przejawiają zdrową równowagę pomiędzy nastawieniem na ludzi i zadania, zaspokajają potrzeby wyższe, takie jak potrzeba satysfakcji. Osiągają swoje cele poprzez rozwój i wsparcie ludzi [Mycielska, Szumowski, 2020].



Rys. 1. Trójkolorowy model stylów zarządzania Cooke'a i Lafferty'ego

Źródło: Mycielska, Szumowski, 2020.

Model Cooke'a i Lafferty'ego [2012] nie tylko opisuje style zarządzania, ale też wpływa na kulturę w organizacji. Styl zarządzania wiąże się również z pozaorganizacyjnymi wymiarami życia członków organizacji, takimi jak zdrowie, radzenie sobie z problemami czy jakość relacji międzyludzkich [Mycielska, Szumowski, 2020].

Najpopularniejszą typologią kultury organizacyjnej jest zaproponowana przez Deala i Kennedy'ego [1982, 1983], która obejmuje cztery grupy kultur: (1) „wszystko albo nic”, (2) „chleba i igrzysk”, (3) analityczną kulturę przedsięwzięć oraz (4) kulturę procesów. Kultury te tworzą mikrośrodowiska wewnątrz organizacji. Przedstawiona w tabeli 1 typologia jest dużym uproszczeniem skomplikowanego świata organizacji, dzięki takiemu spojrzeniu można jednak zorientować się w skrajnych postaciach kultury organizacji [Banaszyk, 1997: 17].

Tabela 1.

Typologia zaproponowana przez Deala i Kennedy'ego

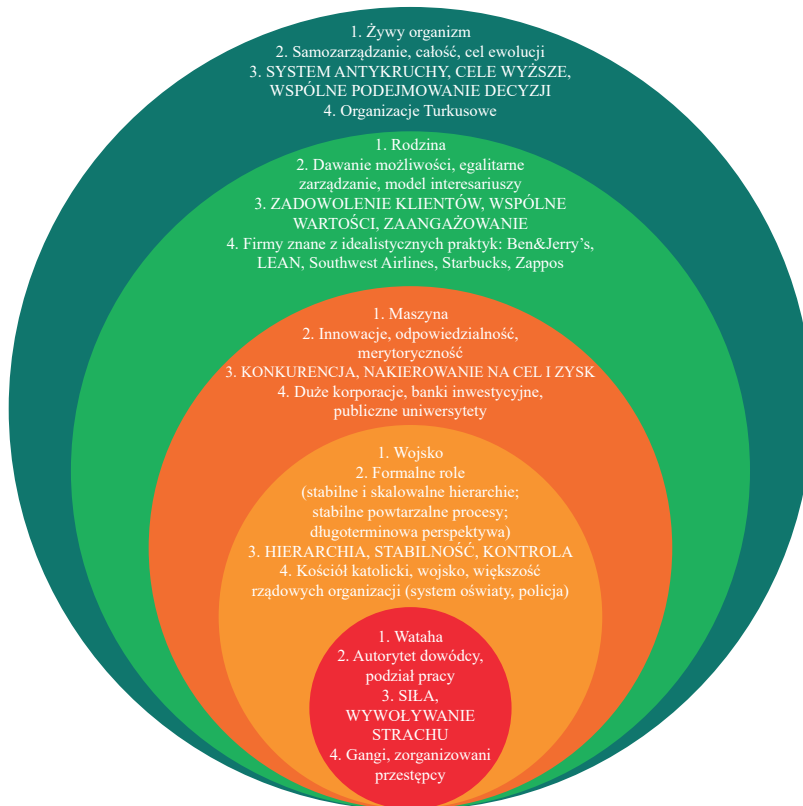
Grupa	Nazwa kultury	Charakterystyka
1	<i>Wszystko albo nic</i>	Jest to mikroświat indywidualistów, w którym sukces jest wyznacznikiem wszystkiego. Niepowodzenia są bezlitośnie obnażane. Wśród mężczyzn i kobiet występuje równouprawnienie, liczy się jedynie wynik. „Talizmany i przesady odgrywają dużą rolę, mając pomóc w redukcji ryzyka” [Banaszyk, 1997: 16]. Okazywanie całej palety emocji jest normą w organizacji. Sukces osiąga się natychmiast.
2	<i>Chleba i igrzysk</i>	Premiowana jest współpraca i wspólne pokonywanie przeszkód których źródłem jest otoczenie. „Otoczenie jest pełne nowych możliwości” [Banaszyk, 1997: 16]. Szczególną wartością jest proaktywność, bierność jest postrzegana negatywnie”. Szczerze pozytywne emocje są przejawem profesjonalizmu.
3	Analityczna kultura przedsięwzięć	Otoczenie jest postrzegane jako duże zagrożenie. Poprzez analizy i długookresowe prognozowanie próbuje się w pewnej mierze nad nim zapanować. „Ufa się naukowo-technicznej racjonalności” [Banaszyk, 1997: 16]. Działania są długoterminowe, a decyzje przemyślane. Okazywanie emocji uznawane jest za nieprofesjonalne. Sukces osiągany jest stopniowo.
4	Kultura procesu	Wszystkie relacje koncentrują się wokół procesu lub projektu, cel ogólny odgrywa rolę podrzędną. W organizacji dąży się do dyskretnej i perfekcyjnej realizacji działań, dlatego „błędów nie można popełniać”. Emocje są niepożądane na poziomie formalnym, jednak nieformalnie istnieją plotki i intrygi. Miarą sukcesu w tej organizacji jest perfekcyjne wykonywanie zadań.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Banaszyk, 1997: 16–17.

