

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dziedzina nauki: Nauki społeczne
Dyscyplina naukowa: Nauki o zarządzaniu i jakości

mgr Maciej Stopa

**Znaczenie systemu wartości w powstawaniu i rozwoju organizacji turkusowych w
praktyce polskich przedsiębiorstw sektora IT**

Rozprawa doktorska

Promotor:
dr hab. Krzysztof Machaczka, prof. UEK

Promotor pomocniczy:
dr Monika Sady

Kraków, 2024

*Pragnę podziękować moim Promotorom
Panu prof. UEK dr. hab. Krzysztofowi Machaczce oraz dr Monice Sady
za ogromną pomoc, cierpliwość i wszystkie uwagi podczas pisania tej pracy,
jak i w trakcie wykonywania badań w organizacjach turkusowych.*

*Dziękuję również tym, którzy mnie zainspirowali do napisania tej pracy,
a później motywowali i wspierali na każdym etapie jej powstawania.*

*Pracę tę dedykuję mojemu synowi Jasiowi,
aby zawsze w życiu pamiętał o wartościach.*

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
ROZDZIAŁ 1. Wpływ zmian społecznych na system zarządzania współczesnymi organizacjami.....	15
1.1. Znaczenie interdyscyplinarności na kształtowanie nauki o zarządzaniu.....	17
1.2. Ewolucja stylów zarządzania.....	30
1.3. Współczesne koncepcje i modele zarządzania	41
1.4. Miejsce i rola wartości w sukcesie i rozwoju współczesnych organizacji	56
ROZDZIAŁ 2. Kultura organizacyjna i jej adekwatność wobec systemu wartości organizacji	69
2.1. Światopogląd społeczny a zmienność kultury organizacyjnej	69
2.2. Współczesne kultury organizacyjne definiujące organizację	83
2.3. Praktyki i standardy we współczesnych modelach organizacyjnych	92
2.4. Wartości organizacyjne jako element kultury przedsiębiorstwa	99
ROZDZIAŁ 3. Organizacja turkusowa jako przejaw zmian kulturowych.....	115
3.1. Powstanie i rozwój organizacji turkusowych	115
3.2. Model organizacji turkusowej oparty na wartościach	132
3.3. Wpływ humanizmu na kształtowanie kultury organizacji turkusowej.....	139
3.4. Możliwe kierunki rozwoju organizacji turkusowej	145
ROZDZIAŁ 4. Metoda badawcza	152
4.1. Model badawczy dla analizy organizacji turkusowej	152
4.2. Charakterystyka próby badawczej oraz przebieg badania jakościowego i ilościowego	159
4.3. Ocena zarządzania turkusowego przez badane podmioty	167
4.4. Identyfikacja zbioru oczekiwanych wartości w organizacji turkusowej	176
ROZDZIAŁ 5. Analiza wyników badań	181
5.1. Siła wartości w organizacjach turkusowych.....	181
5.2. Model spójności systemu wartości	184
5.3. Zmiany społeczne a znaczenie i rola wartości w organizacjach.....	193
5.4. Korzyści integralnego systemu wartości w organizacji turkusowej.....	198

Zakończenie.....	208
Bibliografia.....	212
Spis tabel	226
Spis rysunków	228
Spis wykresów.....	229
Aneks	230

WSTĘP

Uzasadnienie wyboru tematyki badawczej

W dzisiejszym szybko zmieniającym się świecie, gdzie praca ludzka, czy wręcz sami ludzie zastępowani są maszynami, nowymi technologiami, a aktualnie – sztuczną inteligencją (AI), która nie tylko wykonuje za nich wiele czynności, ale zaczyna wręcz wyręczać ich w wielu obszarach procesów myślowych, z pewnością należy zastanowić się nad nowymi wyzwaniami i ewentualnymi zmianami, przed jakimi stoi zarządzanie organizacjami. Przez wiele epok rozwoju gospodarczego istniały różne formy i stopnie zaangażowania człowieka jako pracownika. Na początku przede wszystkim niezbędne były jego siły fizyczne na halach produkcyjnych; następnie w procesie rozwoju technologii coraz ważniejsze były umiejętności koncepcyjne i strategiczne. Z każdym dziesięcioleciem coraz mniej ważna była siła fizyczna, a coraz bardziej znaczące i oczekiwane stawały się umiejętności intelektualne. Współcześnie, w latach 20. XXI w., gdy wiele osób obawia się zastąpienia ich na stanowisku przez prosty i względnie tani komputer, który z odpowiednim oprogramowaniem może wykonać często większość administracyjnych i analitycznych czynności, pojawia się pytanie: co dziś jest największą wartością, jaką człowiek może wnieść do pracy? Inne pytanie, z punktu widzenia organizacji, to w jaki sposób nią zarządzać i jaką tworzyć kulturę organizacyjną, aby pracownik – pomimo że coraz częściej będzie zastępowany nowymi technologiami – dalej czuł się najważniejszy i najpotrzebniejszy, gdyż tylko wtedy będzie dobrze zmotywowany i zaangażowany, realizując cele danej organizacji. J. Collins i J.I. Porras w swojej bestsellerowej pozycji *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych* piszą: „Wbrew powszechnemu przekonaniu, pierwsze pytanie, jakie trzeba sobie zadać w zmieniającym się świecie, nie brzmi: «jak powinniśmy się zmieniać?». Trafniej jest zapytać: «Co sobą reprezentujemy i po co istniejemy?». To pytanie powinno być zawsze pierwsze. Kiedy już na nie odpowiesz, zmieniaj wszystko, cokolwiek chcesz. Inaczej mówiąc: wizjonerskie organizacje odróżniają swoje rdzenne ponadczasowe wartości i rdzenne cele (te elementy nigdy nie powinny się zmieniać) od swoich praktyk operacyjnych i strategii (te powinny ewoluować w miarę postępu cywilizacyjnego)”¹.

Na wartości organizacyjne zwraca uwagę również polski badacz J. Machaczka, pisząc: „Otoczenie, które zmienia się szybko i w sposób trudny do przewidzenia, wymusza na

¹ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2019, s. 17.

organizacjach, aby były one elastyczne i innowacyjne. Zadania menedżerów są w związku z tym coraz trudniejsze. Poziom zmiany relacji organizacja–otoczenie sprawia, że konieczne staje się uwzględnienie w strategii rozwoju organizacji takich elementów, jak: kapitał ludzki, umiejętności podejmowania trafnych decyzji, kształtowanie reguł zachowań, na podstawie których tworzone unikatowe wartości bezpośrednio lub pośrednio warunkujące przewagę konkurencyjną organizacji”².

Wartości firmy wynikają z odpowiedniej kultury organizacyjnej³, stąd można przypuszczać, że konkurencyjność i zarazem efektywność danej organizacji będą zależały bardziej od jej kultury wewnątrzorganizacyjnej, a coraz mniej od indywidualnych umiejętności liderów czy wykorzystanych technologii.

Czy zatem tylko wartości organizacji i jej odpowiednia kultura są tutaj tak istotne, aby utrzymać konkurencyjność? Bardzo ważna wydaje się również wewnątrzorganizacyjna spójność między wartościami organizacji a wartościami jej pracowników. Tradycyjne modele zarządzania nie mają w swoich praktykach weryfikacji wartości pracowników, co może skutkować odczuwaniem przez poszczególne osoby braku zgodności pomiędzy ich wartościami a wartościami firmy oraz poczuciem, iż nie mogą być w pełni sobą w pracy. Przekłada się to na brak wystarczającego zaangażowania w powierzone zadania. Szczególnie dziś, gdy wraz ze zmianą pokoleniową pracowników zmieniają się również postawy społeczne i oczekiwania wobec pracodawcy, należy zadbać o wspólność wartości. Narzucone wartości organizacyjne bowiem nie będą przez pracowników odpowiednio respektowane, te natomiast, które będą spójne z ich wartościami, dadzą motywację i energię zespołową.

Bardzo istotną przewagą konkurencyjną może być wspólnie także angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, zwane empowermentem⁴, czyli dążeniem do wyzwolenia w pracownikach ich wewnętrznej determinacji, siły wiedzy, doświadczenia i motywacji poprzez stworzenie w organizacji odpowiedniego klimatu do niezależnego myślenia i działania wraz z przekazaniem pracownikowi odpowiedzialności za wszystkie decyzje. Krokiem kolejnym, tuż za empowermentem, jest koncepcja organizacji samozarządzającej się, czyli oddanie w ręce pracowników odpowiedzialności za firmę. Samozarządzanie wyzwala w pracownikach potencjał i sprawia, że do organizacji wchodzi „cały człowiek” ze wszystkimi swoimi umiejętnościami, chcąc wykorzystać wszystkie swoje możliwości do

² J. Machaczka, *Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 7.

³ G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.

⁴ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego szczebla*, PWN, Warszawa 2021.

osiągnięcia sukcesu firmy. Samozarządzanie pozwala wyzwolić ogrom potencjału ludzkiego poprzez autonomiczne decyzje bez „ograniczających szefów”, działających często według zasady „rozkazuj i kontroluj”, którzy mogą powodować wyłączenie w pracownikach kreatywności i zaangażowania⁵.

Słabości organizacji, które dało się wyeliminować metodami biurokratycznymi, zostały już w ostatnich 50 latach w większości usunięte. Z tego płynie wniosek, że wydajność systemu teraz w mniejszym stopniu ograniczają procesy i praktyki, w większym zaś paradygmaty i zasady⁶. Te dostrzegane już sygnały mówią o zbliżającym się i rodzącym się nowym etapie w zarządzaniu organizacjami.

Czy zatem jesteśmy o krok od dużych zmian w sposobie zarządzania organizacjami, które mają potencjał wyzwolić jeszcze większą efektywność pracowników, pozwolić im pracować zgodnie z ich hierarchią wartości i z dużym zaangażowaniem ze względu na brak ograniczeń oraz tworzyć dzięki temu najbardziej konkurencyjne i innowacyjne organizacje? F. Laloux – na podstawie spopularyzowanych przez K. Wilbera zmian w świadomości społecznej – przedstawił w swojej książce *Pracować inaczej*⁷ koncepcję wynikających z utrwalonego w danym okresie światopoglądu społecznego epokowych zmian w organizacjach. Każdy z tych etapów autor powiązał z odpowiednim kolorem. Opis zaczyna się od tzw. czerwonych organizacji, charakteryzujących się siłą jednego lidera i bezwzględny posłuszeństwem (mafie, gangi). Następnie pojawia się kolor bursztynowy, przy którym występuje bardzo mocna i sztywna hierarchia (obecnie nadal funkcjonująca np. w wojsku czy Kościele). Kolejnym kolorem jest pomarańczowy, charakterystyczny dla intensywnego rozwoju przemysłowego okresu XV-XIX wieku, gdy funkcjonowały mocne zasady kontroli i nakazy wobec pracowników. Wiele obecnych korporacji nadal posiada liczne elementy z tego czasu. Dalej idzie zieleń: rola szefa zmienia się na współpracownika, mentora, coacha, który ma motywować i wspierać pracownika, a coraz mniej weryfikować jego pracę i narzucać mu swój sposób myślenia i dochodzenia do celu. W organizacjach tych jest mocno spłaszczona struktura. Ostatniemu z etapów zmian Laloux nadał kolor turkusowy, określając nim organizacje, w których nie ma hierarchii, istnieje samozarządzanie, a organizacje posiadają swój

⁵ J. Apello, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk agile*, Wyd. Helion, Gliwice 2016.

⁶ G. Hamel, M. Zanini, *Humanokracja. Jak uwolnić potencjał pracowników i budować innowacyjne i zwinne firmy*, MT Biznes, Warszawa 2022, s. 167.

⁷ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2015.

„ewolucyjny system istnienia”, czyli funkcjonują, jakby działały niezależnie, z własnym poczuciem kierunku rozwoju, gdzie „zamiast prób przewidywania i kontrolowania przyszłości członkowie organizacji zapraszani są, żeby wsłuchać się z uwagą w to, co się dzieje, i rozumieć, czym chce się stać organizacja oraz jakiemu chce służyć celowi”⁸. Więcej informacji na temat tej teorii zostanie przedstawione w rozdziale 3.

To, co zauważył Laloux, opisał również C.W. Graves w swojej teorii nazywanej dynamiką spiralną (ang. *spiral dynamics*) lub poziomami wartości Gravesa⁹. Autor ten opisał zmiany w wartościach, które równocześnie zmieniały postrzeganie człowieka, jego rolę w społeczeństwie. Dynamika spiralna pozwala zrozumieć przekonania człowieka, jego decyzje oparte na zidentyfikowanych przez niego wartościach.

Niniejsza praca podejmuje próbę opisanie zmiany paradygmatów w zarządzaniu organizacjami z perspektywy istoty, funkcji i roli wartości w zarządzaniu organizacjami, a przede wszystkim w zarządzaniu organizacjami turkusowymi, które wykorzystują potencjał pracowników poprzez samozarządzanie, a w tym m.in. empowerment.

Praca napisana została w ramach dziedziny nauk społecznych, w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. Przygotowując się do przeprowadzenia badań, czerpano również z wiedzy m.in. takich nauk, jak filozofia (w tym aksjologia), psychologia, socjologia, statystyka i wielu innych.

Praca przedstawia zagadnienia i wiedzę z zakresu nauki o zarządzaniu i jakości, filozofii oraz psychologii m.in. z następujących obszarów: motywowanie pracowników, wartości w zarządzaniu, zarządzanie organizacją, przynależność w zespołach, delegowanie zadań, psychologia pracy w zespole, przywództwo, teoria motywacji, kultura organizacji, style zarządzania, nowe formy organizowania się przedsiębiorstw ze szczególnym skoncentrowaniem się na przedsiębiorstwach sektora IT, które w ocenie autora wydają się być współcześnie pionierami wskazanych zmian

Luka badawcza i pytania badawcze

Główne pytanie badawcze pracy doktorskiej sformułowano następująco: jakie znaczenie ma system wartości w powstawaniu i rozwoju organizacji turkusowych w praktyce polskich przedsiębiorstw sektora IT?

⁸ Tamże, s. 72.

⁹ D.E. Beck, C.C. Cowan, *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*, John Wiley & Sons, 2014.

W dysertacji wyodrębniono również pytania szczegółowe:

- Czy zarządzanie turkusowe jest łatwiejsze, czy trudniejsze wobec zarządzania w sposób tradycyjny?
- Co jest największą trudnością w zarządzaniu turkusowym?
- Jakimi cechami powinien charakteryzować się pracownik organizacji turkusowej?
- Na ile istotna jest spójność wartości reprezentowanych przez pracownika i wartości samej organizacji?
- Czy dopasowanie wartości organizacyjnych do osobistych wartości pracowników sprawia, że chcą oni pracować w organizacji turkusowej?
- W jakim stopniu wzrost spójności pomiędzy systemem wartości organizacji turkusowej i wartościami jej pracowników wpływa na rozwój danej organizacji?
- Czy zmiany społeczne, w tym zmiany wartości społecznych, mogą mieć wpływ na kierunek rozwoju i cel organizacji turkusowej?
- Czy kontrahenci lub/i interesariusze organizacji turkusowej oczekują od jej pracowników wyższej postawy etycznej niż w pozostałych organizacjach, jak również identyfikowania się pracowników z wartościami reprezentowanymi przez taką organizację?
- Czy idea humanizmu ma znaczenie dla rozwoju organizacji turkusowej?

Niedostateczna liczba badań empirycznych z tego zakresu tematycznego oraz ich fragmentaryczność skutkują tym, że brak jest wystarczającej liczby opracowań odnoszących się do tematyki powiązania wartości społecznych z powstaniem i rozwojem organizacji turkusowych. Pomimo pojawiających się książek i artykułów naukowych dotyczących samych organizacji turkusowych brak jest pozycji, która byłaby poświęcona kwestii znaczenia wartości w powstaniu i rozwoju organizacji turkusowej w sektorze IT. W dostępnej literaturze brak jest głębokiej, odrębnej analizy istoty i siły systemu wartości, który mocno zidentyfikowany w organizacjach turkusowych wpływa na zmiany w samej organizacji i jej paradygmat. Niniejsza praca doktorska analizuje odwieczne dążenie człowieka do zasad podstawowych i uniwersalnych, w tym zasad humanizmu społecznego, w odniesieniu do powstania i rozwoju organizacji turkusowych. Takie spojrzenie na organizacje turkusowe wypełni brakującą lukę badawczą w przestrzeni tak nauki polskiej, jak i światowej. Jak dotąd nie powstała praca badająca ten obszar w organizacjach turkusowych w Polsce w sektorze IT.

W kontekście poznawczym praca doktorska ukaże relacje oraz kontekst wpływu systemu wartości na powstanie i rozwój organizacji turkusowych na podstawie badań przeprowadzonych wśród polskich organizacji turkusowych działających w sektorze IT. Badania przyniosły również istotny aspekt pragmatyczny, dając narzędzie dla działów HR w postaci oczekiwanego zbioru wartości, jakie powinien reprezentować (na podstawie wypowiedzi ankietowanych osób) pracownik organizacji turkusowej.

Cele badawcze i hipotezy badawcze

Celem głównym pracy jest ukazanie wpływu systemu wartości organizacji na zmiany paradygmatów organizacyjnych, a co za tym idzie – na możliwości powstania i rozwoju organizacji turkusowych.

W związku z przyjętym celem głównym sformułowano cele szczegółowe:

- C1:** analiza systemu wartości i jego wpływu na zmianę paradygmatów organizacyjnych;
- C2:** identyfikacja źródeł zmian oraz analiza możliwych blokad w przekształcaniu organizacji na organizację turkusową;
- C3:** przedstawienie i opisanie zmian w definiowaniu i rozumieniu idei organizacji oraz jej zarządzania, które mogły doprowadzić do powstania organizacji turkusowych;
- C4:** analiza powiązań wartości, jakie przedstawiają pracownicy, zarząd, właściciele, z wartościami reprezentowanymi przez samą organizację;
- C5:** przedstawienie propozycji zbioru wartości, którymi powinien identyfikować się kandydat do pracy w organizacji turkusowej.

