

Wioleta Gałat

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych
orcid.org/ 0000-0002-6807-8176
e-mail: wioleta.joanna.gawel@gmail.com
tel. 12 293 53 72

Turkusowe organizacje odpowiedzią na wyzwania rynku pracy*

Streszczenie. Zagadnienie organizacji turkusowych coraz częściej pojawia się w literaturze i staje się tematyką szerszej dyskusji. Dynamicznie zmieniająca się rzeczywistość powoduje, że konieczne jest nowe podejście do zarządzania organizacjami, a w szczególności kapitałem ludzkim. Ponadto pracownicy oczekują od pracodawców możliwości zaangażowania się w rozwój organizacji, a także indywidualnego podejścia do wykonywanych przez nich obowiązków. Nowe podejście do pracy spowodowane jest pojawieniem się na rynku pracy pokoleń Y i Z, które to prezentują swoje własne podejście do pracy i nie przyjmują wcześniej przyjętych reguł. Celem niniejszego artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy: Y i Z.

Słowa kluczowe: organizacje turkusowe, pokolenie Y, pokolenie Z, rynek pracy, zarządzanie

1. Wstęp

W literaturze coraz częściej poruszana jest tematyka organizacji turkusowych. Zasadniczą ich cechą jest nowe podejście do zarządzania, dzięki któremu organizacje turkusowe nazywane są również samozarządzającymi się. Zmieniające się społeczeństwo oraz zachodzące procesy globalizacyjne powodują, że nieuchronna

* Publikacja została dofinansowana ze środków Samorządu Doktorantów Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

jest również zmiana w sposobie zarządzania organizacjami. Przyczynia się ona do tworzenia spójności pomiędzy oczekiwaniami zewnętrznymi a działalnością organizacji. Idea turkusowa ma zatem stanowić odpowiedź na postęp i być zgodna z prawami dzisiejszego świata. W swoim założeniu nie tylko odpowiada na oczekiwania pracowników, ale również zwiększa efektywność organizacji.

Zaprezentowany przez Frederica Laloux'a podział organizacji wskazuje na pewien proces przemian organizacji, który można rozpatrywać w kontekście podejścia do zarządzania organizacją w ujęciu historycznym. Organizacje turkusowe, które dopiero zaczynają ujawniać się w przestrzeni społeczno-gospodarczej, mogą stanowić odpowiedź na wyzwania współczesnego świata, zwłaszcza w kontekście zarządzania kapitałem ludzkim.

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania specyfiki organizacji turkusowych w kontekście zmieniającego się rynku pracy. Artykuł stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy organizacje turkusowe spełniają oczekiwania nowych pokoleń na rynku pracy: Y i Z.

2. Zarys koncepcji organizacji turkusowych

Trudno jednoznacznie określić początek funkcjonowania zarządzania organizacjami w idei turkusowej. Przedsiębiorcy określający swoje podmioty mianem turkusowych często zaznaczają, że nie wiedzieli, iż ich sposób podejścia do pracowników i zarządzania wpisuje się w ideę turkusową. Podobnie kwestia wygląda w perspektywie zarządzania w zgodzie z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Pomimo że koncepcja ta jest popularniejsza aniżeli koncepcja organizacji turkusowych, to do dziś można odnaleźć przedsiębiorców niekryjących zdziwienia w momencie określenia ich przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnym. Organizacje turkusowe oraz koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu mają ze sobą wiele punktów wspólnych, w szczególności w obszarze pracowniczym, stąd wynikać może podobna tendencja implementowania bez świadomości nomenklatury. Sytuacja ta nie powinna jednak być rozpatrywana w perspektywie problemowej. Istotą obydwu koncepcji jest osiągnięcie pewnego efektu w zakresie zarządzania, natomiast jeżeli koncepcja jest implementowana w sposób intuicyjny, to również przynosi to wiele korzyści. Oczywiście można podejmować rozważania o wyższości strategicznego i uporządkowanego podejścia ponad działania w zgodzie z intuicją. Niezaprzeczalne jest jednak, że pozytywne mogą przynieść oba podejścia.