Kultura organizacyjna w dłuższym przedziale czasowym nie jest niezmienna. Zmiany najczęściej występują na skutek dużych kryzysów w organizacji, które doprowadzają do przebudowy struktury organizacyjnej i składu zespołów. Wtedy rutyny i rytuały organizacyjne zostają diametralnie zmienione. „Wykonywanie rutynowej pracy pod stałą kontrolą staje się monotonne, co tworzy chaos w kulturze organizacyjnej” [Akberdiyeva, 2018: 10]. Jednak kryzys nie jest niezbędnym bodźcem zmiany i ewolucji [Bojewska, 2016]. Organizacje mogą rozwijać się samoistnie, bezkonfliktowo i bezkryzysowo. Zauważyć należy jednak, że zmiana forsowana przez kierownictwo preferujące nowe wzorce zachowań często prowadzi do narastania konfliktu między kulturą starą a nową [Bojewska, 2016]. Dla kształtowania kultury organizacyjnej ważnymi wydają się nie tylko władza, wiedza i współdziałanie, ale również pewien autorytet menedżerów [Dereń i in., 2007]. W dzisiejszych organizacjach autorytet nie zależy od pozycji w hierarchii. Zyskały na znaczeniu wiedza i kompetencje, a odbyło się to kosztem dawnych stylów zarządzania, które przywiązywały zbyt wielką wagę do rangi i władzy [Thomas, 2010: 12]. Dlatego w następnej części artykułu została przedstawiona ewolucja stylów zarządzania wyrażona kolorami i metaforami organizacji.

2. Ewolucja postrzegania organizacji w naukach o zarządzaniu

W literaturze przedmiotu funkcjonują różne definicje i opisy stylów zarządzania, a ich różnorodność reprezentuje liczne paradygmaty, teorie i definicje kultury organizacyjnej [Sułkowski, 2008] i samych organizacji. W książce *Pracować inaczej* Laloux [2015] opisał typy organizacji, które stanowią istotne rozszerzenie modeli zaproponowanych w tabeli 1 przez Deala i Kennedy'ego. Laloux w swojej książce również rozszerzył model Cooke'a i Lafferty'ego [2012], ponieważ podzielił style zarządzania nieco inaczej. Kolory tych organizacji (rys. 2) dotyczą przede wszystkim kultury organizacyjnej, kształtowanej często na doświadczeniach założyciela firmy, według jego wartości [Akberdiyeva, 2018: 10]. Kultura organizacji ewoluuje, przez co zaczyna dostosowywać się do otoczenia i tworzy z nim różnego typu relacje i oddziaływania [Niemczyk i in., 2012: 24]. Zmienia się przy tym metafora postrzegania organizacji na skutek różnych sił na nie oddziałujących (tabela 2).



Rys. 2. Ewolucja organizacji: 1. metafora, 2. styl przywództwa, 3. skutek, 4. aktualne przykłady organizacji

Źródło: IC Project, 2019.

Tak jak przedstawiono to na rys. 2, kolory organizacji uzupełniają jej metaforę, styl przywództwa, skutek, a razem tworzą obrazy stylów zarządzania [Rutkowska, Kamińska, 2020: 11381]. Style zarządzania obejmują kolory od czerwieni do turkusowego [Laloux, 2014]. Jest to więc układ reprezentujący ewolucję stylów zarządzania oraz ewolucję postrzegania organizacji. Kolor czerwony dominował w przeszłości, gdy wymuszano posłuszeństwo (jedyna wartość), a kara i strach były podstawami takiego stylu zarządzania. Kolor czerwony symbolizuje „typ zarządzania mocną ręką, charakterystyczny dla mafii i ulicznych gangów” [Skrzecz-Mozdyniewicz, 2020]. Kolor bursztynowy (konformistyczny) reprezentuje styl zarządzania opierający się na sztywnej strukturze hierarchicznej, stosunkach służbowych i precyzyjnie opisanych procedurach oraz kodeksach, które określają wartości. Kolor pomarańczowy charakteryzuje strukturę hierarchiczną, która pozostaje otwarta na awanse i wszelkie autonomiczne formy organizacji [Rutkowska, Kamińska, 2020]. Przykładami takich organizacji są armie i struktury kościelne (różnych konfesji). Pomarańczowy styl odwołuje się do wartości skuteczności, jest skupiony na celach i pokonaniu konkurencji [Skrzecz-Mozdyniewicz, 2020]. Dlatego wiele międzynarodowych korporacji opiera swoją kulturę organizacyjną na konkurencji, a pracownicy mają poczucie uczestnictwa w „wyścigu szczurów” oraz wierzą, że „więcej znaczy lepiej” [Blikle, 2018b].