Wnikliwe studia literaturowe oraz rozpoznana na ich podstawie luka badawcza umożliwiły sformułowanie hipotezy głównej:

(H0): „Wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników tworzy potencjał zmiany i dostosowania względem czynników egzo- i endogenicznych determinujących rozwój danej organizacji”.

Weryfikacja hipotezy głównej zostanie przeprowadzona na podstawie następujących hipotez szczegółowych:

- (H1)** interesariusze zewnętrzni oczekują od organizacji turkusowych nie tylko wysokiej jakości produktu/usługi, ale także wysokich standardów etycznych oraz identyfikowania się tej organizacji z jej wartościami;

- (H2) spójność wartości pracowników oraz zarządu/właścicieli organizacji turkusowych wpływa na wzrost potencjału zmiany i dostosowywania się do zmiennego otoczenia;
- (H3) organizacja turkusowa jest na obecnym etapie rozwoju organizacji bardzo skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT przy założeniu zgodności wartości pracowników z wartościami samej organizacji;
- (H4) organizacje turkusowe posiadają ścisłą zgodność wartości, wizji, misji i celu;
- (H5) organizacje turkusowe silnie identyfikują się ze swoimi wartościami;
- (H6) organizacje turkusowe są przykładem miejsc pracy, gdzie idea humanizmu ma ważne znaczenie.

Źródła danych i metody badawcze

Pierwszym krokiem procedury badawczej była ciekawość, która pojawiła się po lekturze pozycji o organizacjach turkusowych. Lektura zainspirowała do obserwacji nowych idei i możliwych rozwiązań w pracy zawodowej i w kierowaniu zespołem, a następnie do wdrażania tych rozwiązań w praktyce. Ten etap/krok można uznać za identyfikację problemu badawczego. Ciekawość zaś doprowadziła do poszukiwań i odkrycia nowej wiedzy oraz do określenia problemu badawczego. Po stwierdzeniu problemu można było postawić podstawowe pytania badawcze wraz z opisem możliwych zmiennych oraz ich układem. Kolejnym krokiem badacza była wnikliwa analiza literatury przedmiotu oraz w dalszym ciągu obserwacja świata biznesu. Znając już „materię” do rozpoznania, można było określić typ planowanych badań oraz narzędzia do ich przeprowadzenia. Po postawionym celu badań oraz określeniu metody i narzędzi został przygotowany m.in. kwestionariusz w celu zebrania materiału do analizy na określonej próbie badawczej w organizacjach turkusowych. Następnie została podjęta próba analizy tych danych, aby móc na końcu pracy badawczej zweryfikować postawione w niej tezy i przedstawić raport z badań.

Źródłem informacji dla postawionych hipotez i celów badawczych była literatura dotycząca badanego obszaru, tj. organizacji turkusowych, wartości w zarządzaniu organizacją, jak również obszarów wiedzy z innych dziedzin, m.in. z zakresu motywowania pracowników, wartości, przynależności, delegowania, pracy w zespole, przywództwa, teorii motywacji, kultury organizacji, stylów zarządzania. Szczegółowy proces wyłonienia próby badawczej oraz przebieg badań zostaną opisane w rozdziale 4.

Dyscyplina naukowa, jaką jest nauka o zarządzaniu i jakości, należy do nauk społecznych, które mają charakter empiryczny: wiedza powstaje w drodze doświadczalnej weryfikacji przyjętych hipotez¹⁰. Dla weryfikacji postawionych hipotez zostały wybrane dwa rodzaje metod: ilościowa i jakościowa. Z tych pierwszych do przeprowadzenia badania organizacji wykorzystana została ankieta przesyłana techniką CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) oparta o specjalnie stworzony dla tego celu autorski kwestionariusz ankiety, który został skierowany do pracowników wyłonionych organizacji. Następnie organizacje zostały zbadane metodami jakościowymi, które pozwalają na dodatkową, głębszą diagnozę badanego obszaru, w tym przypadku – wartości w organizacji. Do metod jakościowych przy badaniu wartości i kultury organizacji zostały wykorzystane obserwacja i analiza dokumentów oraz indywidualny wywiad pogłębiony¹¹. Takie połączenie metod ilościowych (ankieta) z jakościowymi (wywiad, analiza dokumentów źródłowych, obserwacja) w literaturze dotyczącej metod w badaniach społecznych zwane jest triangulacją¹².

Podczas badania wykorzystany został model wyjaśniania przyczynowego, jakim jest model nomotetyczny. Model ten polega na „identyfikacji relatywnie niewielu czynników wyjaśniających lub przewidyujących obserwowane skutki ich zaistnienia. Z punktu widzenia zależności przyczynowych jest najbliższy wyjaśnianiu predykcyjnemu polegającemu na oddziaływaniu na zakładane przyczyny (manipulacji nimi) i obserwacji określonych efektów tego oddziaływania. Wyjaśnianie nomotetyczne jest silnie związane z wnioskowaniem dedukcyjnym”¹³. Model ten wykorzystywany jest m.in. w badaniach przyrodniczych, psychologii, ekonomii behawioralnej, w których korzysta się z eksperymentów randomizowanych. W tego typu badaniach, w tym z zakresu nauk społecznych, przewiduje się skutki doświadczenia na podstawie ograniczonej liczby hipotez badawczych, co w niniejszym przypadku pozwoli wyszukać i zmierzyć podstawowe cechy organizacji turkusowych oraz wyodrębnić ich podstawowe wartości.

Analiza zależności przyczynowych zostanie przeprowadzona tzw. eksperymentem *ex post facto*. W modelu tym nie manipuluje się zmienną niezależną, ale poddaje się analizie wpływ danego czynnika na zróżnicowanie badanej grupy.

¹⁰ J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020.

¹¹ A. Chuda, *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” t. 44 nr 1/2017, s. 95-106.

¹² R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” t. 4 nr 178/2017, s. 103-120.

¹³ A. Sagan, *Metodologia badań ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 29.

Analizując literaturę przedmiotu, wykorzystano m.in. następujące bazy danych: ACADEMICA, WEB OF SCIENCE, SCOPUS GOOGLE SCHOLAR, EBSCO, EMERALD.

Struktura pracy

Niniejsza dysertacja składa się ze wstępu, pięciu rozdziałów, zakończenia i bibliografii, wykazu tabel, rysunków i wykresów oraz aneksu z zestawami pytań z kwestionariusza ankiety i z wywiadu pogłębionego. Pierwsze trzy rozdziały mają charakter teoretyczno-poznawczy, z kolei rozdział 4 odwołuje się do metodyki badań i przedstawia charakterystykę badanych organizacji. Ostatni rozdział prezentuje wyniki badań.

Rozdział 1 został poświęcony ukazaniu interdyscyplinarności nauki o zarządzaniu – wpływu na nią innych nauk, jak psychologia, socjologia, ekonomia, statystyka czy filozofia. W tym rozdziale opisano syntetyczną historię pierwszych badaczy tej nauki i ich odkrycia oraz ewolucję systemów zarządzania od pierwszych metod i zasad zarządzania do współczesnych koncepcji i modeli zarządzania. Ukazano również konieczność zmian w zarządzaniu wynikającą m.in. z nowych oczekiwań i zachowań kolejnych pokoleń pracowników. Ostatnia część w tym rozdziale poświęcona została miejscu i roli wartości w sukcesie każdej organizacji.

Rozdział 2 dotyczy adekwatności kultury organizacyjnej do systemu wartości w danej organizacji. Przedstawione zostały zmiany światopoglądowe i ich wpływ na zmiany wartości społecznych i pośrednio na kulturę organizacyjną. Opisano, czym jest kultura organizacyjna i jakie są konieczne elementy jej integralności. Ostatni podrozdział ukazuje istotność wartości największych organizacji świata dla ich przetrwania i rozwoju, ich silny wpływ na motywację pracowników oraz siłę rozwoju przedsiębiorstwa.

W rozdziale 3 przedstawiono powstanie organizacji turkusowych jako konsekwencję zmian kulturowych i społecznych oraz ukazano model organizacji turkusowych opierających swoje funkcjonowanie w sposób istotny na wartościach. Jeden z podrozdziałów poświęcony został istotnemu zagadnieniu, jakim jest wpływ humanizmu na powstanie i rozwój organizacji turkusowych. W rozdziale tym opisano również możliwe przyszłe kierunki ewolucji i rozwoju organizacji turkusowych.

Rozdział 4 poświęcony został metodyce pracy badawczej, omówieniu etapów badań, wykorzystanych metod i szczegółowemu opisowi próby badawczej. Pod koniec przedsta-

wiono wyniki badań ankietowych dotyczących oceny zarządzania turkusowego przez pracowników tych organizacji oraz zidentyfikowano zbiór oczekiwanych wartości pracowników w organizacji turkusowej.

Ostatni rozdział skupia się na analizie wyników badań, w tym przedstawieniu siły wartości w organizacjach turkusowych; prezentuje również model spójności systemu wartości, wpływ zmian społecznych na system wartości w tych organizacjach oraz korzyści z integralnego systemu wartości.

Rozprawa kończy się weryfikacją hipotez, sformułowaniem wniosków z przeprowadzonych badań, wskazaniem ograniczeń badawczych oraz propozycją dalszych możliwych badań w ramach organizacji turkusowych w sektorze IT. Pod koniec wskazano również możliwe implikacje praktyczne jak i zakres poszerzenia wiedzy i badań z obszaru wartości w organizacjach.

ROZDZIAŁ 1. WPŁYW ZMIAN SPOŁECZNYCH NA SYSTEM ZARZĄDZANIA WSPÓŁCZESNYMI ORGANIZACJAMI

Nauka o zarządzaniu organizacjami bada i rozpoznaje ciągle nowe modele, narzędzia i sposoby organizowania się przedsiębiorstw. W literaturze odnaleźć można wiele źródeł tych zmian. Jedną z nich jest ewolucja społecznych paradygmatów, reprezentowanych wartości, a w konsekwencji nowych oczekiwań i wyzwań, jakie stawia się wobec organizacji. Pisał o tym już E. Fromm w 1964 r.: „Celem humanistycznego społeczeństwa przemysłowego nie może być maksymalizacja zysków dla garstki czy nawet dla wielu ludzi. Ekonomiczna produkcja nie może być celem samym w sobie, a jedynie środkiem dla ubogacenia życia ludzkiego”¹⁴. Wraz z rozwojem człowieka zmienia się system wartości, uniwersalnych zasad i sposobów postępowania. Zmiany te najpierw identyfikowane są w społeczeństwie, niemniej wkrótce są wnoszone do organizacji przez pracowników. Organizacja zaś, chcąc odpowiedzieć na te zmiany, zmuszona jest do modyfikacji swoich paradygmatów¹⁵.

Laloux zauważa, że „typy organizacji wynalezione na przestrzeni wieków wiązały się zawsze z dominującym w danym okresie światopoglądem i stanem świadomości”¹⁶. J. Hausner z kolei zwraca uwagę, iż „sposób ekonomizowania staje się zarazem sposobem życia, niezależnie od tego, czy uświadamiamy to sobie, czy nie. [...] Ekonomia nie może analizować tylko efektywności i wzrostu, musi rozpatrywać przede wszystkim jakość życia i rozwój”¹⁷. Idąc za słowami prof. J. Hausnera można dziś stwierdzić, że ekonomia ma być przede wszystkim „ekonomią wartości”¹⁸. Wtedy będzie służyć generowaniu wartości ekonomicznej i niejako podtrzymywalności działalności gospodarczej człowieka”¹⁹. M.J. Sandel pisze: „Lata poprzedzające kryzys finansowy w 2008 roku były czasem beztroskiej wiary w wolny rynek i deregulację – była to epoka rynkowego triumfalizmu. Zaczęła się ona we wczesnych latach 80., gdy Ronald Reagan i Margaret Thatcher ogłaszali, że to właśnie rynek, a nie rząd jest kluczem do dobrobytu i wolności. To przekonanie panowało jeszcze w latach 90. wraz z prorynkowym liberalizmem Billa Clintona i Tony’ego Blaira, którzy (być

¹⁴ E. Fromm, *O byciu człowiekiem*, Vis-à-vis, Kraków 2013, s. 38.

¹⁵ A. Pluta, *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” nr 4(CD)/2017, s. 304.

¹⁶ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 22.

¹⁷ J. Hausner, *Spoleczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2019

¹⁸ Tamże..

¹⁹ Tenże, *Ekonomia i społeczne imaginarium*, „Biuletyn PTE” nr 2/2019, s. 28.

może już nieco mniej entuzjastycznie) utrwalali wiarę w rynek jako główne źródło dobra publicznego. [...] Wiara ta jest dziś podawana w wątpliwość. Era triumfalizmu rynkowego dobiegła końca. Kryzys finansowy nie tylko rzucił cień na zdolności rynku do efektywnego zarządzania ryzykiem, ale także wywołał powszechne poczucie, że rynek oddzielił się od moralności i że trzeba je jakoś na powrót połączyć. Niektórzy twierdzą, że za moralną porażką triumfalizmu rynkowego stoi chciwość, która doprowadziła do podejmowania nieodpowiedzialnego ryzyka. [...] Złorzeczenie chciwości nie wystarczy, aby stawić czoło temu zjawisku; powinniśmy raczej przemyśleć, jaką rolę rynek ma odgrywać w naszym społeczeństwie. Jedną z najistotniejszych zmian naszych czasów jest zawłaszczenie przez rynki i rynkową logikę pewnych aspektów życia, które tradycyjnie nie podlegały normom rynkowym. Wkroczenie rynku w sferę zdrowia, edukacji, bezpieczeństwa publicznego i narodowego, systemu sprawiedliwości, ochrony środowiska, rekreacji, prokreacji i innych dóbr wspólnych było nie do pomyślenia jeszcze 30 lat temu. A dziś traktujemy jako oczywistość. [...] Co jest niepokojącego w tym, że zmierzamy w kierunku społeczeństwa, w którym wszystko jest na sprzedaż? Otóż niepokoić nas powinny dwie sprawy: po pierwsze chodzi o nierówność, a po drugie o psucie pewnych wartości”²⁰.

S. Bieńkowski w latach 40. XX w. pisał: „Życie jednostki jest jej wkładem do skarbcza społecznego, śmierć, która zakończy życie jednostki, nie kończy jednak jej wpływu na rozwój społeczeństwa. Wpływ ten jest bądź to fizyczny przez dalsze bytowanie jednostki w swym potomstwie, bądź to materialny przez korzystanie innych jednostek z jej dorobku, bądź też duchowy przez podniesienie się moralnych wartości społeczeństwa i ustalenie ideałów jego rozwoju”²¹. Jak pisze K. Machaczka, „człowiek w wymiarze społecznym jako zdobywca jest więc stymulatorem jego postępu, jest siłą ofensywną jego rozwoju. To, co człowiek jest w stanie osiągnąć, w zwykłej arytmetyce wielokrotnie przekracza jego własne siły fizyczne, a często również intelektualne”²². Przenosząc to na grunt organizacji, można zadać pytanie: jaka musi być organizacja i jej cel, aby pracownik mógł spełnić się w niej i nie być w żaden sposób ograniczony? Odpowiedź przynosi również autor ww. artykułu: „Wskazany paradoks oraz pilna potrzeba kompensowania zmiany ważności w hierarchii celów całej organizacji wymusza poszukiwania tego, co pozwoliłoby na nadanie nowego sensu

²⁰ M.J. Sandel, *Czego nie można kupić za pieniądze? Moralne granice rynku*, PWN, Warszawa 2020, s. 12-15.

²¹ S. Bieńkowski, *Człowiek społeczny*, Wyd. Gebethner i Wolff, Kraków 1946, s. 65.

²² K. Machaczka, *Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 359/2014, s. 179-187.

w wymiarze racjonalności przedsiębiorstwa. Poszukiwanym elementem wydaje się kompleksowy system wartości”²³.

Aby zatem móc zwrócić się ku wartościom, co dzisiaj wydaje się niezbędne, takie nauki jak ekonomia i zarządzanie powinny w pewnych swoich wymiarach stać się jeszcze bliższe filozofii (w tym aksjologii i etyce), z której biorą swój początek, ale także psychologii czy socjologii.

Pierwszy rozdział poświęcony będzie wspomnianym problemom, a zatem ukazaniu zarządzania jako nauki interdyscyplinarnej, która korzysta z dorobku innych nauk w celu zapewnienia organizacjom rozwiązań, które będą najskuteczniejsze i przyniosą najlepsze rezultaty. Następnie zostaną opisane zmiany, które dokonały się na drodze ewolucji w ramach stylów zarządzania. Wynikają one ze zmian społecznych, różnych oczekiwań i odmiennych zadań stawianych wobec managerów na przestrzeni lat. Dalej opisane zostaną aktualne koncepcje i modele zarządzania, które pojawiły się na skutek zmian społecznych i nowych oczekiwań wobec współczesnych organizacji. Na koniec przedstawiony zostanie aspekt wartości w zarządzaniu organizacją, źródła i przyczyny obecności samych wartości w organizacjach oraz skuteczność oddziaływania wartości na proces zarządzania organizacją.

1.1. Znaczenie interdyscyplinarności na kształtowanie nauki o zarządzaniu

Nauka o zarządzaniu i jakości, podobnie jak inne nauki, korzysta z dorobku wielu różnych dziedzin naukowych. Tak jak medycyna nigdy nie osiągnęłaby aż tak dużo, gdyby nie takie nauki, jak np. chemia, fizyka, biologia, psychologia, hydraulika, elektronika, nanotechnologia itd., podobnie i współczesne zarządzanie korzysta z dorobku i osiągnięć różnych nauk. Zarządzanie jest wiedzą praktyczną, a osoby je studiujące często mają już duże doświadczenie i przekonanie co do skuteczności wielu metod z tego zakresu. Ani w obecnych czasach, ani nigdy w przeszłości do podjęcia wyzwań bycia managerem nie była potrzebna żadna licencja. W dziedzinach, gdzie jest ona wymagana, najpierw zdobywa się wiedzę poprzez naukę zawodu, poznaje się warsztat pracy pod okiem doświadczonego praktyka z licencją, a dopiero później rozpoczyna się wykonywanie danego fachu. Zarządzaniem zaś zajmują się przedsiębiorcy: od jednoosobowej działalności aż po dyrektorów w wielkich korporacjach zatrudniających tysiące osób. Wielu doskonałych managerów to równocześnie

²³ Tamże.

inżynierowie, lekarze, informatycy, matematycy, teologowie, filozofowie, fizycy, pedagodzy i inni przedstawiciele różnych profesji i zawodów. Każdy z nich do swojej indywidualnej praktyki zarządzania dokłada osobiste doświadczenia i wiedzę z innych obszarów.