Próbując określić konkretną datę, kiedy powstały organizacje turkusowe, należy sięgnąć do prac Edwardsa Deminga z lat 1950-1970. Opublikowanych

zostało w tym czasie tzw. 14 zasad Deminga, w których odnaleźć można wskazówki działania dla firm w obliczu zachodzących zmian w otoczeniu. Odnosiły się m.in. do aspektów związanych z jakością, zarządzaniem kapitałem ludzkim czy budowaniem trwałych relacji z dostawcami [Blikle 2016]. Przełomowy dla dzisiejszego postrzegania organizacji turkusowych był rok 2014. Wtedy, za sprawą wydanej przed Frederica Lalouxa książki „Pracować inaczej”, koncepcja organizacji turkusowych zyskała rozgłos. Książka udowodniła, że możliwe jest nowe podejście do zarządzania, opierające się na szacunku i zaufaniu do człowieka, argumentując jednocześnie, że to nowe podejście zwiększa efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa [Laloux 2015: 58-59].

Fundamentem, na którym opiera się analizowanie organizacji turkusowych, jest klasyfikacja przedsiębiorstw Lalouxa. Wyodrębnił on cztery typy organizacji, które możemy zaobserwować na rynku, oraz piątą będącą najefektywniejszą z punktu widzenia współpracy pomiędzy ludźmi. Każdemu z typów został przyporządkowany charakteryzujący go kolor. Pierwszy z typów został określony kolorem czerwonym. Stanowi on najstarszy i jednocześnie najbardziej autorytarny styl zarządzania. Opiera się na władzy i lęku, w dzisiejszym świecie nie jest już powszechny, wykorzystywany jest przede wszystkim przez gangi i organizacje przestępcze. Drugi typ to bursztyn. Jego cechą charakterystyczną jest sformalizowana hierarchia, a także bardzo sztywne i uporządkowane procesy. Na takiej zasadzie funkcjonuje przykładowo armia czy kościół. Trzeci i jednocześnie najbardziej popularny typ to pomarańcz. Jego fundamentem jest osiąganie przez organizację zysku. W typie tym ważne jest również podejście do człowieka, który stanowi dla organizacji zasób i jest warty tyle, ile może wnieść do organizacji poprzez swoją pracę. Czwarty typ uzyskał kolor zielony, a jego cechą charakterystyczną jest oparcie się na wspólnych wartościach. Na takich zasadach funkcjonuje zatem rodzina, wspólnoty czy też organizacje nienastawione na osiąganie zysku. W tym typie człowiek jest traktowany w sposób podmiotowy. Organizacje turkusowe natomiast, ze względu na swoją istotę, zostały scharakteryzowane osobno. Ten rodzaj organizacji, określanej mianem samozarządzającej się, opiera się ona na wartościach oraz na motywacjach godnościowych pracowników. Wyzwała kreatywność i charakteryzuje się odpowiedzialnością pracowników za podejmowane decyzje, stąd też niezwykle ważne jest tu zaufanie i partnerstwo [Laloux 2015: 21-68].

Laloux wymienił również priorytety, na których opiera się tworzenie organizacji turkusowych. Zaliczamy do nich:

- samozarządzanie – związane jest z rezygnacją z hierarchicznej struktury na rzecz płaskiej, w ramach której ludzie pracują w zespołach, nie mają stanowisk, a także konkretnie sporządzonego zakresu obowiązków. Realizują wspólnie zadania oraz podejmują decyzje, za które są odpowiedzialni. Istotą takiej pracy jest zaufanie i lojalność, na których powinna się opierać współpraca międzyludzka,

– pełnia – pozwalająca na autentyczność w każdym momencie życia. W miejscu pracy pracownik jest autentyczny i nie przybiera żadnej maski. Tworzone są otwarte zasady współpracy, która opiera się na partnerstwie. Ponadto środowisko pracy powinno być bezpieczne, powinno być w nim miejsce na wymianę poglądów i refleksji, a także powinno dawać pracownikom poczucie swobody w zakresie poznawania nowości i rozwijania się,

– ewolucyjny cel – adekwatny do zmieniającej się rzeczywistości, tak aby był inspiracją do działania dla pracowników oraz adekwatny do ich kompetencji. Ponadto powinien być spójny z celami indywidualnymi pracowników i zgodny z tym, co aktualnie się dzieje [Laloux 2015: 276-278].