W opisanych dotąd stylach zarządzania dominowała odpowiedzialność repressyjna – niepowodzenie jest zagrożone karą. W kolejnych stylach występuje odpowiedzialność honorowa, która jest zagrożona wstydem [Laloux, 2015]. Kolor zielony jest stylem bardziej demokratycznym, tu wartościami są: wolność, równość i sprawiedliwość. Organizacja kierowana takim stylem uwalnia w pracownikach indywidualną kreatywność i podmiotowość [Blikle, 2018b]. W zielonym stylu zarządzania „przywódca wchodzi w rolę mentora, nauczyciela, a nie dyktatora i jest to styl bliski np. ruchom społecznym” [Skrzecz-Mozdyniewicz, 2020]. Turkusowy kolor reprezentuje zaś styl zarządzania, w którym wartościami są indywidualne niepowtarzalne cechy pracowników [Sulich, Rutkowska, 2019]. Turkusowy styl zarządzania uznaje się za najbardziej rewolucyjny, ponieważ charakteryzuje często „organizację bez szefa” [Rutkowska, Kamińska, 2020; Skrzecz-Mozdyniewicz, 2020]. W dalszej części artykułu zielony i turkusowy styl zarządzania zostaną omówione szerzej.

Zmiany w stylu zarządzania, a zatem i transformacji samych organizacji wynikają z sił oddziałujących również ze środowiska zewnętrznego (tabela 2). Można wyróżnić obszary oddziaływania poszczególnych czynników, które wpływają na styl zarządzania oraz kształtowanie kultury organizacyjnej.

Nasilenie turbulencji otoczenia i związana z tym coraz większa nieprzewidywalność warunków funkcjonowania przedsiębiorstw wpływają na zmianę hierarchii wartości organizacyjnych [Stańczyk, 2008: 145]. Obecnie ludziom zależy na partnerskim, a nie autorytatywnym traktowaniu (rys. 2). Pracownicy chcą wykonywać swoją pracę jak najlepiej i być autonomiczni oraz elastyczni. Co więcej, każda osoba powinna wносить do organizacji swoje wartości. W obliczu takich uwarunkowań kształtują się założenia nowej szkoły zarządzania [Blikle, 2018a],

Tabela 2.

Siły kształtujące nowego rodzaju przedsiębiorstwa

Obszar	Czynniki zewnętrzne
Czynniki ekonomiczne i polityczne	Globalny rynek, wolny handel i nowe ekonomiczne alianse
	Nastawienie na jakość i satysfakcję klientów
	Kryzysy w skali makro i mikro, kryzysy fiskalne
	Dominacja orientacji rynkowej
	Zaangażowanie partii politycznych w politykę rynku pracy
	Konieczność podporządkowania się regułom UE
	Wsparcie procesów rozwoju społeczno-ekonomicznego funduszami UE
Czynniki technologiczne	Infrastruktura teleinformatyczna organizacji
	Wykorzystywanie oprogramowania do wspierania procesów biznesowych
	Rozwój Internetu i usług chmurowych
Czynniki kontekstualne i strukturalne	Eliminowanie i ograniczanie barier sektorowych
	Mniejsze zróżnicowanie pomiędzy sferą przemysłową a usługową
	Zarządzanie wewnątrz ograniczeń/limitów
	Niespójne zmiany czynników kontekstowych
	Tempo prywatyzacji
Nowe procesy	Rosnąca przejrzystość (transparentność)
	Zwiększenie innowacyjności w technologiach i usługach
	Redukcja ram czasowych dla działań strategicznych
	Zarządzanie przez wiedzę

Źródło: opracowanie własne na podstawie Philippidou i in., 2004: 318–319.

której fundamentem staje się innowacyjność, elastyczność i przedsiębiorczość organizacji [Stańczyk, 2008: 146]. „Wydajność ludzi (...) zależy nie tylko od ich kompetencji, ale również od (...) umiejętności kierowania nimi – motywowania ich, stymulowania rozwoju, uczenia (...)” [Thomas, 2010: 11].