W historii zarządzania niejednokrotnie zmieniano aspekty, na których skupiano uwagę. Można mówić o okresach skoncentrowania się na metodach, sposobach i technikach, na sile maszyny i sile człowieka, na sposobach motywacji grupy i indywidualnego podejścia do pracownika, na manufakturze i na sile relacji. Najlepiej poszczególne etapy ukaże poniższy krótki historyczny rys powstawania zarządzania jako jednej z dyscyplin w ramach nauk ekonomicznych.

Elementy ekonomii sięgają czasów starożytnych (np. już w Biblii mowa jest o podatkach i opłatach na rzecz państwa), jednak o historii ekonomii można mówić dopiero od XVIII w. Podobnie zarządzanie jako dyscyplina w ramach nauk ekonomicznych ukształtowało się niedawno, bo dopiero na przełomie XIX i XX w., choć jej pierwszych elementów w życiu społecznym można doszukiwać się znacznie wcześniej.

Początki nauki o zarządzaniu sięgają nawet ok. 3000 lat p.n.e. Wspomina się o ludziach z południowej części Mezopotamii, Sumerach, którzy posługiwali się w rządzeniu regułami i przepisami. Wraz z rozwojem cywilizacji pojawiały się coraz to nowe zasady i reguły dotyczące administrowania państwami czy budowy największych konstrukcji na świecie przez Egipcjan, Babilończyków, Chińczyków, Greków, Rzymian czy Wenecjan. O koncepcjach i praktykach zarządzania wypowiadał się w swoich książkach Sokrates (ok. 400 r. p.n.e.), a Platon ok. 350 r. p.n.e. zajmował się opisem specjalizacji pracy²⁴. Można wyróżnić trzy obszary zainteresowań związanych z działaniem zorganizowanym: a) sferę rządzenia i administracji, w tym również sferę religijną; b) sferę militarną i wojenną; c) sferę gospodarczą i społeczną²⁵. Trudno jednak mówić o tym okresie jako czasie ewolucji nauki o zarządzaniu, gdyż były to jedynie pewne załączki i początki spisywania dobrych zasad czy reguł. Przywołane przykłady w rozwoju organizacji i zarządzania odnoszą się do tzw. okresu przednaukowego.

Wiek XV i XVI to czas wielkich odkryć geograficznych oraz podbojów kolonialnych. Ówczesnie silnie rozwijały się organizacje zajmujące się wymianą i handlem, a ich kapitał szybko wzrastał. Możliwość władcy potrzebowali mądrych i odpowiedzialnych osób,

²⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2021, s. 40.

²⁵ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 89.

które potrafiłyby zarządzać ich majątkiem. W tym okresie tworzy N. Machiavelli, który w swoim dziele *Księżę* (1513) wylicza cechy skutecznego władcy oraz opisuje techniki rządzenia i sprawowania władzy²⁶. Wszystkie te wskazówki i reguły dla zarządzających nie zostały jednak opisane w sposób wystarczająco usystematyzowany.

Zbliżał się XIX w., z każdym dziesięcioleciem mocniej rozwijała się gospodarka kapitalistyczna, przemysł seryjny rozrastał się na coraz większą skalę. Pojawiały się maszyny parowe i silniki elektryczne (1831), które przyspieszyły progres raczkującego przemysłu – przede wszystkim w Anglii, ale równie szybko i w innych krajach europejskich. Powszechną formą zarządzania stawały się nadzór i przymus, a pracownicy, często niewykwalifikowani i potrzebujący środków do życia, musieli dostosować się do panujących w tych przedsiębiorstwach zasad. Można stwierdzić, że „naturalną konsekwencją rozwoju kapitalistycznego sposobu produkcji stała się potrzeba stworzenia odrębnej wiedzy o organizacji i sterowaniu przedsiębiorstwem”²⁷.

W tym czasie pojawili się prekursorzy nauki o zarządzaniu, którzy w sposób systematyczny zajęli się wybranymi aspektami pracy. Należy tu wymienić takie nazwiska, jak A. Smith, Ch. Babbage czy R. Owen. Każdy z nich skupił się na innym obszarze badawczym. Smith (1723-1790) wskazywał na korzyści z podziału pracy i specjalizacji, które znacznie zwiększają wydajność produkcji przemysłowej. Badania te kontynuował również profesor Uniwersytetu w Cambridge Babbage (1792-1871) – matematyk, wynalazca, autor tablic logarytmicznych. W swoim dziele *On the Economy of Machinery and Manufactures* opisywał korzyści z zastosowania podziału pracy, zaznaczając m.in., że skraca on czas potrzebny na naukę zawodu, eliminuje straty czasowe związane z przechodzeniem pomiędzy czynnościami, jak też zwiększa efektywność wykorzystania maszyn przy określonych czynnościach²⁸. Babbage pomimo swoich czysto matematycznych analiz, wyprzedzając klasyczne podejście do zarządzania, dostrzegał i rozumiał istotę harmonijnych stosunków między kierownictwem a siłą roboczą. Już wtedy uważał, że zyskami należy dzielić się ze wszystkimi pracownikami.

Istotny wkład pracownika w efektywność produkcji podkreślał Owen (1771-1858), który w swoich analizach patrzył na zakłady pracy przez pryzmat ludzi, a nie maszyn. Można stwierdzić, że był jednym z pierwszych managerów, który dostrzegł znaczenie zasobów

²⁶ Tamże, s. 86.

²⁷ M. Jełowicki i in., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979, s. 35.

²⁸ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 87-88.

ludzkich organizacji, gdyż do jego czasów pracownik traktowany był jak maszyna. Zarządzając swoją przedsiębiorstwem w New Lanark w Szkocji, Owen doszedł do wniosku, że każdy pracownik zasługuje na szacunek i godne traktowanie. Rozpoczął od wprowadzenia posiłków w zakładzie pracy, podwyższenia limitu wieku pracowników, aby chronić małe dzieci w zakładzie, i skrócenia czasu pracy. Wszystkie te zmiany wpłynęły na większą efektywność i wydajność jego przedsiębiorstwa.

Z początkiem XX w. pojawił się problem z efektywnością, ponieważ przemysł się rozwijał i z każdym rokiem coraz bardziej brakowało rąk do pracy. Managerowie zaczęli zatem uważnie przyglądać się możliwościom zwiększenia wydajności pracy, a w szczególności wynikom pojedynczego pracownika. W okresie tym powstały tzw. klasyczne teorie zarządzania, do pierwszych orędowników których należy zaliczyć F.W. Taylora (1856-1915), F. Gilbretha (1868-1924), L. Gilbreth (1878-1972), H. Gantt (1861-1919) oraz H. Emerson (1853-1931). Czołowym przedstawicielem tej grupy był Taylor.

W ramach klasycznej teorii zarządzania należy wyróżnić cztery główne nurty:

1. kierunek naukowej organizacji pracy, zwany również taylorowskim;
2. kierunek administracyjny, w ramach którego wskazuje się również tzw. teorię biurokracji;
3. szkołę behawioralną, badania której były ukierunkowane na obszar stosunków międzyludzkich z elementami psychospołecznymi;
4. szkołę ilościową, w której wskazuje się dwa kierunki: ilościową teorię zarządzania oraz zarządzanie operacyjne²⁹.

Taylor, należący do nurtu naukowego, z początku pracował w zakładach produkujących stal. Zauważył tam pierwsze wady organizacyjne, kiedy pracownicy specjalnie spowalniali swoje obowiązki (pozorowanie pracy), aby nie przekroczyć zakładanej przez szefów wydajności. Wtedy zaczął mierzyć czas niezbędny do wykonania każdej z czynności i wprowadził projekt efektywniejszego wykorzystania pracy na każdym stanowisku. Dodatkowo, aby zmotywować pracowników i usunąć pozorowanie, wprowadził akordowy system wynagradzania. Tym samym efektywniejsi pracownicy otrzymywali większe wynagrodzenia. Będąc na innych stanowiskach w różnych organizacjach, Taylor badał narzędzia pracy – ustalał ich optymalne wielkości, ciężary i kształty – i dzięki wprowadzeniu zmian zwiększał wydajność (w niektórych przypadkach nawet o 3,8 razy). Pomimo że badał przede

²⁹ Tamże, s. 88.

wszystkim narzędzia pracy, przyczyniając się do większej wydajności, głęboko wierzył, że zmiany te wpłyną również na poziom życia pracowników i ich większe zarobki.

Małżeństwo F. i L. Gilbrethów również wniosło duży wkład do podstaw klasycznego podejścia do zarządzania. Mając 12 wspólnych dzieci, nauczyli się efektywnie zarządzać swoim życiem prywatnym, co przełożyło się na ich zainteresowanie wydajnością w życiu zawodowym. F. Gilbreth zajmował się m.in. efektywnością pracy murarzy. Ustalał najskuteczniejszą pozycję pracy murarza, standardy wielkości materiałów, jak też szczegółowo opisał technikę pracy. Doprowadził do zmniejszenia liczby ruchów z 18 do 5, tym samym zwiększając wydajność o ok. 200%. L. Gilbreth z kolei zajmowała się psychologicznymi aspektami zarządzania oraz kierowania personelem i dała podstawy do dalszego rozwoju tego nurtu w nauce. W okresie późniejszym dzieci udokumentowały ich doświadczenia prywatne, jak i po części zawodowe w pozycji *Cheaper by the Dozen (W dwanaścioro taniej)*.

Inną ciekawą postacią z okresu powstawania nauki o zarządzaniu jest Gantt. Początkowo współpracował on z Taylorem, a następnie samodzielnie ulepszał metody zarządzania i poprawy rezultatów robotnika. Do dziś w rozmaitych organizacjach wykorzystuje się „wykresy Gantta”, które powstały na bazie jego badań i planów pracy dla całego zespołu.

Ostatnim z głównych przedstawicieli tego okresu jest Emerson. Przekonywał on, że ogromne oszczędności w organizacjach mogą być skutkiem naukowego, a nie intuicyjnego zarządzania. Optował również za specjalizacją w ramach ról kierowniczych.

Warto zauważyć, że już w klasycznym podejściu do zarządzania ważne miejsce zajmują elementy różnych nauk: podstawy psychologii (L. Gilbreth), matematyki (np. do obliczania wydajności w zarządzaniu u Babbage’a), socjologii (Taylor). Jak się okazuje, bardzo trudno jest określić granice nauki o zarządzaniu i jakości, gdyż w opracowaniu wielu jej zagadnień badacze sięgają do innych dyscyplin naukowych. Sami naukowcy również reprezentowali inne dyscypliny, a w swoim życiu zawodowym dotykali obszaru zarządzania oraz doradztwa w tej przestrzeni. Przykładowo w badaniach nad motywacją pracowników korzysta się z dorobku m.in. ekonomii, socjologii czy psychologii. Granice tej dyscypliny są zatem bardzo nieostre, gdyż zbyt rygorystyczne ich nakreślanie sprawiałoby wiele trudności badaczom oraz ograniczałoby znacząco patrzenie na zagadnienia zarządzania³⁰. Nie oznacza to bynajmniej, że nauka ta nie ma swoich ram i obszaru badawczego, a jedynie wykorzystuje wiedzę z wielu innych dziedzin.

³⁰ S. Sudoł, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji” t. 4 nr 915/2016, s. 5, DOI: 10.33141/po.2016.04.01.

Kolejnym kierunkiem w historii zarządzania jest zarządzanie administracyjne. Do głównych przedstawicieli tego nurtu należą: H. Fayol (1841-1925), L. Urwick (1891-1983), M. Weber (1864-1920) i Ch. Barnard (1886-1961). Fayol, francuski przemysłowiec, będąc na kierowniczych stanowiskach, obserwował i badał praktykę zarządzania. Chcąc następnie usystematyzować tę wiedzę, napisał książkę pt. *Administracja przemysłowa i ogólna*. Fayol na podstawie obserwacji pracy managerów w zakładach wytwórczych Societe Miniere et Metallurgique de Commentry – Fourchambault et Decazeville wyodrębnił cztery podstawowe funkcje kierownicze, które mają odzwierciedlać treść całego procesu zarządzania: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Jego dzieło, przetłumaczone na język angielski, przyniosło autorowi dużą popularność wśród naukowców i managerów również w Ameryce.

Inny z przedstawicieli zarządzania administracyjnego, Urwick, po zakończeniu pracy w wojsku jako oficer armii brytyjskiej stał się uznanym teoretykiem oraz konsultantem zarządzania. Potrafił usystematyzować wiedzę innych teoretyków i przyczynił się do ugruntowania badań Fayola.

Weber, kolejny przedstawiciel tego nurtu, nie był znany w okresie swoich badań, a jego myśl została odkryta później. Ten niemiecki socjolog, ekonomista, historyk, prawnik w swojej pracy założył fundamenty współczesnej teorii organizacji. Jego koncepcja biurokracji tworzy pewne wytyczne do budowania najefektywniejszej struktury organizacyjnej, dając podstawy do organizacji typowej dla urzędu, która co prawda miała cechy efektywnej organizacji, zaniedbywała jednak interes klienta, stawiając zasady i wykładnię prawa ponad wszystko.

Barnard to kolejny badacz obszaru zarządzania administracyjnego. Będąc przez wiele lat prezesem dużej firmy telekomunikacyjnej (w początkach były to usługi telefonu i telegrafu) w Stanach, przedstawił w swojej książce *The Functions of the Executive* teorię akceptacji autorytetu. Uważał on, że podwładny wykona polecenie przełożonego, gdy będzie ono zrozumiałe, a podwładny uzna je za właściwe i będzie zdolny do jego wykonania.

Przed omówieniem szkoły behawioralnej – kolejnego etapu w rozwoju nauki o zarządzaniu – należy zauważyć, że klasyczne podejście do zarządzania koncentrowało się w głównej mierze na poszukiwaniu sposobów zwiększenia wydajności pracy na liniach produkcyjnych, a kierunek administracyjny tworzył fundamenty dla wiedzy o strukturze organizacyjnej i o podstawowych funkcjach managerów w organizacji. Na tym etapie rozwoju

zarządzania pojawiają się pewne elementy socjologii i psychologii, ale w dużej mierze organizacja postrzegana była jako wielka maszyna produkcyjna, a wkład szeregowego pracownika widziano jako jej wydajne i efektywne tryby.

Interdyscyplinarność nauki o zarządzaniu z czasem rozszerzała się i, wydaje się, mocno ukierunkowała się w stronę psychologii. Po klasycznym i administracyjnym podejściu do zarządzania w teorii tej dyscypliny pojawił się kierunek behawioralny. Na tym etapie zaczęto postrzegać istotność zarówno indywidualnych postaw, jak i indywidualnych i grupowych zachowań w kontekście procesów behawioralnych oraz coraz częściej inklinować rozwijającą się wtedy psychologię zarządzania. Za głównego przedstawiciela tego nurtu uznaje się H. Münsterberga (1863-1916), psychologa niemieckiego, który w 1892 r. założył pracownię psychologiczną na Harvardzie. W 1913 r. jego praca *Psychology and Industrial Efficiency*³¹ została przetłumaczona na język angielski. W swoich dziełach Münsterberg pokazywał, że psychologia może w znaczący sposób pomóc managerom w motywowaniu pracowników oraz w doborze kadry. Był on twórcą terminu „psychotechnika”³². Przedstawicielką tego nurtu jest także M.P. Follet (1868-1933), która dostrzegała znaczenie i rolę czynnika ludzkiego w organizacji, pomimo że pracowała jeszcze w okresie dominującego nurtu klasycznego.

Najpoważniejszy wkład w początki rozwoju kierunku behawioralnego miał jednak E. Mayo wraz ze swoimi pracownikami. Mayo pracował na Harvardzie, gdzie prowadził badania nad wydajnością pracy. Dziś uważa się, że rozpoczęte w 1924 r. badania w Hawthorne były jednymi z najważniejszych badań psychologicznych XX w. Trwały one ponad 10 lat i obecnie można wyróżnić pięć ich etapów³³. Na pierwszym etapie (1924-1927) obserwacji podjęli się sami pracownicy firmy Hawthorne Western Electric Company i były to badania zachowania pracowników przy zmieniających się warunkach otoczenia (natężenie światła). Okazało się, że wzrost natężenia światła lub jego spadek nie wpływał na wydajność pracy danej obserwowanej grupy. Zauważono, że istnieje jakiś dodatkowy czynnik, który motywuje pracowników do efektywnej pracy. Dlatego do drugiego etapu badań (1927-1929) zaproszono z Harvardu Mayo i jego współpracowników. Naukowcy na tym etapie skupili się na indywidualnych zachowaniach pracowników. Obserwowano poszczególne osoby i zmianę ich wydajności przy zmiennych warunkach otoczenia. Odkryto, że istotny wpływ na

³¹ H. Münsterberg, *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin, Boston 1913.

³² J. Strelau (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2005, s. 290.