3. Tendencje na rynku pracy

Pojawienie się na rynku pracy przedstawicieli pokoleń Y i Z spowodowało nowe podejście do zarządzania zasobami ludzkimi. Badaczka z Uniwersytetu Waszyngtona w Sant Louis Joyce Lain-Kennedy dokonała klasyfikacji, która znacząco wpłynęła na następne systematyzacje pokoleń. Lata 1930-1945 przypisała pokoleniu *veterans*, następne – 1946-1969 to pokolenie *baby boomers*, w latach 1970-1979 pojawia się generacja X i od roku 1980 wymienia generację Y [Lain-Kennedy 2007: 186]. Natomiast w Polsce o początkach pokolenia Y można mówić od 1986 r. [Koszembar-Wiklik 2015: 9-22]. Pokoleniem Z natomiast określane są osoby urodzone po 1989 r., a więc dorastające wraz z rozwojem technologii [Jabłońska, Billewicz 2016: 83-96]. Jednak w polskiej perspektywie częściej używana jest klasyfikacja, w której o pokoleniu Z mówi się od 1995 r. [FOB 2015: 1-2]. Na potrzeby niniejszego artykułu zostanie przyjęta następująca systematyzacja: pokolenie Y – osoby urodzone w latach 1986-1994, pokolenie Z – osoby urodzone od 1995 r.

Zaznaczyć należy, że pomimo wielu ogólnych analiz nowych generacji Y i Z na rynku pracy, struktura ich jest bardzo złożona. Cykliczne badanie „Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości” klasyfikuje młodych ludzi w czterech grupach, które różnią się podejściem do pracy. Pierwsza z nich to „tytani”, stanowiący 33% badanej populacji. Charakterystyczne dla nich jest postrzeganie pracy jako źródła spełniania życiowego. Nie traktują pracy jako przykrego obowiązku, ale jako możliwość rozwoju, awansu społecznego, kontaktu z innymi ludźmi, przy czym nie wiążą jej z miejscem do zarabiania pieniędzy, a prawie 50% z nich skupia swoje życie na pracy. Kolejną grupą są „alpiniści” stanowiący 27%. W tej grupie kluczowe znaczenie ma budowanie kariery zawodowej, jednak podobnie jak wcześniej nie istnieje tu powiązanie ze sposobem na zarabianie

pieniędzy. Praca jest również sposobem na spełnienie i ma sens nawet przy braku konieczności zarobkowania. Następną grupą to „umiarkowani” obejmujący 25%. W ich wypadku kluczowe znaczenie ma rozwój poprzez pracę oraz wypełnianie poprzez nią obowiązku wobec społeczeństwa. Ostatnia, najmniej liczna grupa to „sceptycy” – 14%. Tylko w tej grupie pojawia się podejście do pracy jak do obowiązku, którego efektem jest pozyskiwanie środków finansowych. Przedstawiciele tej grupy nie są gotowi na poświęcenie się dla pracy oraz w mniejszym stopniu traktują pracę jako wartość. Szczegółowe preferencje czterech grup wyodrębnionych w pokoleniach Y i Z przedstawia tabela 1 [Deloitte 2015].