3. Zielony styl zarządzania

Coraz częściej tak zwane zielone organizacje stanowią wyzwanie dla tradycyjnych firm. Zielone organizacje charakteryzuje metafora i kolor stylu zarządzania, a nie proekologiczny lub zielony cel działania [Capon, Pettit, 2018], dla nich utworzono pojęcie zrównoważonej firmy [Zgrzywa-Ziemak, 2019]. Ponieważ w takich organizacjach:

(...) zrównoważona wartość powstaje wtedy, kiedy firma buduje jednocześnie wartość dla akcjonariuszy i interesariuszy dzięki zintegrowanemu podejściu do odpowiedzialności korporacyjnej, które jest sednem analizy biznesowej dla działań etycznych, społecznych i ekologicznych [Laszlo, 2008: 219].

Na rys. 2 przedstawiono metaforę zielonej organizacji, którą jest rodzina. W zielonym stylu zarządzania podkreślane są troska i przywództwo, a także demokracja i egalitaryzm. Styl ten koncentruje się na utrzymaniu harmonii oraz poczuciu wspólnoty wewnątrz organizacji – i to jest główne zadanie menedżerów. Hierarchia w firmie jest zachowana, choć wiele decyzji podejmuje się na niższych poziomach. W gospodarce istnieją firmy, które kolektywnie podejmują decyzje, co stwarza możliwość złożenia propozycji zmian przez członka zespołu, ostateczna decyzja należy jednak nadal do menedżerów [Akberdiyeva, 2018: 10]. Co więcej, w takim modelu zarządzania firmą istotne są:

- 1) element indywidualny, który bazuje na wartościach i zainteresowaniach członków organizacji,
- 2) aktywne i kreatywne uczestnictwo.

W organizacji o zielonym stylu zarządzania lider wspiera i motywuje pracowników, a ponadto daje możliwości przez egalitarne zarządzanie. Struktura w zielonej organizacji przypomina piramidę. Celem jest zadowolenie klientów przez realizację ustalonych działań, które są najbardziej optymalnymi rozwiązaniami. Firmami znanymi z idealistycznych praktyk są między innymi Zappos czy Starbucks [Maciołek, 2019]. Nadal jednak zielona organizacja ma wyznaczone procedury, określone kompetencje na danym stanowisku. Odpowiedzialność w organizacji zielonej – zarządzanej w zielonym stylu – polega na poszukiwaniu przyczyn niepowodzeń i zapobieganiu im w przyszłości. Menedżer kierujący „zespołem powoduje, że podwładni uczą się współodpowiedzialności, jednocześnie mają pewną dozę dowolności w realizowaniu swoich obowiązków” [Badetko, 2013]. W ten sposób zielony styl zarządzania stawia kierownictwo w roli mentora, który uczy współpracy, kierowania, wzmacnia aktywność, zaangażowanie, a przy tym skuteczność działań. Kierownictwo przy rozwiązywaniu problemów dopuszcza sugestie swoich podwładnych, zgadzając się, że „zbiorowa mądrość” daje więcej niżeli głos jednostkowy. „Zaletą, a może właśnie wadą tego stylu jest to, że odpowiedzialność rozłożona jest na wiele osób” [Badetko, 2013].

Zielony styl zarządzania nie jest pozbawiony wad, takich jak trudność w modyfikowaniu podjętych na zasadzie kompromisu decyzji, które mają na uwadze zadowolenie klienta. Równocześnie niewielka jest szansa na przeforsowanie pomysłów jednej osoby – skuteczniejsze są jedynie pomysły grupy. Podejmowanie decyzji na drodze konsensusu może prowadzić do problemów w realizacji zadań. „W zespole może też pojawić się brak dyscypliny względem wypełniania narzuconych obowiązków” [Badetko, 2013].

Zielony styl zarządzania opiera się również na bezpieczeństwie, które stanowi fundament prawidłowych relacji w organizacji [Zema, Sulich, 2019]. Za poczucie bezpieczeństwa odpowiadają jednak solidarnie wszyscy członkowie organizacji [Badetko, 2013]. Pracownicy w tego typu organizacjach są bardziej zaangażowani,

ponieważ istotna jest w nich zarówno orientacja na zadowolenie klienta, jak i decyzyjność na niższych szczeblach czy też długoterminowy rozwój. Ważne są w nim ludzkie uczucia i emocje; od wyników ważniejsze są relacje międzyludzkie. W zielonym zarządzaniu mamy do czynienia również z rozwiniętą społeczną odpowiedzialnością biznesu [Demków, Sulich, 2017; Witek-Crabb, 2017]. Dlatego można domniemywać, że między zielonymi organizacjami relacje są równie ważne i są kształtowane przez ich wewnętrzne kultury organizacyjne i style zarządzania. W ten sposób powstają pewne ekosystemy biznesu [Stańczyk, 2018: 25].