³³ G.A. Cole, *Personnel Management*, Aldine Place, London 1993.

skuteczność w miejscu pracy ma nie tyle zmienność warunków fizycznych, ile postawy i wartości pracownicze³⁴. Trzeci etap badań (1928-1930) to wywiady z 20 000 pracownikami. Na podstawie zebranego materiału stwierdzono, że dla pracowników bardzo ważne są relacje z innymi ludźmi. W czwartym etapie badań (1932) z całej hali produkcyjnej wyodrębniono 14 pracowników, którzy mieli pracować osobno w obserwowanym pomieszczeniu przez sześć miesięcy. Badacze zauważyli, że grupa szybko określiła swoje zasady i wartości. Produkowała zgodnie z nowymi własnymi standardami, chroniąc swoje interesy i nie stosując się do systemu motywacyjnego miejsca pracy. Grupa stworzyła swoją „nieoficjalną organizację”, co sprawiło, że byli w stanie obronić się przed wpływami zewnętrznymi, jak również kontrolować wewnętrzne relacje. Ostatni etap badań (1936) to obserwacje i wnioski ze wszystkich dotychczasowych etapów. Podsumowując badania, Mayo zauważył m.in., że do wzrostu wydajności pracy przyczynia się przychylne zainteresowanie pracownikami oraz że siła grupy i społeczna akceptacja przez innych pracowników mogą być dla jednostki bodźcem silniejszym niż czynniki płacowe³⁵.

Można powiedzieć, że nastąpił pewien przełom w postrzeganiu organizacji. Już nie tylko maszyny, ich sprawność i wydajność miały znaczenie dla efektywności produkcji. Od tego momentu rozwoju nauki o zarządzaniu zaczęto formułować tezę, że człowiek jest kluczowym czynnikiem na drodze sukcesu i produktywności danej organizacji³⁶. Wtedy również w Polsce badacze sformułowali takie twierdzenia, jak: „Przedsiębiorstwa nie opierają się na pracy robotnika ani na pracy maszyn, ani na pracy władz nadzorczych; podstawą ich jest zawsze twórcza myśl ludzka”³⁷ czy też „Organizacja [...] składa się z ludzi pracujących razem dla wspólnego celu”³⁸.

Kierunek behawioralny to kolejny krok poszerzenia nauki zarządzania o taką dyscyplinę, jak psychologia, która może pomóc managerom w lepszym kierowaniu organizacjami, a w szczególności zasobami ludzkimi. Co prawda, psychologia, a w szczególności psycho-

³⁴ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002, s. 83.

³⁵ E. Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.

³⁶ M. Jabłoński, *Klasycy organizacji a wybrane aspekty zarządzania kompetencjami* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i Perspektywy nauki o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 24.

³⁷ K. Heller, *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1932.

³⁸ A. Horbaszewski, *Kierownictwo a organizacja*, „Przegląd Organizacji” nr 5/1927.

logia pracy, dopiero powstawała, ale od razu była implikowana do zarządzania organizacjami. Warto wspomnieć, że prekursorem psychologii pracy był polski badacz W. Jastrzębowski, który swoje badania opisał w książce *Rys ergonomii, czyli nauki o pracy* (1857)³⁹.

Po badaniach Mayo dostrzeżono duży wpływ odpowiedniego podejścia przełożonych do pracowników na motywację i wydajność pracy. Została sformułowana teza, że „robotnicy reagują przede wszystkim na społeczny kontekst pracy, łącznie z przygotowaniem społecznym, normami grupowymi oraz dynamiką kontaktów międzyludzkich”⁴⁰. Pojawiają się kolejne badania i wnioski mówiące, że troska menedżera o zespół wpływa na wzrost wydajności pracy. Ten ruch na rzecz uwzględniania stosunków międzyludzkich badali i opisali tacy badacze, jak A. Maslow (1908-1970) oraz D. McGregor (1906-1964).

Powszechnie znana jest teoria Masłowa, który twierdził, że człowiek motywowany jest przez zhierarchizowane potrzeby. Jakie potrzeby pracownika powinna zaspokajać organizacja, w której pracuje? Poniżej przedstawiono klasyczną piramidę Masłowa.



Rys. 1.1. Piramida A. Masłowa

Źródło: A.H. Maslow, *A theory of human motivation*, „Psychological Review” t. 4 nr 50/1943, s. 370-396. W pracy tej Maslow nie przedstawił podstawowych potrzeb w formie graficznej jako piramidę. Grafika ta pojawiła się w nauce później.

Wydaje się, że współczesny pracownik ma większość z przedstawionych w piramidzie potrzeb zrealizowanych, zakładając, że część z nich zaspokaja poza organizacją oraz żyje w kraju wysokorozwiniętym. Organizacje przez wiele lat dopracowywały odpowiedź

³⁹ J. Strelau (red.), *Psychologia...*, dz. cyt., s. 290.

⁴⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, dz. cyt., s. 47.

na potrzebę bezpieczeństwa w pracy (przepisy BHP, szkolenia, dbanie o zdrowie pracownika). Również doskonale radzą sobie z potrzebami pracownika na poziomie przynależności i identyfikowania się z grupą. Pracownicy otrzymują wiele spersonalizowanych gadżetów firmy, ubiór z jej logiem; wiele szkoleń wewnętrznych w firmach polega na spajaniu kilku pokoleń osób pracujących w jednej grupie i budowaniu tym samym siły zespołu. Odpowiadając na potrzebę szacunku, organizacje wprowadzają zasady tolerancji, poszanowania różnorodności, równouprawnienia, nie mówiąc już o wysokorozwiniętej polityce antymobbingowej i licznych szkoleniach w tym zakresie. Te poziomy potrzeb organizacja zatem zaspokaja przez sam fakt zatrudnienia i tym samym nie są one źródłem motywacji⁴¹. Wydaje się, że dziś pracownik oczekuje od organizacji możliwości spełnienia się i zaspokojenia przede wszystkim potrzeby samorealizacji – i na niej powinny koncentrować się organizacje, które chcą utrzymać swoich pracowników i motywować ich do większego zaangażowania.

Inna teoria dotycząca motywowania pracowników to tzw. teoria ERG C.P. Alderfera (ur. 1940). Nawiązuje ona do teorii Masłowa, wyróżniając jednak trzy kategorie potrzeb:

1. egzystencji (E – *existence*) – podstawowe potrzeby, które u Masłowa mieściły się w zakresie potrzeb fizjologicznych oraz bezpieczeństwa;
2. kontaktów społecznych (R – *relatedness*) – potrzeby z zakresu przynależności do grupy i szacunku w relacjach społecznych;
3. wzrostu (G – *growth*) – odpowiadająca potrzebom rozwoju osobistego, szacunku i samorealizacji.

Alderfer uważał, przeciwnie niż Masłow, że człowiek jest w stanie realizować któreś z potrzeb, pomijając potrzeby z innych warstw, jednakże może to skutkować frustracją. Niemniej potrzeby w tej teorii nie są tak zhierarchizowane, jak u Masłowa⁴².

Pragnienie pracownika do realizowania potrzeby wyrażania swoich osobistych wartości oraz identyfikowania się z wartościami reprezentowanymi przez organizację, w której pracuje, należą do kategorii wzrostu Alderfera czy też mieszczą się na poziomie potrzeb samorealizacji u Masłowa.

Motywację pracowników wobec dwóch różnych podejść przełożonego badał z kolei amerykański psycholog społeczny McGregor. Stworzył on teorię X i teorię Y, uważając, że

⁴¹ Z. Domański, *Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników*, „Journal of Modern Science” t. 4 nr 43/2019, s. 140, DOI, 10.13166/JMS/117977.

⁴² Tamże, s. 140-141.

managerowie mają dwa skrajne podejścia do zarządzania zespołem. Teoria X bazuje na poglądzie, że pracownicy nie lubią pracować, unikają pracy, a to z kolei sprawia, że manager musi swoich pracowników ciągle kontrolować, sprawdzać i motywować. Według teorii X ambicje pracowników są niewielkie i gdyby nie obecność szefa, swoją pracę wykonywaliby na minimalnym poziomie. Z kolei teoria Y to pozytywne podejście do zespołu, przeciwne do teorii X. Twierdzi ona, że dla ludzi praca jest czymś naturalnym i stanowi część ich życia. Pracownicy są ambitni i przywiązani do celów, a w sprzyjających warunkach biorą na siebie odpowiedzialność. Dodatkowo twierdzi, że pracownicy są inteligentni, ale pracodawca wykorzystuje ich potencjał tylko częściowo⁴³.

Po prawie 100 latach od wspomnianych badań można stwierdzić, że wiele z nich miało znacznie uproszczony charakter i nie opisywało właściwie zachowań pracowników w miejscu pracy. Obecnie uważa się, że zachowania ludzi w organizacjach są bardziej złożone, a motywacja pracowników nie wynika jedynie z odpowiedniego podejścia przełożonego. Jak pisze R.W. Griffin, „dziedzina zachowania organizacyjnego czerpie z szerokiej, interdyscyplinarnej podstawy – z psychologii, socjologii, antropologii, ekonomii i medycyny. Badacze tego kierunku przyjmują całościowe podejście na zachowania w kontekście procesów indywidualnych, grupowych i organizacyjnych, a procesy te są istotnymi elementami współczesnej teorii zarządzania”⁴⁴.

Jak zostało już przedstawione wyżej, wiele innych dziedzin naukowych wspomaga rozwój nauki zarządzania. Do wymienionych wcześniej nauk wspierających należy dodać filozofię, w tym etykę. W każdej działalności ludzkiej, a w szczególności w biznesie, gdzie pojawiają się zysk i pieniądze, niezbędne są etyczna ocena i odpowiednie ukierunkowanie działań. Już przynajmniej od dwóch dekad ważne miejsce w integracji społeczeństwa z przedsiębiorstwami zajmuje społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). W organizacjach wprowadzane są kodeksy etyczne określające zasady i wartości wspólnego funkcjonowania zarówno pracowników, jak i kierownictwa. Zdaniem J. Penca etyka powinna być częścią kultury danej organizacji, określając wartości, normy i zachowania, wspierając pracowników w zrozumieniu podejmowanych w organizacji decyzji oraz wskazując, za czym ona się opowiada, jak pracuje i co uważa za ważne. Co więcej, sami managerowie powinni stosować się do etycznych zasad zarządzania „własnością”, jaka

⁴³ D. McGregor, *The human side of enterprise*, „Classics of Organization Theory” t. 2 nr 1/1966, s. 6-15; R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, dz. cyt., s. 47.

⁴⁴ Tamże, s. 48; por. S.L. Rynes, Ch.Q. Trank, *Behavioral science in the business school curriculum: Teaching in a changing institutional environment*, „Academy of Management Review” t. 24 nr 4/1999, s. 808-824.

została im powierzona przez akcjonariuszy, i zgodnie z zasadami CSR powinni mieć na uwadze otoczenie, w którym funkcjonuje organizacja⁴⁵. Zmiany dostrzegane w środowisku społecznym, hierarchii wartości, postawach i oczekiwaniach pracowników wymagają innego niż w przeszłości stylu zarządzania i współpracy. Managerowie potrzebują dziś nowej interdyscyplinarnej wiedzy, jasnych zasad etycznych i nowych, opartych na zaufaniu i wartościach, sposobów motywowania pracowników. Konieczne jest zatem „przyjęcie postawy poznawczej bazującej na refleksji wielostronnej, nie pod dyktando schematów i rutyn, lecz rzeczywistych potrzeb wynikających z wizji rozwoju firmy i zmian zachodzących w systemie zachowań i wartości”⁴⁶. Warto dodać, że obecnie bardzo oczekuje się od organizacji etycznych działań operacyjnych i zarządczych, a nieetyczne zachowania w miejscu pracy nie tylko przynoszą negatywny wizerunek danej organizacji, ale także są, zgodnie z prawem, karane.

Ciekawym jest spostrzeżenie, że w ostatnich latach także filozofowie innych specjalizacji niż etyka coraz częściej podejmują próby wyjaśniania i rozumienia ekonomii oraz zarządzania z punktu widzenia swojej nauki. Pozycje takie, jak *Między dobrobytem a szczęściem. Eseje z filozofii ekonomii*⁴⁷ autorstwa M. Gorazdy i T. Kwarciańskiego, *Metaekonomia. Zagadnienia z filozofii ekonomii* tychże autorów oraz Ł. Hardta (nagroda I Stopnia w konkursie na najlepszy podręcznik akademicki z ekonomii wydany w latach 2014-2016 przyznana przez Polskie Towarzystwo Ekonomiczne) czy *Filozofia ekonomii*⁴⁸ M. Gorazdy, pokazują, jak ważna i potrzebna jest filozofia i stawiane przez nią pytania dotyczące wartości, sprawiedliwości społecznej czy nawet przewidywalności pewnych zjawisk ekonomicznych z punktu widzenia tej nauki.

Filozofia jako nauka pomaga w kształtowaniu właściwych postaw i zachowań managerów, jak też rozwija samą dyscyplinę zarządzania. Uczy abstrakcyjnego myślenia, podejścia analitycznego i systemowego, rozwija krytyczne postrzeganie rzeczywistości, wprowadza etyczne zasady do postępowania, uwrażliwia na wartości społeczne i szacunek dla nich⁴⁹. Można więc powiedzieć, że po latach pracy na stanowisku managerskim każdy jest po części filozofem w tym sensie, że potrafi przewidzieć, jaka teoria czy koncepcja sprawdzi

⁴⁵ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji: aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2010, s. 96-98.

⁴⁶ Tamże, s. 18.

⁴⁷ M. Gorazda, T. Kwarciański, *Między dobrobytem a szczęściem, eseje z filozofii ekonomii*, Copernicus Center Press, Kraków 2020.

⁴⁸ M. Gorazda, *Filozofia ekonomii*, Copernicus Center Press, Kraków 2013.

⁴⁹ T. Oleksyn (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 13.

się w danej sytuacji, a w obszarze zarządzania wie, co dla organizacji, którą zarządza, jest naprawdę ważne i istotne, a co jest tylko pozornym zagrożeniem.

T. Oleksyn we wstępie do książki *Filozofia a zarządzanie* pisze tak: „Filozofia jest w stanie wskazywać sposoby życia i hierarchie wartości. Filozof jednak nie może za nas decydować – także dlatego, że nie zawsze uwzględnia realia i ograniczenia, gdyż ich często nie zna. Tymi ograniczeniami zajmują się inne nauki: ekonomia, prawo, politologia, socjologia, psychologia itd. Filozof jest jak architekt, którego piękne wizje musi zweryfikować ekspert budowlany, mówiąc co da się zrobić, a co wymaga korekty pod kątem wykonalności. Tym niemniej piękne wizje są potrzebne i od nich się zaczyna”⁵⁰. Dlatego tak ważne będą wiedza i doświadczenie managera, który będzie potrafił filozoficzne inspiracje przenieść na twardy grunt zarządzania organizacją. Na wartość korzystania z dorobku filozofii w zarządzaniu zwracał uwagę także noblista z dziedziny ekonomii F.A. Hayek. Jego zdaniem „ekonomista posługujący się wyłącznie swoją techniczną wiedzą, bez historycznego i filozoficznego ugruntowania, będzie zmorą ludzkości”⁵¹.

Podsumowując, nauka o zarządzaniu i jakości, mimo że stanowi odrębną dziedzinę ze swoimi metodami i terminologią, chętnie korzysta z doświadczeń innych nauk i cechuje się dużą interdyscyplinarnością. Nie sposób nie docenić wpływu wiedzy z innych dziedzin (jak np. psychologia, socjologia, filozofia) na rozwój zarządzania. Dzięki czerpaniu z ich dorobku zarządzanie stało się bardziej skoncentrowane na człowieku, a znacznie mniej na wykorzystywanych przez niego maszynach i narzędziach. Jeszcze 100 lat temu Taylor szukał nowych, wydajniejszych narzędzi do poprawy efektywności pracy, a Fayol tworzył twarde zasady pracy kierowników; dziś dzięki wpływom psychologii do zwiększenia wydajności ludzkiej pracy używa się zasad coachingu, szukania i rozwijania mocnych stron i talentów jednostki przy pomocy testów Gallupa czy MAPP. Dzięki poznaniu motywacji pracownika oraz badaniom z obszaru zmian pokoleniowych (o których będzie mowa w kolejnym podrozdziale) wiadomo, że konieczne są również zmiany stylu zarządzania. Obecnie jest wiele silnie rozwijających się obszarów (np. coaching, psychologia motywacji), które mogą pomóc managerom jeszcze lepiej wykonywać swoje obowiązki. Liczne obserwacje z dziedziny psychologii i zaimplementowanie ich wniosków jako nowych rozwiązań w zarzą-

⁵⁰ Tamże, s. 12.

⁵¹ F.A. Hayek, M. Kuniński, T. Kuniński, *Zgubna pycha rozumu: o błędach socjalizmu*, Wyd. Arcana, Warszawa 2004.

dzaniu sprawia, że manager posiada dziś o wiele więcej narzędzi do sterowania pracą organizacji, a w szczególności do zarządzania zespołem. Obok coachingu i mentoringu warto wspomnieć także oferowane przez sferę IT coraz bardziej zaawansowane techniczne rozwiązania wspomagające kierowanie organizacjami. Zdobycze psychologii, jak i zmiany społeczne wpłynęły również na konieczność modyfikacji stylów zarządzania, co zostanie opisane dalej.

1.2. Ewolucja stylów zarządzania

Analizując opisane wyżej zmiany, jakie dokonały się w historii powstawania nauki o zarządzaniu, można dostrzec, że nauka ta ewoluowała od tzw. manufaktury nastawionej na produkcję w kierunku motywacji pracownika, innowacji czy odpowiedzialności społecznej. Obecnie, w trzeciej dekadzie XXI w., zauważalne są kolejne istotne zmiany w pojmowaniu zarządzania i nowe punkty ciężkości.

Zmieniające się koncepcje zarządzania determinują konieczność modyfikacji jego stylów. Poniżej w tabeli umieszczono jedynie przykłady zmian, jakie dokonały się w wybranych obszarach zarządzania. Jak już wcześniej zostało opisane, wiek XX przyniósł ogromną ewolucję: od kierunku naukowej organizacji, poprzez kierunek administracyjny, biurokratyczny i produktowy, aż do koncentracji na kierunku behawioralnym i jakościowym. Wiek XXI w zarządzaniu rozpoczął się skupieniem na aspektach psychologicznych, sposobach motywowania pracowników, integracji organizacji ze społeczeństwem, szerszym spojrzeniu na odpowiedzialność organizacji (CSR), innowacji, a nawet więzi międzyorganizacyjnej czy wartościach w przestrzeni organizacyjnej. Poniżej zostaną przedstawione modyfikacje, jakie dokonały się w stylach zarządzania na przestrzeni ostatnich 100 lat (ze szczególną uwagą na przełom wieków).