Tabela 1. Postawy wobec pracy w poszczególnych grupach [w %]

Postawy wobec pracy	Tytani	Alpiniści	Umiarkowani	Sceptycy
Pracował(a)bym, nawet gdybym nie potrzebował(a) pieniędzy	92,5	93,5	92,9	46,6
Praca zawodowa umożliwia człowiekowi pełen rozwój jego potencjału	92,2	85,4	88,9	46,6
Praca zawodowa to klucz do awansu społecznego i dobrobytu	85,8	82,5	66,4	72,4
Praca zawodowa to główne źródło kontaktu z innymi ludźmi	77,8	33,1	27,9	48,5
Praca zawodowa jest głównym źródłem satysfakcji człowieka	65,8	42,5	15,0	22,7
Moje życie skupia się przede wszystkim na pracy zawodowej	47,9	19,2	8,2	29,4
Praca zawodowa to obowiązek wobec społeczeństwa	43,6	11,4	72,1	21,5
Praca zawodowa bez szans na karierę nie ma sensu	37,7	91,6	35,4	52,1
Praca to tylko sposób na zarabianie pieniędzy	3,7	7,5	14,6	66,3
Praca zawodowa to w gruncie rzeczy przykry obowiązek	0,5	3,2	6,1	39,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie Deloitte 2015: 12-16.

Z przeprowadzonego badania nowych generacji wynika również potrzeba elastyczności w miejscu pracy oraz konieczność indywidualnego traktowania. Przedstawiciele generacji Y i Z chcą czuć się wyjątkowo i odczuwać, że ich praca jest istotna oraz ma większy sens. Ponadto młodzi ludzie chcą rozumieć wykonywane zadania i otrzymywać szybką informację zwrotną dotyczącą swojej pracy [Deloitte 2015: 12-16]. Takie założenia z pewnością spełnia gospodarka z pracą na żądanie, w której ocenie podlega efekt wykonanego zadania, a nie sposób i czas jego wykonywania.

4. Obowiązki w organizacji turkusowej

W organizacji turkusowej ważnym aspektem jest zdefiniowanie na nowo obowiązków. Szef, który w ujęciu tradycyjnym najczęściej na swoją odpowiedzialność podejmuje większość decyzji, musi się wycofać, aby dać swobodę pracownikom. Jego rola zmienia się i polega na tworzeniu warunków rozwoju, dbaniu o odpowiednią atmosferę w pracy, która będzie motywować do współpracy i opierać się na wzajemnym szacunku. Ponadto konieczne jest podtrzymywanie atmosfery zaangażowania, aby obecne było poczucie spełnienia wynikające z odpowiedzialności za podejmowane decyzje. Decentralizacja zadań w organizacji ma uzasadnienie czysto biznesowe. Mianowicie w rzeczywistości organizacji szef niekoniecznie musi posiadać bardzo aktualną wiedzę w każdym z aspektów, jakimi zajmują się jej pracownicy. Zatem decyzje, które podejmuje, opierają się na opiniach, a najczęściej na wariantach proponowanych przez pracowników. Wydłuża to zatem proces podejmowania decyzji, nie wnosząc przy tym istotnego głosu merytorycznego.

Krótką historią organizacji turkusowych motywuje do poszukiwania modeli, z których może czerpać nowo powstała koncepcja. Uwzględnić tutaj należy organizację kreatywną, która stała się źródłem zainteresowania wielu badaczy. W jej ramach wyróżniamy *empowerment*, a więc umożliwienie pracownikom swobodnego myślenia i wykorzystywania swojej wiedzy oraz doświadczeń do realizacji zadań w danym przedsiębiorstwie. Podejście takie jest związane również z motywacją pracowników do pracy [Blanchard 2007: 75-85]. Możliwość kontroli sposobu wykonywania zadań daje poczucie niezależności, zatem spełnia oczekiwania pokoleń Y i Z na rynku pracy.

Empowerment określane jest również mianem strategii zarządzania opartej na zaufaniu. Wiąże się z podejmowaniem w organizacji takich działań, jak: zapewnianie pracownikom dostępu do informacji o wynikach firmy, przyznawanie nagród pracownikom w sytuacji dobrych wyników organizacji, dostarczanie wiedzy o sytuacji organizacji oraz powierzanie zadań związanych z funkcjonowaniem, a także strategią organizacji. Działania te są ściśle powiązane z przedsięwzięciami mającymi na celu zwiększenie zaangażowania pracowników. W ramach tych inicjatyw pracownikom oferowana jest możliwość udziału w niestandardowych projektach, możliwość podejmowania decyzji, monitoring, a nie kontrola ze strony firmy, dostęp do informacji o charakterze strategicznym, a także uznanie ze strony przełożonych. Zatem *empowerment* można opisać trzema zasadami. Pierwsza to dzielenie się informacjami ze wszystkimi pracownikami. Druga zasada to określanie granic autonomii pracowników. Trzecia natomiast mówi o zastąpieniu hierarchicznej struktury samodzielnym zarządzaniem. Przyglądając się zatem