4. Turkusowy styl zarządzania

Turkusowe zarządzanie stanowi kolejny etap w sposobie zarządzania, w rozwoju organizacji. Mianowicie w turkusowych organizacjach nie ma średniego szczebla kierowania. Co więcej, kultura organizacyjna opiera się na pobudzaniu pracowników do samodzielnych działań przez [Akberdiyeva, 2018: 10]:

- 1) zatrudnianie pracowników, którzy podejmują samodzielne decyzje,
- 2) podejmowanie decyzji konsultacyjnych ze współpracownikami (również z menedżerem),
- 3) podejmowanie ostatecznej decyzji samodzielnie przez pracownika, a nie przez kierownika.

Wśród zasad turkusowego zarządzania wymienia się cztery następujące [Laloux, 2015]:

- 1) robisz to, co potrafisz,
- 2) robisz to, co potrzebne,
- 3) jesteś za to odpowiedzialny,
- 4) to, co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem 1, 2 i 3.

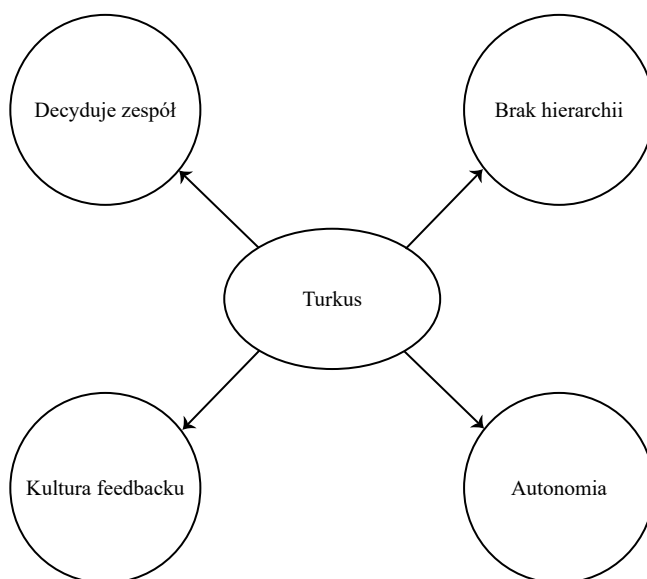
Według koncepcji Laloux [2015] turkus jest najwyższym stopniem świadomości zarządzania organizacją, a zarządzanie procesowe jest pewnym etapem do wprowadzenia tej kultury zarządzania. Stąd też zarządzanie procesowe [Blikle, 2018b] opiera się na realizacji zadań wyznaczonych przez klienta, a nie przełożonego. W tego typu organizacjach usuwa się nie tylko skutki błędu, ale również przyczynę, prócz tego zaufanie buduje odpowiedzialność (wartości turkusowej organizacji). Jak pisze Blikle:

(...) zarządzanie turkusowe odbywa się w myśl zasady: decydują ci, którzy wiedzą, a reszta ma do nich zaufanie. W organizacji turkusowej nikogo nie trzeba pilnować, by pracował, nikogo nie trzeba oceniać ani też zaganiać do pracy kijem i marchewką. A skoro nie trzeba ani pilnować, ani zaganiać, to kierownicy zamieniają się w autentycznych liderów i mentorów. Tam nikt nikomu nie wydaje poleceń, a zakres zadań każdego pracownika mieści się w czterech zasadach [Blikle, 2018b].

W turkusowych organizacjach istotne jest poczucie wolności w działaniu, praca zespołowa jest organizowana przez rozwój członków zespołu (rys. 2). Pracujący

sami angażują się w podejmowane działania, przez co pokazują zainteresowanie danym tematem. Nic nie jest nikomu narzucane. Takie podejście otwiera przestrzeń na kreatywność, a co za tym idzie – na rozwój innowacji.

Turkusowy styl zarządzania ma niewątpliwie swoje wady, o których również należy wspomnieć [Wzorek, 2019]. „Przede wszystkim w niewielkim stopniu dochodzi do pracy grupowej, przez co zespół bywa niespójny, a w skrajnych przypadkach pojawia się anarchia” [Badetko, 2013]. Pracownicy mają pewną świadomość bezkarności, ponieważ jedyną formą dyscypliny jest samodyscyplina [Laloux, 2015]. „Dla pracowników ważna jest realizacja ich własnych celów i ambicji” przy minimalnym podporządkowaniu się założeniom działania organizacji [Badetko, 2013]. Co więcej, menedżer traktowany jest raczej jako pracownik zespołu niż jego przywódca [Badetko, 2013].