Tabela 1.1. Wybrani prekursorzy koncepcji zarządzania

Okres	Zarządzanie przedsiębiorstwem
Początek XX w.	• H. Fayol (kierunek administracyjny) • M. Weber (kierunek biurokratyczny) • H. Ford (konceptja produktowa)
Początek XXI w.	• M.E. Porter, M.R. Kramer (społeczna odpowiedzialność biznesu) • H.W. Chesbrough, A.R. Garman (otwarte innowacje) • W. Czakon (więzi międzyorganizacyjne)

Źródło: O. Flak, *Istota nauk o zarządzaniu. Na początku wieków XX i XXI* [w:] A. Czech, *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012, s. 200.

H. Mintzberg w swojej książce *Zarządzanie* dzieli się spostrzeżeniami po jednodniowej obserwacji 29 managerów. Opisywane w książce przykłady z praktyki poszczególnych managerów uzupełniane są przez Mintzberga teorią z zakresu zarządzania. Ten autor pisze o stylu zarządzania następująco: „Nie ulega wątpliwości, że styl jest ważny. Jego znaczenie widoczne jest jednak bardziej w sposobie, w jaki managerowie wykonują swoją pracę, jak podejmują decyzje i jaki kształt nadają przyjmowanym strategiom, mniej zaś w tym, czym jako managerowie się zajmują”⁵². Warto również przywołać wyróżnione przez autora wzorce zachowań opisywanych managerów, nazwane postawami, które przekładają się na style zarządzania⁵³:

1. Utrzymywanie przepływu pracy (dbanie, aby w organizacji była stała dynamika i równowaga pracy; wykrywanie miejsc, gdzie pogarszające się relacje międzyludzkie mogą wpłynąć na gorszą jakość pracy).
2. Utrzymywanie kontaktów z otoczeniem (relacje między organizacją a interesariuszami).
3. Umiejętne połączenie (rola integracji wewnętrznej i zewnętrznej w organizacji).
4. Zdalne sterowanie (odpowiedni przepływ informacji, kontrola).
5. Umacnianie kultury (budowanie wspólnoty, tworzenie wewnętrznych zasad, klimatu, zaufania, zasad funkcjonowania jej pracowników).
6. Interweniowanie strategiczne (interwencja w celu wywołania zmiany).
7. Zarządzanie w środku (przede wszystkim na średnim poziomie w hierarchii – dbanie o przepływ informacji, komunikacja, kontrola, wspieranie funkcjonowania organizacji).
8. Zarządzanie spoza środka (m.in. negocjacje z dostawcami, odbiorcami itp.).
9. Doradzanie z boku (wsparcie dla managerów średniego szczebla).

Spotykane w organizacjach style zarządzania według Mintzberga zostały zebrane i przedstawione w poniższej tabeli.

⁵² H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 157.

⁵³ Tamże, s. 162-174.

Tabela 1.2. Style zarządzania

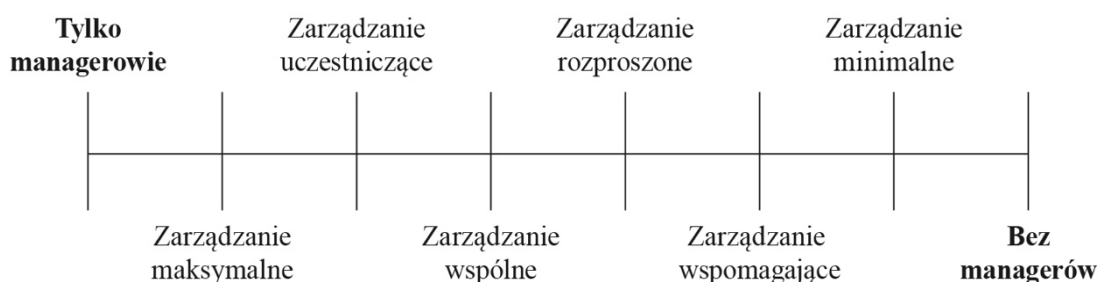
	Nakazowy	Autorytatywny	Partnerski	Demokratyczny	Pedagogiczny	Trenerski
Podstawowy sposób działania	Żądanie natychmiastowego posłuszeństwa	Mobilizowanie ludzi ku pewnej wizji	Tworzenie harmonii więzów emocjonalnych	Powszechna zgoda przez włączanie innych	Wytaczanie trudnych celów	Przygotowywanie ludzi do przyszłych zadań
Charakterystyka jednym zdaniem	„Rób, co mówię”	„Chodźcie ze mną”	„Przed wszystkim ludziami”	„A co ty myślisz?”	„Rób jak ja i od razu”	„Spróbuj tego”
Podstawowe czynniki inteligencji	Wola osiągnąć, inicjatywa, samokontrola	Pewność siebie, empatia, inspirowanie zmian	Empatia, umacnianie kontaktów, komunikacja	Współpraca, kierowanie zespołem, komunikacja	Sumienność, wola osiągnąć, inicjatywa	Wspieranie, empatia, samoświadomość
Kiedy ten styl przynosi najlepsze rezultaty?	W kryzysie, przy radykalnej zmianie działalności, w stosunku do trudnych pracowników	Gdy potrzebne jest wytyczenie jasnego kierunku	Przy rozwiązywaniu konfliktów w zespole lub motywowaniu ludzi w stresujących sytuacjach	Gdy ważne jest porozumienie lub maksymalne zaangażowanie wartościowych pracowników	Dla osiągnięcia szybkich rezultatów przy udziale ludzi z wysoką motywacją i umiejętnościami	Gdy trzeba pomóc pracownikowi w poprawie wydajności lub rozwijać stopniowo jego atuty
Ogólny wpływ na atmosferę	Negatywny	Przeważnie pozytywny	Pozytywny	Pozytywny	Negatywny	Pozytywny

Źródło: D. Goleman, *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” nr 6/2000, s. 8.

Każdy ze stylów zarządzania posiada swoje wady i zalety. To, który z tych stylów stanie się najskuteczniejszy i adekwatny do sterowania daną organizacją i motywowania pracowników, będzie zależało od indywidualnego podejścia danego menedżera i jego osobistych cech przywódczych oraz charakteru. Pracownicy wraz ze zmianą społeczną i pokoleniową wnoszą również do organizacji pewne oczekiwania wobec swoich przełożonych jak i ich postaw. Warto zauważyć, że coraz rzadziej menedżerowie zarządzają za pomocą stylów nakazowych i autorytatywnych, a coraz częściej starają się pracować, opierając się na stylu partnerskim, a więc bazującym na relacjach.

Warto dodać, że w literaturze opisującej klasyczne systemy zarządzania pojawiają się sygnały o zarządzaniu bez managera⁵⁴. Mintzberg w swojej książce wspomina o dwóch takich typach zarządzania i rosnącej popularności zarządzania bez managera. Pierwszy typ to „manager mimo woli”, który podejmuje decyzje w organizacji jakby „przy okazji” wykonywania innego zawodu (np. lekarz w szpitalu). Jest to jednak sytuacja, jak wskazuje autor, tymczasowa, gdyż w dłuższej perspektywie nie jest możliwe wykonywanie tych obowiązków dobrze i solidnie. Drugi typ zarządzania to sytuacja, gdy osoby niebędące na stanowiskach kierowniczych samoistnie przyjmują role managerskie. Może to mieć miejsce, gdy decyzje wynikają z bardzo specjalistycznych obszarów, w których pracują nie managerowie, a np. specjaliści, i to właśnie oni muszą decydować w ramach swoich obszarów. Mintzberg konkluduje to stwierdzeniem, że „nie możemy się obejść bez managerów, ale nie możemy też pozwolić sobie na to, by robić z nich bożyszcza”⁵⁵. Czy rzeczywiście w organizacji zawsze konieczny jest szef i czy tylko struktura hierarchiczna sprawdza się w każdej organizacji? Kolejne rozważania przybliżą poruszony powyżej problem.

Mintzberg wskazuje również inne ciekawe podejście do roli i siły zaangażowania managera w organizacji.



Rys. 1.2. Udział managera w zarządzaniu według H. Mintzberga

Źródło: H. Mintzberg, *Zarządzanie*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 179.

Obecnie odchodzi się od takich form kierowania, gdy manager pełni w sposób absolutny wszystkie role (planowanie, organizacja, koordynowanie, rozkazywanie i kontrola – role według Fayola) i nie dopuszcza do współudziału nikogo innego. Takie zarządzanie można spotkać w organizacjach typu wojsko czy niektórych instytucjach kościelnych. Wy-

⁵⁴ Tamże, s. 178-179.

⁵⁵ Tamże, s. 178.

daje się, że takie zarządzanie *mechanistyczne*, jak i formy i style zarządzania, jakie wykorzystuje, współcześnie już nie mają racji bytu i nie są w stanie utrzymać zmotywowanych i efektywnych pracowników.

Można wyróżnić różne etapy zaangażowania managera w zarządzanie zespołem. Zarządzanie maksymalne to przejęcie pełnej kontroli i koncentracja decyzyjności na stanowiskach managerskich. Zarządzanie uczestniczące to oddanie tylko części decyzyjności w ręce zastępców, pełnomocników czy kierowników oddziałów lub działów w organizacji. Kolejną formą zmniejszającą udział managera w kierowaniu jest zarządzanie wspólne. Przy tym sposobie istnieje podział na dyrektorów wyższego szczebla (zewnętrzne aspekty zarządzania) i dyrektorów kierowników działów (operacja), którzy zajmują się m.in. kontrolą, przywództwem czy działaniem. Zarządzanie rozproszone to oddanie części decyzyjności osobom, które nie są managerami. Ten sposób ma przypominać naturalną formę zarządzania. Przywództwo tutaj nie traktuje się jako władzę, ale jako sposób na brak chaosu i utrzymanie pewnego porządku w grupie. Część decyzji można tutaj podejmować zespołowo, a część indywidualnie. Najbardziej doświadczona osoba w grupie staje się naturalnym liderem i tworzy pewną formę wspólnoty⁵⁶. Obecnie odchodzi się od zarządzania maksymalnego w kierunku zarządzania naturalnego i przekazywania współodpowiedzialności.

Zmiany zachodzące w gospodarce i społeczeństwie wymuszają na pracodawcach konieczność modyfikacji w podejściu do motywowania pracowników. Zmiany w zakresie motywowania z kolei wpływają na ewolucję stylów zarządzania i dostosowywanie ich do nowych generacji pracowników. Obecnie w organizacjach pracują cztery pokolenia pracowników: BB (*baby boomers*) oraz generacje (pokolenia) X, Y i Z.

Tabela 1.3. Podział pokoleń (generacji) na rynku pracy

Nazwa	Lata urodzenia
Pokolenie budowniczych	Początek XX w. – połowa lat 40.
Pokolenie <i>baby boomers</i> (urodzeni w okresie wyżu demograficznego)	Połowa lat 40. – połowa lat 60.
Pokolenie X	Połowa lat 60. – wczesne lata 80.
Pokolenie Y	Wczesne lata 80. – późne lata 90.
Pokolenie Z	Późne lata 90 – ?

Źródło: M. McQueen, *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2016, s. 19.

⁵⁶ J.A. Raelin, *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*, Berrett-Koehler Publishers, 2003, s. 50.

Każde z tych pokoleń (generacji) ma swoje charakterystyczne cechy⁵⁷. Pracownicy z **pokolenia budowniczych** to osoby bardzo obowiązkowe (zgodnie z hasłem: „służba ponad wszystko”), oszczędne (wychowywane w okresie wojny oraz reglamentacji żywności), charakteryzujące się stoickim spokojem (małomówne, zamknięte w sobie, nieokazujące swoich emocji) oraz dobrze wychowane (z mocnymi wartościami i dobrymi obyczajami).

Pokolenie *baby boomers* to osoby, które przychodziły na świat w rodzinach, które przetrwały wojnę, a ich cechami charakterystycznymi są: optymizm (odrodzenie po wojnie, ogromne zmiany gospodarcze i hasło: „nie ma tego złego, co by na dobre nie wyszło”), skoncentrowanie na karierze i zamożności (pracowita klasa średnia, praca i dobry zawód to ambicja tego pokolenia), elegancja, asertywność oraz lęk przed starzeniem się (to pokolenie zrozumiało, że mając 60 lat, nie trzeba być uciążliwym starcem, ale można korzystać z życia, i jako pierwsze pokolenie ma na to środki finansowe).

Pokolenie X to generacja ze znacznie mniejszą populacją niż poprzednicy. Zostali inaczej wychowani, z większą wolnością, a nawet w pewnym stopniu z zaniedbaniem. Po między rokiem 1940 a 1980 liczba rozwodów w Stanach wzrosła o 300%, a związki rodzinne stały się bardziej skomplikowane. Kobiety masowo rozpoczęły życie zawodowe, wycofując się z obowiązków rodzinno-domowych. Do cech charakterystycznych tego pokolenia można zaliczyć:

1. sceptycyzm (z dystansem do wielkich organizacji-machin, według hasła: „mniejsze jest lepsze”);
2. cynizm (*baby boomersi* poprzez swoją liczebność zabrali pokoleniu X dostęp do stanowisk; pokolenie X zarabia mniej niż ich rodzice; niechęć pokolenia BB do przechodzenia na emeryturę sprawia, że pokolenie X frustruje się);
3. elastyczność (ciągła zmiana wymusza konieczność dostosowywania się i stałego uczenia się; dużo zmian technologicznych: komputery, telefony itd.);
4. niezależność (powroty do domu z kluczem na szyi, gdy oboje rodzice byli w pracy; nauczone samodzielności i zaradności; wielu *iksów* bardzo szybko, będąc jeszcze nastolatkami, chciało się uniezależnić i pójść do pracy);

⁵⁷ M. McQueen, *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2016.

5. indywidualizm (BB musieli wspólnie walczyć w młodości wobec np. komunizmu w Polsce, pokolenie X nie miało wspólnego celu, szukają w swoim życiu głębszego sensu, tożsamości i celu, które dla każdej osoby będą bardzo indywidualne i osobiste);
6. oddanie bardziej przyjaciołom niż rodzinie (w dzieciństwie nie było rodziców w domu, a zatem przyjaciele często byli bliżsi);
7. pragmatyzm (ważniejsza funkcja i użyteczność niż samo opakowanie, według hasła: „bądź sobą”).

Przedostatnie pokolenie to **generacja Y**. Na początku lat 80. społeczeństwo zauważyło niektóre braki w wychowywaniu pokolenia X, więc stało się jasne, że kolejne pokolenie powinno być inne. Hasło „dzieci i ryby głosu nie mają” zmieniono na „dzieci należy rozpieszczać, przytulać i chronić”, wysoko zaczęto stawiać rolę ojca w wychowywaniu i jego aktywny udział w rodzicielstwie. Pokolenie Y zatem rosło w poczuciu bycia w „centrum wszechświata”. Plan zajęć dodatkowych poza szkołą to codzienne kursy, języki obce, sporty – wszystko, aby byli wszechstronnie uzdolnieni. Pokolenie to ma wysoką samoocenę i poczucie „wszystkomożności” wynikające z ciągłego rozpieszczania i asystowania przez rodziców podczas wszystkich trudów dorastania. Znają swoje prawa oraz co powinni otrzymać za to, co sami mogą dać w pracy czy nawet w relacjach międzypartnerskich. Są ludźmi bardzo wrażliwymi na problemy społeczne i na przyszłość naszej planety (ekologia), jak również aktywni w tej przestrzeni oraz dobrze wykształceni i ambitni; niemniej jako pracownikom nie brakuje im również wad. Z badań wynika, że do zarzutów wobec tego pokolenia należą: skupienie na sobie, brak poczucia lojalności i etyki pracy, zbytnia pewność siebie⁵⁸. Co więcej, część autorów wskazuje, że cechy pracowników z tego pokolenia mogą negatywnie wpłynąć na innych pracowników, zakłócić relacje z nimi i proces organizacji pracy. Aby zatem firma mogła prawidłowo funkcjonować i w pełni korzystać z potencjału tego pokolenia, konieczna jest zmiana polityki personalnej przedsiębiorstwa⁵⁹.

Najmłodszym pokoleniem jest tzw. **generacja Z**. To osoby, które dopiero w okolicach roku 2024 wchodzi na rynek pracy po zakończonych studiach. Inne określenia tego

⁵⁸ K.K. Myers, K. Sadaghiani, *Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials' organizational relationships and performance*, „Journal of Business and Psychology” t. 25 nr 2/2010, s. 225-238.

⁵⁹ Por. M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych-doświadczenia badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 349/2014, s. 185-196.

pokolenia to: generacja C (*Connected Generation*), generacja M (*Multitasking*) czy np. *net generation* (nieustannie podłączeni). Przedstawiciele tego pokolenia doświadczają sporych trudności w życiu poza internetem (np. brak kontaktów w świecie realnym lub zaniedbywanie relacji niewirtualnych), mają też kłopoty z koncentracją. Relacje interpersonalne nie są dla nich tak łatwe, jak dla ich starszych kolegów⁶⁰.