organizacjom kreatywnym, można znaleźć wiele podobieństw do organizacji turkusowych. Najważniejszą cechą wspólną jest nowe podejście do przywództwa, które jest konieczne do wyłonienia potencjału pracowników [Krawczyk-Bryłka 2012: 313-330].

5. Bariery tworzenia organizacji turkusowych

Największą przeszkodą w tworzeniu organizacji turkusowych jest kryzys wartości. W przypadku organizacji, które to opierają się na wartościach, szanse ich powodzenia budzą wątpliwości. Obserwowalny jest kryzys uczciwości i lojalności, trudno liczyć na bezinteresowność. W codziennym życiu natomiast o wiele silniejszy jest modus posiadania aniżeli bycia. W imię pogoni za pieniądzem, poklaskiem człowiek staje się istotą pracującą. Przy tym wszystkim ludzie gubią sens życia. Wzrasta rywalizacja, niemalże w każdym obszarze interakcji międzyludzkiej, oraz wszechobecny staje się „wyścig szczurów”. Wartość jednostki mierzona jest posiadanym majątkiem i możliwościami ekonomicznymi. Istota działań ludzkich mierzona jest natomiast efektywnością i skutecznością.

Kolejnym wyzwaniem dla organizacji turkusowych jest dynamika otaczającego świata. Przedsiębiorstwa funkcjonują w przestrzeni ogromnej dynamiki działania oraz pod presją czasu. Ciągłe skracany jest czas na reakcję przedsiębiorstwa na potrzeby klientów oraz na realizację zamówień. Powoduje to, że pojawiają się przedsiębiorstwa, które funkcjonują całą dobę, by tylko spełnić oczekiwania klientów. Z sytuacją tą powiązany jest jeszcze jeden aspekt, który utrudnia funkcjonowanie organizacji turkusowych, mianowicie ogromna prędkość działania związana z chęcią utrzymania konkurencyjności [Pluta 2016: 107-126].

Oprócz wymienionych przeciwności wskazać można wiele przeszkód wynikających z funkcjonowania przedsiębiorstwa i jego cech wewnętrznych. Pierwszą bolączką jest podejście liderów czy też menedżerów do wykonywanych obowiązków. Problemem są zachowania roszczeniowe, chęć szybkiej realizacji kariery dla poczucia własnej wyższości oraz chęć podporządkowania sobie innych ludzi. Drugą bolączką jest przywiązanie do formalizmów i do hierarchii w organizacji. Podobnie wygląda kwestia przywiązania do sztywno wyznaczonych zakresów obowiązków oraz biurokracji. W organizacjach funkcjonują również mocno zakorzenione paradygmaty dotyczące podejścia do pracowników. Zarządzający nie mają zaufania do pracowników, a także do ich kompetencji i uczciwości. Panuje kultura kontroli oraz małe zrozumienie czynników motywacyjnych. Panuje też niechęć do dzielenia się informacjami oraz odpowiedzialnością i uprawnieniami. W pracownikach jest natomiast zakorzeniony lęk związany z popełnianiem

błędów i tym samym niechęć do brania odpowiedzialności. Organizacje, kierując się modami, mają często na swoim koncie źle wprowadzone zmiany, co wywołuje niechęć do kolejnych zmian związanych ze zmieniającymi się trendami. Dość poważną bolączką organizacji jest również krótkowzroczność. Podmioty kuszone możliwością szybkiego zysku decydują się niekiedy na działania, które nie są spójne z ich strategią ani wartościami, czego konsekwencje odczuwają dopiero w późniejszym czasie [Wolańska 2018: 20-23].