Rys. 3. Charakterystyka turkusowej organizacji

Źródło: Matysiak, 2018.

W swojej książce Laloux [2015] zaproponował trzy filary organizacji turkusowych, którymi są:

- 1) samoorganizacja (ang. *self-management*);
- 2) pełnia (ang. *wholeness*), czyli poczucie, że można być sobą w pracy, być akceptowanym takim, jakim się jest – zachodzi przy tym brak potrzeby rozdzielania życia zawodowego i prywatnego;
- 3) cel ewolucyjny (ang. *evolutionary purpose*), czyli misja i wizja firmy. „Cel ewolucyjny jest postrzegany z perspektywy organizacji jako żyjącego i zmieniającego się organizmu, który ma cel życiowy, natomiast członkowie zespołu pomagają go każdego dnia realizować”.

Warto jeszcze dodać czwarty filar, którym jest:

- 4) transparentność, czyli dzielenie się ważnymi strategicznymi informacjami ze wszystkimi osobami w organizacji (między innymi dotyczącymi sytuacji finansowej i biznesowej).

5. Zestawienie zielonego i turkusowego stylu zarządzania

Porównanie stylu zielonego i turkusowego (tabela 3) uzasadnione jest wykazanym przez Cooke'a i Lafferty'ego [2012] podobieństwem między zakresem modeli działania od czerwieni do zieleni (rys. 1). Styl turkusowy to zaś rewolucyjne włączenie „serca” do proponowanych przez zielony styl zarządzania „głowy i rąk” [Wzorek, 2018] oraz nowatorskie podejście do zarządzania organizacją [Wzorek, 2019].

Tabela 3.

Porównanie zielonego i turkusowego stylu zarządzania

Plaszczyzna porównania	Styl zielony	Styl turkusowy
Struktura organizacji	wertykalny: piramida – liczy się pracownik	horyzontalna: „brak szefa” i średniego szczebla kierownictwa; nie ma „równych i równiejszych”
Cele	długoterminowe – ważne jest zadowolenia klienta	długoterminowe – najważniejsi są ludzie
Wartości	wolność, równość, sprawiedliwość	antykruchłość, indywidualne cele wyższe
Sposób zarządzania	opisany procedurami, przejrzysty	samozarządzanie
Podejmowanie decyzji	egalitarne, demokratyczne	indywidualne, oparte na zaufaniu
Model zarządzania	system	człowiek i jego relacje
Plan finansowy	budżety	prognozy budżetów
Motywowanie	systemy premiowe	brak systemów premiowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Blikle, 2018a; Skrzecz-Mozdyniewicz, 2020; Taleb, 2020.

Z przedstawionego w tabeli 3 porównania wyłania się organizacja, w której nie ma hierarchii i znanych dotąd systemów motywacyjnych [Blikle, 2018a], każdy ma przestrzeń do rozwoju, a jednocześnie jest odpowiedzialny za efekty działania i realizację celów firmy. Problemy są rozwiązywane przez zespoły doradcze, a cała organizacja jest transparentna [Wzorek, 2019]. Co ciekawe, w takiej organizacji nie ma stanowisk, tylko funkcje, a ludzie swobodnie między nimi przepływają, robiąc to, co chcą, w czym sami uważają, że są dobrzy [Blikle, 2018b].

Podsumowanie

Najważniejszą umiejętnością każdego kierownika jest elastyczne wykorzystywanie stylów zarządzania w zależności od potrzeb pracowników, ich poziomu kompetencji, motywacji, etapu rozwoju. Biorąc powyższe rozważania pod uwagę, należy zaznaczyć, że dawne współzawodnictwo wewnątrz organizacji przestaje mieć znaczenie, doprowadza bowiem do degradacji procesów współpracy i kreatywności. W tym obszarze turkusowe organizacje są bliskie zielonym, co potwierdza model Cooke'a i Lafferty'ego. Jednak przyszłość należy do tych organizacji, które mimo rozbudowanych struktur będą potrafiły włączyć do swojego modelu zarządzania elementy turkusowe, przez co zachowają umiejętność szybkiego reagowania na potrzeby klientów i zachowania najwyższych standardów.

Zarządzanie w stylu turkusowym jest obecnie w fazie eksperymentu, którego celem jest usunięcie patologii zarządzania obserwowanych w wielu organizacjach. Taki styl zarządzania, będący formą kultury organizacyjnej, wskazuje na kreatywność oraz na poziom rozwoju świadomości pracowników, którzy są odpowiedzialni za daną organizację, utożsamiają się z nią, a także realizują własne cele. Turkusowy styl zarządzania dąży do harmonii między pracownikami a otaczającym światem.