Pomimo że pokolenie Z nie jest jeszcze znane w kontekście pracy (nie przeprowadzono wystarczająco dużo badań), już dziś można scharakteryzować tę grupę na podstawie wyłaniających się cech. To pokolenie, które doskonale zna się na technologii, rozumie ją, potrafi z niej szybko korzystać. To osoby wychowujące się w znacznie mniejszych rodzinach niż jakiegokolwiek wcześniejsze pokolenia (w całym XX w. nigdy nie było tak niskiego przyrostu naturalnego, jaki jest obecnie), a zatem często są to jedynacy, którym rodzice poświęcają bardzo dużo uwagi, miłości, troski i pieniędzy. Istnieje duże prawdopodobieństwo, że pokolenie Z będzie w znacznym stopniu egocentryczne, a takie pojęcia, jak współpraca zespołowa czy kompromis, będą dla nich raczej obce. Osoby z tego pokolenia będą prawdopodobnie (są jeszcze zbyt młode, aby ta grupa była dobrze zbadana, i wciąż dorastają) uzależnione od technologii (zabawa to: komputer, konsola; wyjście z domu bez telefonu to „mały koniec świata”; a zabawa na podwórku z kolegami nie była częścią ich dzieciństwa). Według raportu NASK dotyczącego korzystania z internetu przez młodzież⁶¹ nastolatki średnio spędzają w internecie prawie 5 godzin dziennie. To pokolenie doświadczyło również wielomiesięcznej edukacji zdalnej podczas epidemii COVID-19. Co trzeci nastolatek (31,3%) chciałby po zakończeniu edukacji pracować w zawodzie związanym z internetem i technologiami cyfrowymi. Biegle korzystają z komunikatorów i serwisów społecznościowych (tylko 0,7% wskazało, że nie używa internetu w ten sposób). Według raportu NASK coraz młodsze osoby mają dostęp do internetu: co trzeci badany nastolatek (32,4%) używał samodzielnie internetu w wieku 4-6 lat.

Pokolenie Z to generacja osób, które obawiają się ryzyka i porażki. Doświadczyli wyśmiewania się wśród rówieśników, a rodzice robili wszystko, żeby im nigdy nie stało się nic złego. Byli też świadkami wszechogarniającego pniactwa i kłócenia się przez dorosłych w sądach o wszystko; wiedzą zatem, że lepiej nie stać się tym winnym.

⁶⁰ D. Stillman, J. Stillman, *Gen Z@ Work: How the next generation is transforming the workplace*, HarperCollins, New York 2017, s. 4.

⁶¹ NASK, *Raport z badań nastolatków 2021*, <https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/4295,RAPORT-Z-BADAN-NASTOLATKI-30-2021.html> (dostęp: 6.01.2021).

Każda z tych generacji oczekuje i wymaga innego stylu motywowania i zarządzania, inne wartości i wzorce pracy są dla nich ważne. W poniższej tabeli zostały przedstawione obszary rozwoju pracowników dla poszczególnych generacji zidentyfikowane przez J.J. De-ala⁶².

Tabela 1.4. Podejście do pracy, równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, cechy przywódcze oraz szczęście w miejscu pracy na przykładzie różnych generacji w świetle badań

Tradycjonaści / pokolenie budowniczych (1925-1945)	<i>Baby boomers</i> (1946-1964)	Generacja X (1965-1980)	Generacja Y (1981-1995)	Generacja Z (1995-2000)
<i>Work-life balance</i>				
Brak danych.	Przedkładają swoje życie zawodowe nad życie osobiste.	Praca stanowi dla nich wartość i dlatego może być zachwiana równowaga w życiu osobistym.	Starają się zachować równowagę pomiędzy pracą a życiem osobistym.	Równowaga jest dla nich priorytetem.
<i>Obszary rozwojowe pracownika</i>				
Motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie obsługi komputera, budowania zespołów, treningi umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.	Motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie obsługi komputera, przywództwa (<i>leadership</i>), treningi umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.	Motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii, przywództwa (<i>leadership</i>), budowania zespołów, treningi umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.	Motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii i nowinek IT, przywództwa (<i>leadership</i>), rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, treningi umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.	Motywowanie przez rozwój kompetencji w zakresie zaawansowanych technologii, budowania swojego wizerunku (lub wizerunku przedsiębiorstwa) w social mediach, budowania zespołów i komunikacji bezpośredniej, treningi umiejętności w zależności od zajmowanego stanowiska.
<i>Preferowane cechy przywódcy</i>				

⁶² J.J. Deal, *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*, t. 35, John Wiley & Sons, 2007.

Wiarygodny (65%), dobry słuchacz (59%), osoba godna zaufania (59%).	Wiarygodny (74%), osoba godna zaufania (61%), dalekowzroczny (57%).	Wiarygodny (71%), osoba godna zaufania (58%), dalekowzroczny (54%).	Dobry słuchacz (68%), niezawodny (66%), gotowy do poświęceń (63%).	Brak badań.
<i>Postawy dotyczące elastyczności</i>				
Swoboda ustalania własnych godzin, jeśli praca zostanie wykonana (76%). Praca w pełnym wymiarze godzin dla przedsiębiorstwa (64%). Praca w pełnym wymiarze z wydłużonym czasem wolnym w razie potrzeby z powodów osobistych (46%). Czterodniowy tydzień pracy z 10-godzinnymi dniami (44%).	Swoboda ustalania własnych godzin, jeśli praca zostanie wykonana (74%). Praca w pełnym wymiarze godzin dla przedsiębiorstwa (64%). Czterodniowy tydzień pracy z 10-godzinnymi dniami pracy (58%). Praca w pełnym wymiarze z wydłużonym czasem wolnym w razie potrzeby z powodów osobistych (56%).	Swoboda ustalania własnych godzin, jeśli praca zostanie wykonana (73%). Praca w pełnym wymiarze godzin dla przedsiębiorstwa (63%). Praca w pełnym wymiarze z wydłużonym czasem wolnym w razie potrzeby z powodów osobistych (59%). Czterodniowy tydzień pracy z 10-godzinnymi dniami (25%).	Swoboda ustalania własnych godzin, jeśli praca zostanie wykonana (63%). Praca w pełnym wymiarze godzin dla przedsiębiorstwa (50%). Czterodniowy tydzień pracy z 10-godzinnymi dniami (32%). Praca w pełnym wymiarze z wydłużonym czasem wolnym w razie potrzeby z powodów osobistych (53%).	Brak badań.
<i>Najważniejsze czynniki powodujące szczęście w miejscu pracy</i>				
Uczucie wartości (88%). Uznanie i docenienie (84%). Wsparcie środowiska pracy (70%). Przywództwo (69%). Wspólna wizja, wartości i duma (63%).	Uczucie wartości (87%). Uznanie i docenienie (78%). Wsparcie środowiska pracy (71%). Przywództwo (71%). Wywieranie wpływu (64%).	Uczucie wartości (84%). Uznanie i docenienie (74%). Wsparcie środowiska pracy (69%). Przywództwo (66%). Zdolna siła robocza (68%).	Poczucie bycia docenianym (85%). Uznanie i docenienie (74%). Wsparcie środowiska pracy (73%). Zdolna siła robocza (72%). Bycie częścią zespołu (68%).	Brak badań.

Źródło: J. Nieżurawska-Zajac, *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Cedewu, Warszawa 2021, s. 146-147.

Jak można zauważyć, generacje różnią się między sobą w poszczególnych aspektach. O ile dla BB *work-life balance* nie ma znaczenia, a życie zawodowe jest zawsze priorytetem, o tyle dla generacji Y równowaga w życiu jest najważniejsza. Managerów nie powinna więc

dziwić sytuacja, kiedy dokładnie o godzinie 17.00 pracownik urodzony po 2000 r. wyjdzie z pracy nawet w okresie, gdy będzie zakończenie ważnego projektu (czy nawet po prostu „zamknięcie miesiąca” w dziale księgowym), tylko dlatego, że umówił się na rower z innym kolegą. Dla tego pracownika ciągle szukanie *work-life balance* jest po prostu najważniejsze.

Dla pokolenia X najsilniejszą motywacją do pracy będą bodźce finansowe (płaca podstawowa i świadczenia dodatkowe), jak również władza wynikająca ze sprawowanego stanowiska, gdyż wysokość pensji jest dla nich wyznacznikiem pozycji społecznej⁶³. Inaczej już będzie w pokoleniu Y, dla którego ważne będzie wynagrodzenie za ich indywidualne osiągnięcia, ale także elastyczne godziny pracy. Cenić będą również otrzymanie zapłaty za swoje kompetencje i umiejętności. W tym pokoleniu pojawia się ciągle dążenie, by znaleźć równowagę pomiędzy życiem zawodowym a osobistym. Z kolei pokolenie Z będzie oczekiwało dużej elastyczności, wolności, będzie gotowe na zmiany i będzie się w nich szybko odnajdywać, a nowe technologie i internet będą podstawą bieżącej pracy. Dlatego tak ważna jest znajomość tych aspektów i różnic pokoleniowych dla managera, który powinien odpowiednio dobierać narzędzia motywacyjne i zróżnicowane style zarządzania.

Wydaje się, że obecnie najtrudniejszą dla managerów jest relacja z pokoleniem Y. Managerowie, którzy najczęściej należą do pokolenia X, zwykle mają trudności ze zrozumieniem intencji i podejścia do pracy osób z pokolenia Y. Czy manager ma dziś możliwość „zatrzymać” dłużej po godzinach pracownika, który równowagę w życiu stawia na pierwszym miejscu? Odpowiedź daje M. McQueen⁶⁴, wskazując kilka zasad, dzięki którym można zaangażować ludzi z pokolenia Y. Warto je zacytować:

1. Postaw związek przed stanowiskiem (relacja będzie ważniejsza niż to, kim i na jakim stanowisku jesteś).
2. Używaj metody macierzowej w nauczaniu (to pokolenie dorastało, siedząc przy komputerze, a zatem oczekuje, że nauka będzie interaktywna, i wykorzystywać będzie wiele różnych metod nauczania).
3. Skup się na wyniku, a nie na procedurze (narzucone procedury mogą zabijać innowacyjność i sprawić, że nie wykorzystamy potencjału ludzi w pracy).
4. Przyjmij rolę moderatora (zachęcaj i motywuj, buduj relacje, a nie kontroluj i sprawdzaj).

⁶³ J. Nieżurawska-Zajac, *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Cedewu, Warszawa 2021, s. 149.

⁶⁴ M. McQueen, *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie...*, dz. cyt., s. 93-160.

5. Regularnie przekazuj pozytywne opinie (pochwała to najlepsza motywacja do jeszcze lepszego zaangażowania).
6. Wyznaczaj krótkoterminowe, ambitne cele (*work-life balance* jest dla tego pokolenia bardzo ważny, a praca musi być ciekawa).
7. Wykorzystaj historie, żeby coś przekazać (osobiste historie z życia rozmówcy zawsze są ciekawe i mogą zbudować dobre relacje).
8. Wybierz zaangażowanie, a nie podporządkowanie (poprzez relację, pozytywne motywowanie i chwalenie oraz pozwolenie na wykonanie zadania według indywidualnego pomysłu).

Zmieniające się pokolenie pracowników przynosi konieczność zmiany stylów zarządzania u ich managerów. Funkcjonujący przez wiele lat styl autorytatywny czy nakazowy nie przyniesie już żadnej motywacji do pracy przy pokoleniu Y czy Z. Obecnie wiele badań i publikacji podkreśla, że najefektywniejszym w organizacjach będzie styl relacyjny, oparty na wręcz radykalnych zasadach humanizmu. W obrębie tych rozważań pojawia się również pytanie, jaki styl zarządzania pojawiłby się w organizacji lub zespole, który rozliczany byłby za efekt, ale nie miałby swojego „szefa”. Wydaje się bowiem, że siła roli przełożonego wraz ze zmianą pokoleniową słabnie, i już Mintzberg w swoich badaniach przewidywał możliwość pracy bez managera. Czy w takim zespole panowałby tylko chaos, czy członkowie zespołu przejmowałiby automatycznie role lidera, a może praca w takim zespole przy założeniu samodyscypliny i odpowiedzialności pracowników byłaby jeszcze skuteczniejsza? Kolejna część niniejszej pracy przybliży nieco te zagadnienia.

1.3. Współczesne koncepcje i modele zarządzania

Początek XXI w. to czas, w którym managerowie mają dostęp do ogromnych możliwości w zakresie doboru i wykorzystania odpowiednich metod, stylów, koncepcji i modeli zarządzania w swoich przedsiębiorstwach. Niestety bardzo często metody zarządzania, jak i cała kultura organizacyjna w dużych korporacjach są niejako narzucane przez założycieli, zarząd, a managerowie nie mają możliwości sięgnąć do nowych odkryć i pojawiających się trendów w zarządzaniu, by następnie wdrożyć je w praktyce. Znacznie więcej możliwości mają managerowie małych i średnich firm, w których zmiany dotyczące stylów i metod zarządzania mogą być omówione i wdrożone znacznie sprawniej i skuteczniej. Nie znaczy to oczywiście, że managerowie dużych korporacji nie mogą wprowadzać w swoich zespołach

pewnych metod czy stylów zarządzania mogących zwiększyć skuteczność pracowników, o ile tylko te nie stoją w sprzeczności z kulturą organizacyjną danej firmy.

Niewiele przedsiębiorstw decyduje się na zmianę przyjętego i wdrożonego wiele lat wcześniej stylu zarządzania. Często są przykłady zarządzania opartego na tradycyjnych rozwiązaniach lub władzy jednostki. Oczywistym jest, że zmiana stylu zarządzania, wdrożenie nowego modelu wymagają najpierw dostrzeżenia takiej potrzeby przez osoby decydujące (zarząd, właściciel), podjęcia decyzji o konieczności zmian oraz wprowadzenia nowych zasad w przestrzeni zarządzania firmą. Takie zmiany są nie tylko kosztowne, ale również bardzo pracochłonne i wymagają wielu miesięcy (a nawet lat) wdrożeń. Aby podjąć odpowiednie decyzje, wcześniej trzeba mieć pewność co do konieczności takich modyfikacji. Po długim okresie wdrożeń powinny one w konsekwencji przynieść zysk lub/i dodatkową wartość dla przedsiębiorstwa.

Tradycyjnie organizacje były zarządzane w sposób, jaki odpowiadał przede wszystkim ich założycielom. Nie liczono się ze zdaniem i oczekiwaniami pracowników. Wynikało to m.in. z faktu ograniczonego dostępu do wykwalifikowanej kadry, nadwyżki podaży pracy w stosunku do popytu na nią oraz faktu, że w takich warunkach organizacja nie musiała zastanawiać się nad motywowaniem pracownika, gdyż tych niezmotywowanych (jeżeli tylko tacy byli) po prostu od razu zwalniano. Ten okres w krajach rozwiniętych już jednak dawno minął. Obecnie w pracy coraz mniej wykorzystuje się „ręce” (siłę fizyczną) pracownika, które są zastępowane przez maszyny, a coraz częściej jego „głowę” (pomysł, koncepcję). Pracownicy mają coraz większe ambicje, mają możliwość zmiany pracy wiele razy w czasie swojego życia zawodowego, ciągle doszkalają się, kształtując swoje kompetencje, i tym samym są gotowi na nowe wyzwania rynku pracy. Dobrych pracowników organizacje chcą u siebie zatrzymać, a zdolnych nowych ludzi – przyciągnąć. W jaki sposób to osiągnąć? Jaką posiadać kulturę organizacyjną, aby dobrzy pracownicy chcieli przyjść do takiej firmy i pozostać w niej na dłużej?

Wraz z rozwojem gospodarczym zmienia się również wielkość organizacji. Jeszcze 100 lat temu w gospodarce funkcjonowało wiele małych rodzinnych przedsiębiorstw o zasięgu krajowym. Nie mogły się rozwijać na większą skalę, gdyż barierą był język, wymiana waluty, czas transportu, brak większego kapitału na rozwój. Dziś na co dzień mamy do czynienia z organizacjami o zasięgu ogólnosiwiatowym. Jak zarządzać organizacjami o tak złożonej strukturze i zasięgu, w których pracują osoby z wielu krajów, języków, kultur? Jak motywować te osoby do pracy, w jaki sposób komunikować się wewnątrz takiej organizacji?

Czy dotychczasowe metody zarządzania będą się sprawdzać w trakcie procesów globalizacji?

W ostatnich 30 latach powstało wiele koncepcji zarządzania, które są próbą odpowiedzi na postawione powyżej pytania. Koncepcje te szukają nowych rozwiązań w obliczu zmian, jakie pojawiają się w społeczeństwie; są ulepszeniem dotychczasowych klasycznych koncepcji, a czasem ich kompilacją. Korzystają z nowych odkryć w dziedzinie psychologii, neurologii, socjologii i innych nauk, aby dać managerowi pewnego rodzaju narzędzie, dzięki któremu zarządzanie organizacją będzie skuteczniejsze i przyniesie większą wartość dla firmy.

Od 1993 r. przeprowadzane jest cykliczne badanie dotyczące nowych narzędzi i trendów w zarządzaniu, w którym uczestniczy coraz większa grupa managerów (obecnie już 1268)⁶⁵. W badaniu z 2017 r. pt. *Narzędzia i trendy zarządzania* wyłoniono pięć kluczowych trendów w obszarze zarządzania:

1. Sprzeciw wobec biurokracji i złożoności.
2. Maksymalne wykorzystanie technologii cyfrowej.
3. Rozwijanie silnej kultury korporacyjnej.
4. Koncentracja na klientach.
5. Obserwowanie kosztów w okresie wzrostu.

Dodatkowo przeprowadzone badania pokazały, że 79% respondentów uznało, iż dzisiejsi managerowie muszą ufać pracownikom i ich wzmacniać, a nie rozkazywać im i ich kontrolować (tylko 5% nie zgadzało się z tym stwierdzeniem). 75% managerów uznało (8% nie zgadzało się), że dla odniesienia sukcesu w biznesie kultura organizacji jest przynajmniej tak samo ważna, jak strategia firmy. W tym badaniu z 2017 r. wskazano następujące najważniejsze narzędzia zarządzania:

1. Plan strategiczny (*Strategic Planning*).
2. Zarządzanie relacją z klientem (*Customer Relationship Management*).
3. Benchmarking.
4. Zaawansowana analityka (*Advanced Analytics*).
5. Zarządzanie łańcuchem dostaw (*Supply Chain Management*).
6. Satysfakcja klienta (*Customer Satisfaction*).
7. Programy zarządzania zmianą (*Change Management Programs*).