6. Podsumowanie

Analiza założeń organizacji turkusowych pozwala stwierdzić, że stanowią one odpowiedź na zmieniającą się rzeczywistość i próbują spełnić oczekiwania pokoleń Y i Z wobec miejsca pracy. Pozwalają na indywidualizm, cenią kreatywność i umożliwiają każdemu pracownikowi czuć się w sposób szczególny. Dodatkowo możliwość podejmowania decyzji zwiększa zaangażowanie pracowników i daje poczucie tworzenia organizacji, zamiast wykonywania powierzonych zadań.

Z problematyką organizacji turkusowych wiąże się jednak wiele wyzwań. Sam proces stworzenia lub przeorganizowania przedsiębiorstwa jest trudny i długotrwały. Ograniczają go zarówno czynniki wewnętrzne, np. podejście zarządzających czy panujące stereotypy na temat pracy i pracowników, jak i czynniki zewnętrzne, na które pojedyncze organizacje mają mniejszy wpływ. Zatem przesłanki do tworzenia organizacji turkusowych są słuszne i odpowiadają oczekiwaniom rynku pracy. Jednak problematyka ta jest o wiele bardziej złożona. Pełna diagnoza wymagałaby uwzględnienia wszystkich ograniczeń wewnętrznych i zewnętrznych organizacji. Być może w obecnym kształcie propagowanie tworzenia organizacji turkusowych przyniesie odzew ze strony przedsiębiorców, jednak wątpliwe jest, czy w dużej skali.

Literatura

- Blanchard K., 2007, *Przywództwo wyższego stopnia*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Blikle J., 2016, *Czternaście zasad Edwardsa Deminga*, www.moznainaczej.com.pl/czternascie-zasad-ed [dostęp: 20.05.2018].
- Deloitte, 2015, *Pierwsze kroki na rynku pracy. Liderzy przyszłości*, raport, www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_Raport-PierwszeKroki-2015.pdf [dostęp: 4.06.2018].
- FOB, 2012, http://odpowiedzialnybiznes.pl/wp-content/uploads/2015/02/Analiza-tematyczna_M%C5%82odzi-na-ryнку-pracy.pdf [dostęp: 4.06.2018].

- Jabłońska M.R., Billewicz K., 2016, Pokolenie przełomu web 2.0, *Acta Universitatis Lodzianis. Folia Sociologica*, nr 56: 83-96.
- Koszembar-Wiklik M., 2015, Media społecznościowe w zarządzaniu komunikacją uczelni ze studentami, *Kultura – Media – Teologia*, nr 21: 9-22.
- Krawczyk-Bryłka B., 2012, Empowerment – strategia zarządzania oparta na zaufaniu, *Zarządzanie i Finanse*, nr 4: 313-330.
- Lain-Kennedy J., 2007, *Job Interviews for Dummies*, New York: John Willey, Hoboken.
- Laloux F., 2015, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Warszawa: Studio Emka.
- Młodzi na rynku pracy, 2015, Warszawa: Forum Odpowiedzialnego Biznesu.
- Pluta A., 2016, *Organizacja turkusów – możliwości i problemy wdrożenia*, *Kapitał ludzki – rozwój ku wartościom*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania.
- Wolańska A., 2018, Turkusowe marzenie?, *Personel Plus*, nr 4(125): 20-23.

Turquoise Organizations – a Response to the Challenges of the Labour Market

Abstract. *The concept of turquoise organizations is receiving more and more attention in the literature and is becoming the subject of a broader discussion. The dynamically changing reality means that what is required is a new approach to managing organizations, in particular human capital. In addition, employees expect employers to be involved in the development of the organization, as well as an individual approach to their duties. The new approach to work is associated with the appearance of the Y and Z generations in the labor market, which have different attitudes to work and do not embrace previously accepted rules. The purpose of this article is to answer the question whether turquoise organizations meet the expectations of the Y and Z generations in the labor market.*

Keywords: *turquoise organizations, generation Y, generation Z, labour market, management*