W zielonych i turkusowych organizacjach występują uzupełniające się formalne i nieformalne relacje, co daje wzrost zaangażowania i elastyczności pracowników. Ponadto w organizacji zarządzanej w turkusowym stylu miejsce pracy nie jest kojarzone ze stresem, wypaleniem zawodowym, tylko własnym rozwojem. Praca bowiem to nie tylko miejsce służące do zarabiania pieniędzy, ale przede wszystkim przestrzeń samorozwoju, samorealizacji i własnej ekspresji.

Informacja

Artykuł stanowi część projektu finansowanego w ramach programu Narodowego Centrum Nauki pod nazwą „Ekosystem Biznesu Sektora Dóbr i Usług Środowiskowych w Polsce”, realizowanego w latach 2020–2022 projektu nr 2019/33/N/HS4/02957, kwota finansowania 120 900,00 PLN.

Bibliografia

- Akberdiyeva A. (2018), *Identyfikacja korzyści z funkcjonowania organizacji w warunkach turkusowego modelu zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, (543).
- Badetko A. (2013), *Styl kierowania zespołem*, <https://zielonalinia.gov.pl/-/style-kierowania-zespołem-46117> [dostęp: 18.06.2020].

- Banaszyk P. (1997), *Organizacja* [w:] P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, A. Stańda (red.), *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Blikle A. (2018a), *Doktryna jakości: rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Onepress, Warszawa, http://www.moznainaczej.com.pl/Download/DoktrynaJakosci/DoktrynaJakości_wydanie_II.pdf [dostęp: 8.04.2020].
- Blikle A. (2018b), *Turkusowa organizacja XXI wieku, Turkusowy Poznań*, https://www.youtube.com/watch?v=c9dhPuC_tGo&t=615s [dostęp: 4.07.2020].
- Bojewska B. (2016), *Zachowania organizacyjne a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w okresie kryzysu* [w:] A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Reakcja małych i średnich przedsiębiorstw na kryzys*, CeDeWu.pl, Warszawa.
- Budur T., Demir A. (2019), *Leadership Effects on Employee Perception about CSR in Kurdistan Region of Iraq*, „International Journal of Social Sciences & Educational Studies”, 5 (4).
- Capon S.J., Pettit N.E. (2018), *Turquoise Is the New Green: Restoring and Enhancing Riparian Function in the Anthropocene*, „Ecological Management and Restoration”, 19 (S1).
- Cooke R.A., Lafferty J.C. (2012), *Creating a Customer-driven Culture Using Project Teams*, „Leadership”.
- Deal T., Kennedy A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life*, Addison-Wesley, Reading (Mass.).
- Deal T., Kennedy A. (1983), *Culture and School Performance*, „Educational Leadership”, 40 (5), http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/ed_lead/el_198302_deal.pdf [dostęp: 8.04.2020].
- Demków K., Sulich A. (2017), *Wybrane wyzwania związane ze społeczną odpowiedzialnością dużych i średnich podmiotów gospodarczych*, „Marketing i Rynek”, 11.
- Dereń A., Malara Z., Skonieczny J. (2007), *Władza, wiedza, współdziałanie i współzawodnictwo jako idee tworzenia sieci organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”.
- Ferasso M., Beliaeva T., Kraus S., Clauss T., Ribeiro-Soriano D. (2020), *Circular Economy Business Models: The State of Research and Avenues Ahead*, „Business Strategy and the Environment”, 5.
- Golaszewska-Kaczan U. (2007), *Spoleczna odpowiedzialność jako atrybut nowoczesnego przedsiębiorstwa* [w:] A. Potocki (red.), *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, Difin, Warszawa.
- IC Project (2019), *Turkusowa organizacja*, <https://icproject.com/pl/blog/turkusowa-organizacja/> [dostęp: 2.12.2019].
- Jamka B. (2018), *Banki czasu w ekonomii dzielenia się – perspektywa społeczno-ekonomiczna*, „Zarządzanie Publiczne”, 2 (42).
- Kulhánek L., Sulich A. (2018), *Financial Risk in the Contemporary Environment Of Enterprises*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 19 (2).
- Laloux F. (2014), *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage in Human Consciousness*, Brussels: Nelson Parker. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550064.
- Laloux F. (2015), *Pracować inaczej*, tłum. M. Konieczniak, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Laszlo C. (2008), *Firma zrównoważonego rozwoju*, Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA.
- Maciótek D. (2019), *Turkusowe zarządzanie dla turkusowych liderów*, <https://brief.pl/turkusowe-zarzadzanie-dla-turkusowych-liderow/> [dostęp: 2.04.2020].