⁶⁵ D. Rigby, B. Bilodeau, *Management Tools & Trends*, Bain, <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (dostęp: 20.12.2021).

8. Kompleksowe zarządzanie jakością (*Total Quality Management*).
9. Transformacja cyfrowa (*Digital Transformation*).
10. Deklaracja misji i wizji (*Mission and Vision Statements*).

Analiza przedstawionych powyżej wyników badania ponad 1000 managerów może pokazać przyszłe kierunki kształtowania się koncepcji zarządzania. Z pewnością będą to: koncentracja na mocnej strategii przedsiębiorstwa opartej na misji i wizji, szukanie nowych sposobów utrzymania dobrych relacji z klientem i jego satysfakcji, dbanie o jakość i cyfrowa transformacja organizacyjna. Do takich zmian organizację należy przygotować, zbadać zarówno jej braki i ułomności, jak i mocne strony, na których można będzie dokonać transformacji.

Konieczność tworzenia nowych koncepcji w zarządzaniu to „wynik również zmian społeczno-gospodarczych, procesów globalizacji i transformacji w kierunku tzw. *nowej gospodarki*, w której szczególnego znaczenia nabierają informacje i inne czynniki niematerialne”⁶⁶. Zmiany w obszarze zarządzania są skutkiem wynikających z obserwacji i intuicji managerów koniecznych korekt i modyfikacji dotychczasowych metod. Często są również wynikiem oczekiwań zgłaszanych przez pracowników, a ich wprowadzenie może sprawić, że zarządzanie organizacją będzie jeszcze efektywniejsze.

Poniżej zostaną przedstawione wybrane koncepcje i modele zarządzania, znane już i opisane w literaturze przedmiotu. Koncepcje te stanowią pewnego rodzaju odpowiedź na zmiany społeczne i oczekiwania rynku. Jak pisał Penc, „dzisiaj kluczową rolę odgrywają ludzie z dużą swobodą, motywacją, pomysłowością i pełnym zaangażowaniem w realizację zadań organizacji. Do kluczowych sposobów w kierowaniu nimi powinno zatem należeć wprowadzenie i stosowanie takiego systemu bodźców finansowych i moralnych, który rzeczywiście sprzyja ich przedsiębiorczości i kreatywności”⁶⁷. Dlatego koncepcje te niejako koncentrują się na pracowniku, a ich wspólną cechą będzie z pewnością rozwijanie relacji z otoczeniem, umacnianie pozycji konkurencyjnej, większa elastyczność i szybkość działania oraz – co ważne – wrażliwość na indywidualne potrzeby pracowników, budowanie relacji społecznych oraz dbanie o wartości. Poniżej zostaną opisane tylko wybrane i przykładowe koncepcje, które wskazują na zmianę stylów i sposobów zarządzania w kierunku współpracy i współodpowiedzialności, płaskich struktur, szybkiego dostosowywania się do zmieniają-

⁶⁶ A. Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania...*, dz. cyt., s. 117.

⁶⁷ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji...*, dz. cyt., s. 89.

cego się otoczenia i budowania siły organizacji na mocnym zespole. Omówione zostaną następujące koncepcje: benchmarking, TQM, *lean management*, holakracja, *management 3.0* (*agile*), koncepcja ERG, *reengineering*, *Positive Organizational Scholarship* (POS), organizacje uczące się oraz organizacje oparte na wiedzy.

Benchmarking

Benchmarking, zwany także analizą porównawczą, to sposób na poznawanie najlepszych rozwiązań. Polega on na przyglądaniu się innym organizacjom, które osiągnęły już sukces w zakresie interesującym daną firmę, i wykorzystywaniu tych sprawdzonych metod u siebie. Sposobów na benchmarking jest bardzo dużo. Część firm kupuje najnowocześniejsze produkty konkurencji i sprawdza, jakie rozwiązania zostały tam wykorzystane (Xerox), inne „podkupują” pracowników i wykorzystują ich wiedzę do wdrożenia w swojej organizacji rozwiązań, jakich dany pracownik nauczył się u wcześniejszego pracodawcy. Wiele firm wykorzystuje nowe rozwiązania docierania do klientów, które sprawdziły się u konkurencji, nowe sposoby szkolenia pracowników czy też ich zatrudniania. Wyróżnia się kilka rodzajów benchmarkingu⁶⁸:

1. w ujęciu podmiotowym: wewnętrzny i zewnętrzny;
2. w ujęciu przedmiotowym: ogólny, proceduralny, procesowy, produktywny, funkcjonalny;
3. w ujęciu funkcjonalnym: produkcyjny, marketingowy, kadrowy, finansowy itp.

Jako proces benchmarking ma swoje etapy⁶⁹:

1. Analiza i planowanie przedsięwzięcia.
2. Zebranie informacji i ustalenie odchyleń od własnych rozwiązań.
3. Implementacja i integracja.
4. Dojrzałość i utrzymanie efektów wykorzystania metody.

Benchmarking jest cechą tzw. organizacji uczącej się, gdyż nie tylko oznacza ciągle szukanie nowych rozwiązań, ale zaczyna się od uświadomienia sobie przez organizację, że inni (zazwyczaj konkurencja) wykonują daną rzecz lepiej, tzn. skuteczniej, taniej, szybciej, wydajniej itd. Po tym, jak organizacja przyzna się do pewnych braków i znajdzie w innych

⁶⁸ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020, s. 118-120.

⁶⁹ Tamże, s. 120.

firmach nowe rozwiązania, modele i sposoby, powinna je wdrożyć i usprawnić w swojej organizacji. To znów wymaga wielu działań na różnych poziomach, od decyzji zarządczej aż do najniższego szczebla organizacyjnego, który po zakomunikowaniu zmian przyjmie je i wprowadzi w swojej komórce. Benchmarking wymaga zatem nie tylko szukania nowych rozwiązań, ale przede wszystkim tworzenia takiej organizacji, która będzie gotowa i zmotywowana na przyszłe zmiany.

Total Quality Management

Total Quality Management (TQM) jest częścią procesu zwanego zarządzaniem poprzez jakość i stanowi pełne zaangażowanie najwyższego kierownictwa w kierunku uczynienia z jakości głównego czynnika we wszystkim, czym zajmuje się dana firma⁷⁰. W procesie tym uczestniczą wszyscy pracownicy poprzez zaangażowanie, pracę zespołową i wspólne podnoszenie swoich kwalifikacji. Proces ten w swoim zamierzeniu ma doprowadzić do ostatecznego zadowolenia klienta, który powinien otrzymać produkt lub usługę o najwyższej możliwej jakości.

Ojcem tej metody stał się statystyk W.E. Deming, który pod koniec lat 40. przedstawił w Japonii serię wykładów na temat jakości w zarządzaniu. W latach 60. opublikowano koncepcję TQM, która była opisem dotychczasowych osiągnięć w tym zakresie w USA oraz w Japonii. Do metod, technik i narzędzi zarządzania jakością można zaliczyć m.in.: 5S, audyt jakości, diagram Pareto, Kaizen, Just in Time, Six Sigma⁷¹.

Według A.J. Blikle'a, który początkowo wdrożył w swojej firmie TQM (następnie wprowadził zarządzanie turkusowe), organizacja, która została objęta tym systemem, powinna charakteryzować się poniższymi cechami⁷²:

1. Pracownicy powinni mieć poczucie, że ich firma jest dla nich przyjaznym środowiskiem pracy, gdzie panują zasady współpracy, partnerstwa, zaufania, a motywację do pracy powinni czerpać z tzw. pobudek godnościowych.
2. Pracownicy powinni mieć wysoko rozwinięte umiejętności komunikacyjne, w tym asertywność; potrafią również budować pozytywne relacje oraz tworzyć wysoki poziom kapitału społecznego.

⁷⁰ Por. T.Y. Choi, O.C. Behling, *Top managers and TQM success: One more look after all these years*, „Academy of Management Perspectives” t. 11 nr 1/1997, s. 37-48.

⁷¹ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Warszawa 2017; M. Bugdol, P. Jedynak, *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.

⁷² A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt., s. 452.

3. Każdy pracownik zaangażowany jest w proces doskonalenia się i rozwijania, a wynikać to powinno z poczucia odpowiedzialności wobec klienta i firmy oraz z poczucia, że „w ich firmie nie godzi się źle pracować”.
4. Każdy pracownik posiada dostęp do narzędzi i wiedzy w zakresie podnoszenia jakości.
5. Pracownicy szkolą się nie tylko z zakresu wiedzy na swoim stanowisku, ale także z TQM-owskich procesów doskonalenia.

Lean management

Jako koncepcja całościowa *lean management* jest stosunkowo młody, cały czas wdrażany w wielu organizacjach, a przez to dopiero od niedawna opisywany w literaturze. Elementy tej koncepcji pojawiały się niemniej już wcześniej u wielu znanych badaczy, przedsiębiorców i liderów zarządzania, np. E. Whitneya, Taylora, H. Forda, H. Forda II, K. Ishikawy⁷³. *Lean management* wyrósł na doświadczeniach i zmianach, jakie przyniosły takie koncepcje, jak: benchmarking, *IBM's 1980s Approach to Quality Improvement*, TQM czy *Lean Manufacturing*. Geneza tej koncepcji sięga naukowego podejścia do zarządzania w Stanach (Ford czy Taylor) oraz zarządzania przez jakość. Wybrane elementy zostały wykorzystane w japońskiej firmie Toyota, skąd koncepcja ewoluowała w stronę globalnej koncepcji zwanej *Toyota Way* (łączącej odpowiednie zasady w produkcji z wartościami i podejściem do pracy)⁷⁴. *Lean management* jest koncepcją „odchudzonego, szczupłego zarządzania, polegającą na dążeniu do uzyskania dużej efektywności funkcjonowania oraz sprawności zarządzania poprzez integrację celów, zadań i funkcji przedsiębiorstwa oraz wprowadzenie różnorodnych działań racjonalizujących jego działalność takich jak pełne wykorzystanie zdolności produkcyjnych, szybsze wprowadzenie nowych produktów na rynek, minimalizacja zapasów lub spłaszczenie hierarchii organizacyjnej poprzez eliminację zbędnych szczebli i stanowisk kierowniczych lub administracyjnych”⁷⁵. W Polsce tę koncepcję określa się „odchudzonym zarządzaniem” lub wykorzystuje się angielski termin *lean management*. Poniżej w tabeli przedstawiono wybrane różnice pomiędzy podejściem tradycyjnym w zarządzaniu a *lean management*.

⁷³ R. Charron i in., *The lean management systems handbook*, t. 4, CRC Press, 2014, s. 27-62.

⁷⁴ A. Parkes, *Lean Management. Genesis*, „Management” t. 19 nr 2/2015.

⁷⁵ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu...*, art. cyt., s. 134.

Tabela 1.5. Różnice pomiędzy podejściem tradycyjnym a *lean management* w zarządzaniu

Obszar	Tradycyjne podejście	<i>Lean management</i>
Organizacja	wąska struktura organizacyjna	płaska struktura organizacyjna
Kierowanie	perswazja, nakazy	wspólne dążenie do celu, wizje i współuczestnictwo
Kultura	lojalność i posłuszeństwo, indywidualność	harmonijna współpraca, poczucie wspólnoty i rozwoju całego zespołu
Informacja	ograniczona, oparta na ogólnodostępnych danych danej organizacji	dostępna dla wszystkich, oparta na kontroli systemu przez wszystkich pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1997.

Koncepcja *lean management* jest oparta na współpracy wewnątrzorganizacyjnej, na sile zespołu, zaś mniej na znaczeniu i pozycji menedżera. W wielu organizacjach w praktyce przynosi bardzo duże efekty i korzyści nie tylko finansowe, ale również personalne, poprzez budowanie siły zespołu opartej na zaufaniu i współpracy.

Holakracja

Holakracja to kolejna koncepcja zarządzania, jedna z najmłodszych z tu wymienionych, po raz pierwszy bowiem została zastosowana w 2006 r. w firmie Ternary Software w Pensylwanii⁷⁶. Właścicielem wspomnianej firmy, a zarazem autorem koncepcji jest B.J. Robertson, który opisał ją w książce pt. *Holakracja. Nowy system zarządzania dla szybko zmieniającego się świata*⁷⁷. Koncepcja ta polega na spłaszczeniu struktury organizacyjnej i podzieleniu organizacji na kręgi (grupy ludzi związanych w firmie z podobnym zakresem obowiązków), w których decyzje podejmowane są kolektywnie, a każdy krąg stanowi autonomiczną jednostkę w zakresie celów i zadań. Każdy pracownik wykonuje rolę, jaka została mu przypisana przez pracowników w danym kręgu, przy czym każdy może mieć więcej niż jedną rolę. Decyzyjność w holakracji jest rozproszona wewnątrz samej organizacji poprzez holarchię samoorganizujących się zespołów.

Holakracja, podobnie jak inne opisane tu współczesne koncepcje, wpisuje się w uważalne obecnie trendy ewolucji zarządzania związane z coraz większą rolą pracownika w

⁷⁶ N. Krasulja, I. Radojević, D. Janjušić, *Holacracy – New Management System* [w:] *The Priority Directions of National Economy Development*, Faculty of Economics, University of Niš, 2016, s. 191.

⁷⁷ B.J. Robertson, *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*, Henry Holt and Company, 2015.

samej organizacji, decentralizacją zarządzania, coraz większą koniecznością stawania się elastyczniejszym w działaniu⁷⁸.

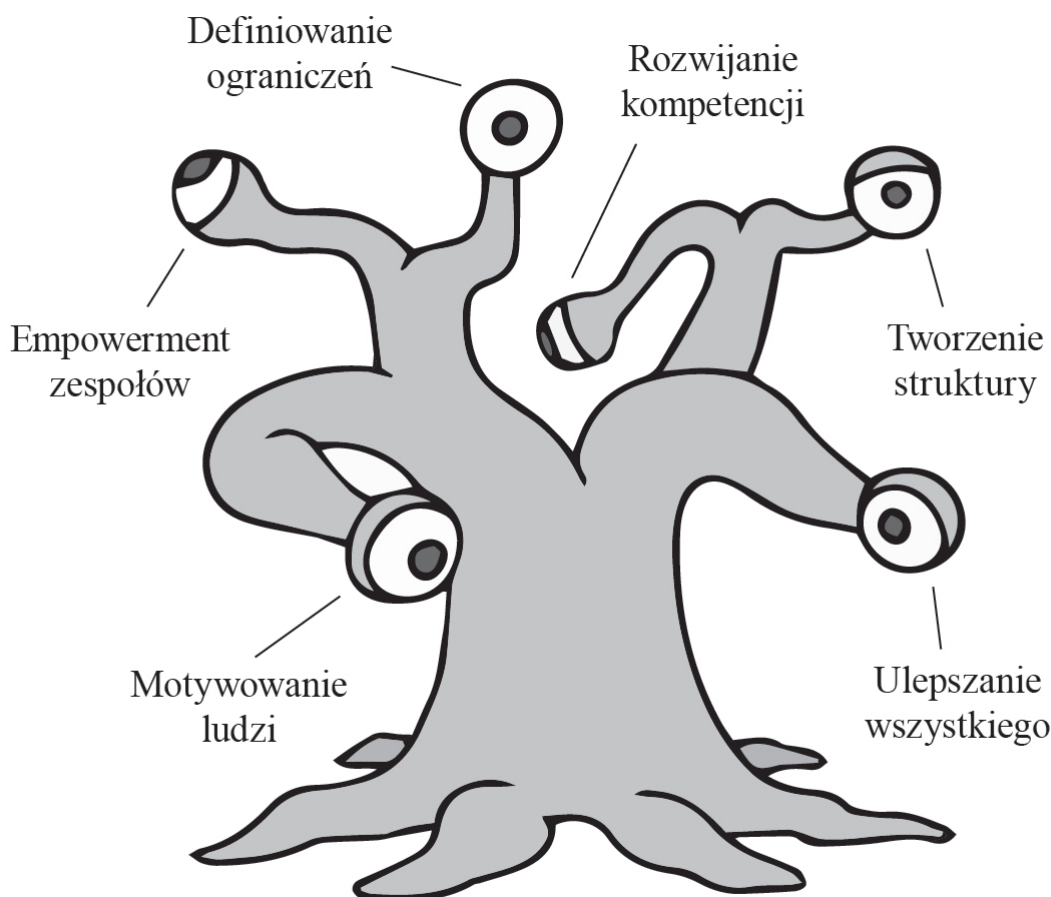
Management 3.0 (agile)

Koncepcję zwaną *management 3.0* stworzył J. Appelo, który opisał ją w publikacji *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk Agile*. Autor przedstawia w książce ewolucję modelu. W modelu 1.0 działała hierarchia i zasady „rozkazuj i kontroluj”, model 2.0 to te same zasady z kilkoma innymi elementami i dodatkami, lecz – jak pisze autor – z tą samą hierarchią. Koncepcja 3.0 opiera się natomiast na następujących zasadach:

- *agile* – zwinność – to sposób takiego zarządzania przedsiębiorstwem, aby mogło ono jak najszybciej zmienić swój kierunek rozwoju, gdy pojawi się kryzys lub konieczność zmian;
- dbanie o organizację (w tym jej zarządzanie) to obowiązek wszystkich pracowników;
- sukces firmy jest wynikiem pracy wszystkich jej pracowników;
- pracownicy powinni być zadowoleni ze swojej pracy, czuć się w niej po prostu szczęśliwymi.

Model zarządzania 3.0 posiada sześć perspektyw, które zostały przedstawione na poniższym rysunku.

⁷⁸ B. Ziębicki, *Holakracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji – próba oceny*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2020, s. 3-10.



Rys. 1.3. Model zarządzania 3.0

Źródło: J. Apello, *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk agile*, Wyd. Helion, Gliwice 2016, s. 330.