- Malara Z., Kroik J. (2018), *Źródła złożoności modeli biznesowych przedsiębiorstw kreowane przez innowacje społeczne*, „Marketing i Rynek”, 25 (11).
- Matysiak A. (2018), *Jak stworzyć turkusową organizację? Praktyczne porady lidera software house'u na drodze do turkusku*, <https://highsolutions.pl/blog/wpis/jak-stworzyc-turkusowa-organizacje-praktyczne-porady-lidera-software-house-u-na-drodze-do-turkusku> [dostęp: 22.11.2019].
- Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, tłum. Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mycielska M., Szumowski F. (2020), *6 zaskakujących rzeczy, na które wpływ ma twój styl przywództwa*, ICAN Institute, <https://www.ican.pl/b/6-zaskakujacych-rzeczy-na-ktore-wplyw-ma-twoj-styl-przywodztwa/PpdiZwB1q> [dostęp: 7.07.2020].
- Niemczyk J., Organa M., Piórkowska K. (2012), *Mechanizmy zarządzania sieciami międzyorganizacyjnymi* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, tłum. Z. Podlasiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Organa M., Sus A. (2018), *Exploiting Opportunities in Strategic Business Nets: The Case Study* [w:] K.S. Soliman (ed.), *Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020. Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference (IBIMA)*, International Business Information Management Association (IBIMA).
- Pawluczuk A., Ryciuk U. (2015), *Variables Shaping the Culture in Organizational Learning Municipalities*, „International Journal of Contemporary Management”, 14 (2).
- Philippidou S.S., Soderquist K.E., Prastacos G.P. (2004), *Towards New Public Management in Greek Public Organizations: Leadership versus Management, and the Path to Implementation*, „Public Organization Review: A Global Journal”, 4.
- 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”, 52 (6).
- Pocztowski A. (1996), *Ludzie najcenniejszym zasobem firmy* [w:] K. Sedlak, *Jak poszukiwać i zjednywać najlepszych pracowników*, wyd. 2, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Rutkowska M., Kamińska A.M. (2020), *Turquoise Management Model – Teal Organization* [w:] K.S. Soliman (ed.), *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development during Global Challenges*, International Business Information Management Association (IBIMA).
- Senge P.M. (2018), *The Leaders New Work: Building Learning Organizations* [w:] A. Hooper (ed.), *Leadership Perspectives*, Routledge, London.
- Skrzecz-Mozdyniewicz B. (2020), *Wpływ modelu zarządzania organizacją na efektywność pracy*, ICAN Institute, <https://www.ican.pl/b/wplyw-modelu-zarzadzania-organizacja-na-efektywnosc-pracy/PWna1EZxx> [dostęp: 7.06.2020].
- Stańczyk S. (2008), *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.

- Stańczyk S. (2012), *Metafory sieci międzyorganizacyjnych* [w:] J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Stańczyk S. (2018), *Tożsamość ekosystemu biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Sulich A. (2015), *Careers Office at Wrocław University of Technology as a Learning Organization*, „International Journal of Contemporary Management”, (14).
- Sulich A., Rutkowska M. (2019), *Between Green and Turquoise Management Styles*, „Management Sciences. Nauki o zarządzaniu”, 24 (4).
- Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 6.
- Sułkowski Ł. (2013), *Kultura jakości w zarządzaniu, czyli pomiędzy tożsamością a kulturą organizacyjną*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, XIV (8).
- Taleb N.N. (2020), *Antykruchość. Jak żyć w świecie, którego nie rozumiemy*, tłum. Z. Żółkiewski, Zysk i S-ka, Warszawa.
- Thomas M. (2010), *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, tłum. M. Prostack, Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer Business.
- „Witalni” (2020), *Style zarządzania*, <https://witalni.pl/slowniczek/zarządzanie-zasobami-ludzkimi/style-zarządzania/> [dostęp: 26.06.2020].
- Witek-Crabb A. (2017), *Evolutionary Models of CSR: Between the Paradigms of Moral and Economic Value Creation*. EURAM 2017: Making Knowledge Work.
- Wojtaszek H. (2014), *Współczesne koncepcje zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] A. Depsta (red.), *Współczesne problemy zarządzania a społeczna odpowiedzialność biznesu*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Wzorek M. (2018), *Turkusowy webinar*, SlideShare, <https://www.slideshare.net/MarekWzorek/turkusowy-webinar-1-29052018-fragmety> [dostęp: 20.06.2020].
- Wzorek M. (2019), *Od hierarchii do turkusy, czyli jak zarządzać w XXI wieku*, Helion, Gliwice.
- Zema T., Sulich A. (2019), *Relations in The Interorganizational Networks*, „International Journal of Social Sciences & Educational Studies”, 6 (1).
- Zgrzywa-Ziemak A. (2019), *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.