Apello tak podsumowuje swój model: „Najważniejszą częścią organizacji są ludzie, a managerowie muszą robić wszystko, co tylko mogą, aby ludzie ci byli aktywni, kreatywni i zmotywowani. Sądzę, że zespoły mogą się same organizować, co wymaga empowermentu, autoryzacji i zaufania ze strony kierownictwa. [...] samoorganizacja może prowadzić do wszystkiego, w związku z czym niezbędne jest chronienie ludzi oraz wspólnych zasobów, a także wskazanie ludziom jasnego celu oraz zdefiniowanie celów. Zespoły nie osiągną tych celów, jeżeli członkowie zespołów nie będą wystarczająco kompetentni, i że to managerowie muszą przyczyniać się do rozwoju ich kompetencji [...]. Ludzie, zespoły i organizacje muszą się bezustannie ulepszać, aby jak najdłużej odraczać niepowodzenie”⁷⁹.

⁷⁹ J. Apello, *Zarządzanie 3.0...*, dz. cyt., s. 329-330.

Zarządzanie 3.0, zwinne (*agile*), przekazujące o wiele większą decyzyjność pracownikom niżej w hierarchii oraz dbające o ich rozwój i zaangażowanie w organizacji, staje się kolejnym przykładem zmian w zarządzaniu. Jest również odpowiedzią na zmiany społeczne, gdzie wysoko wykwalifikowani pracownicy chcą stawać się częścią organizacji, brać za nią odpowiedzialność i identyfikować się z nią, wnosząc swój wkład i swoje wartości.

Reengineering

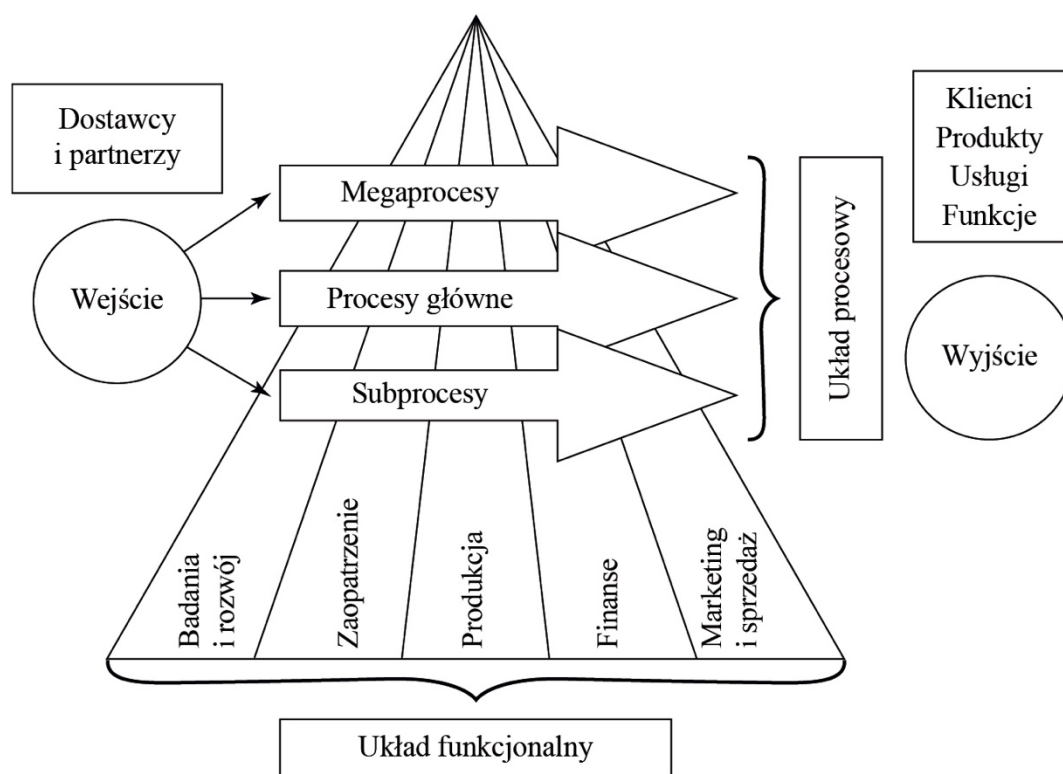
Reengineering to kolejna ważna współczesna koncepcja zarządzania odpowiadająca na zmiany społeczne i na konieczność koncentracji na wyższej jakości produktu i usługi wraz ze zmianą wewnątrzorganizacyjną. *Reengineering*, czy inaczej *business process change*, jest sposobem na pojawiającą się w organizacjach entropię (nieporządek, brak ukierunkowanych działań), która może doprowadzić do upadku. Jest zatem sposobem na ciągłe szukanie nowych rozwiązań, na „odchudzanie” organizacji z rozbudowanych struktur i procesów, które spowalniają cały system⁸⁰.

Sam proces *reengineeringu* jest rozumiany jako całkowite przemysłenie i zaprojektowanie na nowo procesów w organizacji w celu radykalnej poprawy końcowych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość⁸¹. Koncepcja ta polega na takim przeorganizowaniu przedsiębiorstwa, aby przekształcić je z klasycznego *układu funkcjonalnego* na *układ procesowy*. Wraz z przekształceniem należy skoncentrować siły na wpływie działań poszczególnych elementów organizacji w kierunku związanym z obsługą klienta i dostarczeniem mu produktów i usług o odpowiedniej dla niego wartości⁸².

⁸⁰ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, dz. cyt., s. 407.

⁸¹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, 1996, s. 46.

⁸² S. Lachiewicz, M. Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu...*, art. cyt., s. 130-131.



Rys. 1.4. Schemat układu procesowego w organizacji z wykorzystaniem *reengineeringu*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Zimniewicz, *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 102-103.

Do cech charakterystycznych *business process reengineeringu* należą⁸³:

1. Przemyslenie i często przeprojektowanie na nowo systemu organizacyjnego firmy.
2. Radykalne przeprojektowanie organizacji w zakresie misji, wizji, filozofii działania, jak i systemu zarządzania organizacją.
3. Dzięki powyższym zamianom wewnątrzorganizacyjnym następuje wyraźna poprawa osiąganych wyników (w tym wyników ilościowych, np. obniżka kosztów, skrócenie czasu obsługi klienta).
4. Zmiany procesowe, które w efekcie wnoszą nową wartość dla klienta (wartość dodana: poprawa jakości, redukcja kosztów, kreowanie dodatkowej użyteczności).

⁸³ Tamże, s. 131.

Metoda ta znacznie poprawia efektywność organizacji, „odchudza” ją z wielu zbędnych procedur i schematów oraz tworzy ją bardziej „zwinną” (*agile*) i przyjaźniejszą dla młodego pokolenia osób, które nie tolerują rozbudowanych procedur i biurokracji. Dodatkowo sam proces na nowo analizuje wizję, misję i wartości przedsiębiorstwa, dostosowując je do społecznych i ekonomicznych potrzeb i oczekiwań.

Positive Organisational Scholarship (POS)

Kolejnym przykładem nowych trendów i zmian w zarządzaniu jest *Positive Organisational Scholarship*. POS jest sposobem na szukanie takiej dynamiki zjawisk w organizacji, aby maksymalnie skupić się na dobrych, mocnych i pozytywnych stronach samej organizacji i jej pracowników. To przykład podejścia koncentrującego się na badaniach pozytywnych wyników, cech organizacji, jej pracowników czy samych procesów. POS został opisany w książce pt. *Positive Organizational Scholarship – Foundations of a New Discipline*⁸⁴ przez trzech autorów z Uniwersytetu w Michigan: K.S. Camerona, J.E. Duttona i R.E. Quinna. Autorzy nazwali ten trend nową dyscypliną naukową i zaprosili innych naukowców do przyjrzenia się ich badaniom. POS zakłada, że skupianie się na pozytywnych metodach motywowania potrafi uwolnić z pracownika najlepsze i najmocniejsze zasoby jego potencjału. Jest m.in. konsekwencją zmian, jakie pojawiły się w badaniach psychologicznych zapoczątkowanych przez profesora Uniwersytetu w Pensylwanii M. Seligmana – amerykańskiego psychologa, twórcy pojęcia „psychologia pozytywna”. Psychologia pozytywna, w przeciwieństwie do dotychczasowych badań, nie skupiała się już na patologiach i chorobach człowieka (konsekwencje powojennego skupienia się na cierpieniu i śmierci), ale na tym, co już jest dobre w człowieku i co może stać się siłą i fundamentem do przyszłych zmian. Podobnie POS jest podejściem, przy którym mimo świadomości ułomności i problemów organizacji na pierwszy plan wynosi się to, co jest jej siłą i szansą. Wizją Seligmana była przyszłość, w której społeczeństwo będzie się skupiać na poszukiwaniu pozytywnych sił i pielęgnowaniu wartości samego życia⁸⁵.

Pozytywne i mocne strony szuka i bada od wielu lat również Instytut Gallupa. Obecnie test zwany *Clifton StrengthsFinder* każdego dnia wypełniają setki pracowników na całym świecie, aby poznać swoje mocne strony i talenty oraz dowiedzieć się, co dobrego mogą

⁸⁴ K. Cameron, J. Dutton, *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, 2003.

⁸⁵ Por. J. Czapiński (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004, s. 20.

wnieść do organizacji. Coraz popularniejszy coaching również nie bada źródeł i przyczyn problemów, ale szuka rozwiązań i możliwości na przyszłość. Wydaje się, że „pozytywny trend” jest tym, o czym pisał już Drucker: „Jeśli manager nie szuka w ludziach ich sił i nie stara się wydobyć z nich produktywności, będzie zderzał się jedynie z tym, czego dany człowiek nie potrafi, z jego brakami i słabościami, ze wszystkim, co komuś przeszkadza w wydajności i skuteczności”⁸⁶.

Organizacje uczące się

Pojęcie organizacji uczących się pojawiło się w latach 80. XX w., a prekursorem tej koncepcji jest P. Senge. Definiuje on takie organizacje jako „struktury, w których ludzie ciągle rozszerzają swoje możliwości osiągania pożądaných wyników, w wyniku czego powstają nowe wzorce śmiałego myślenia, swobodnie rozwijają się aspiracje zespołowe, a ludzie stale uczą się, jak wspólnie się uczyć”⁸⁷.

Można wyróżnić pewne wspólne cechy tych organizacji:

- managerowie gotowi są podejmować ryzyko i w większym stopniu gotowi są na eksperymentowanie;
- w organizacji istnieje zdecentralizowany system podejmowania decyzji, a poszczególni pracownicy są upoważnieni do działania;
- istnieje baza umiejętności pracowników, a sposób uczenia się jest poddawany weryfikacji;
- organizacja gromadzi i analizuje wiedzę;
- managerowie o swoich decyzjach myślą dalekosiężnie;
- osiągają cele dzięki interdyscyplinarnym zespołom;
- pracownicy otrzymują informacje zwrotne⁸⁸.

Inną definicję tej koncepcji podają B. Mikuła i B. Ziębicki: „Organizacje uczące się można określić jako organizację, w której prowadzone są procesy tradycyjnego, empirycznego i cybernetycznego uczenia się. Procesy doskonalenia zawodowego poprzez ciągłe szkolenia przebiegają więc równolegle do procesów weryfikacji istniejących założeń i zasad dotyczących funkcjonowania organizacji i zdobywania operacyjnych umiejętności poprzez

⁸⁶ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 109.

⁸⁷ A. Jaskanis, *Budowa i diagnoza organizacji uczących się* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 511.

⁸⁸ K.E. Watkins, V.J. Marsick, *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.

praktyczne działanie”⁸⁹. Można zatem stwierdzić, że organizacje uczące się posiadają pewną przewagę konkurencyjną dzięki wykorzystaniu swoistych zasobów intelektualnych oraz ciągłemu procesowi uczenia się. Potrafią one wykorzystywać tę umiejętność na trzech poziomach: jednostki, zespołu oraz całej organizacji. Dzięki zanotowanym błędom i sukcesom, następnie poddanych analizie, dana organizacja wie, czego należy unikać i dzięki jakim sposobom w swojej przestrzeni jest w stanie osiągnąć sukces.

Organizacje oparte na wiedzy

Kolejną współczesną koncepcją zarządzania jest organizacja oparta na wiedzy. Pomimo dość zbliżonej nazwy jest to coś innego niż powyżej opisana koncepcja organizacji uczącej się. Konieczność zwrócenia uwagi na zarządzanie wiedzą pojawiła się, gdy organizacjom nie wystarczały już praca, kapitał i ziemia. Obecnie nie sposób jest konkurować, nie bazując na dobrze zweryfikowanym i przygotowanym dla danego przedsiębiorstwa zasobie wiedzy. Jak pisze Mikuła, „właściciele oraz kierownictwa przedsiębiorstw coraz częściej zaczynają zdawać sobie sprawę, że w obecnym otoczeniu konkurencyjnym nie mogą już polegać wyłącznie na wielkości oraz sile kapitału rzeczowego i finansowego, ale przede wszystkim na swoich pracownikach, głównie pracownikach wiedzy”⁹⁰. Koncepcja organizacji opartej na wiedzy pojawiła się w latach 90. XX w.

Zarządzanie oparte na wiedzy wydaje się kluczowe w sytuacji bardzo szybko zmieniających się przepisów prawa, wchodzących nowych technologii i zmieniających się oczekiwań nie tylko odbiorców, ale także interesariuszy wewnętrznych, jakimi są m.in. sami pracownicy. Przykładowo zarządzanie talentami to kluczowe zadanie dla działu HR, który spośród wszystkich pracowników zauważy tych, którzy posiadają potencjał oraz chęć związania się z daną organizacją na dłużej, i podejmie decyzję o *inwestycji* w danego pracownika.

Dla działów operacyjnych kluczowym będzie zaś takie zarządzanie wiedzą, aby przepływ ważnych informacji był możliwie jak najszybszy i najskuteczniejszy. Dziś brak wiedzy przekazanej odpowiednim osobom sprawia, że tracą oni czas na wykonywanie zadania, które już np. są nieaktualne lub wykonane przez innego pracownika. Zarządzanie

⁸⁹ B. Mikuła, B. Ziębicki, *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2000, s. 13.

⁹⁰ B. Mikuła, *Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” nr 1/2018, s. 34-46.

wiedzą polega bowiem na „pozyskiwaniu odpowiednich środków, wypracowaniu i sterowaniu wykorzystaniem warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą”⁹¹.

Koncepcja zarządzania opartego na wiedzy wydaje się dziś czymś oczywistym. Nie może jednak nigdy zostać sprowadzona do wysyłania pracowników na szkolenia i kupowania nowych, technologicznie sprawnych oprogramowań IT. Zarządzanie jest bowiem czymś znacznie szerszym i dotyczy uświadomienia pracownikom na wszystkich szczeblach organizacji, że prawidłowy przepływ sprawdzonych i odpowiednio przeanalizowanych informacji może sprawić, że w przyszłości dana organizacja wyprzedzi swoją konkurencję i dostarczy swoim klientom lepszy i tańszy produkt.

We współczesnym zarządzaniu mamy do czynienia z coraz to nowymi trendami oraz już mocno ukształtowanymi koncepcjami zarządzania. Widać, że większość z nich korzysta z odkryć i badań psychologii oraz jest odpowiedzią na konieczne dostosowanie się do zmian społecznych i pokoleniowych, w tym na nowe oczekiwania i wartości, jakie wnoszą do organizacji młodzi pracownicy. Zmiany przynoszone przez kolejne koncepcje zarządzania pokazują, że z każdą nowością coraz mniej jest hierarchii, autorytatywnych stylów zarządzania, a coraz więcej relacji, humanizmu i stylu zarządzania budującego zaufanie poprzez dopuszczanie pracowników do większej informacji, odpowiedzialności i wpływu na przyszłość danej organizacji. Analizując zmiany w nowych koncepcjach, wydaje się, że tylko zarządzanie oparte na sile zasad humanizmu⁹², wartościach społecznych, empatii⁹³, prawdzie (m.in. dostępie do pełnej informacji) jest kierunkiem rozwoju zarządzania, które będzie efektywne i może przynieść sukces firmom.

1.4. Miejsce i rola wartości w sukcesie i rozwoju współczesnych organizacji

Przedsiębiorstwo to nie tylko maszyny, hale, biura i środki finansowe, ale przede wszystkim pracownicy. W sensie społecznym przedsiębiorstwo to zespół współpracujących ze sobą ludzi, ich relacje, potencjał, wspólne cele, zadania, łączące ich zespoły i wspólni przełożeni. Jak pisał J. Tischner, „żyjemy zawsze z kimś, przy kimś, obok kogoś, wobec

⁹¹ B. Mikuła, *Transfer wiedzy w organizacji i jego uwarunkowania* [w:] M. Reichel (red.), *Polska gospodarka pierwszej dekady XXI wieku*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2009, s. 170.

⁹² T. Peters, *Czas na doskonałość. Radykalny humanizm*, ICAN Institut, Warszawa 2022.

⁹³ G. Tett, *Sila empatii. Biznes i życie w wielokulturowym świecie*, Copernicus Center Press, Kraków 2024.

kogoś, dla kogoś”⁹⁴. Przedsiębiorstwa zatem nie można postrzegać tylko z punktu widzenia generowanego zysku, materialnych aktywów, ale również należy widzieć je jako wspólnotę ludzi, zbiór ich kultur i reprezentowanych wartości. Niemniej niejednokrotnie organizacja jest traktowana jako jednostka, która ma działać według zamierzeń właścicieli, akcjonariuszy czy udziałowców, która „żyje swoim życiem” w oderwaniu od tego (od tych), którzy ją tworzą od wewnątrz. Istnieje jako środek do celu (anonimowy środek produkcji), a nie cel sam w sobie⁹⁵. Rzadko organizacja postrzegana jest jako zbiór poszczególnych ludzi, a pracownik jako indywidualna jednostka wprowadzająca do organizacji swoje wyjątkowe i niepowtarzalne wartości i umiejętności. Irlandzki teoretyk zarządzania Ch. Handy stwierdził jednak: „Przedsiębiorstwa są niczym, jeśli nie są wspólnotami ludzi”⁹⁶. Z tego punktu widzenia ważnym jest, aby równolegle rozwijać zarówno potencjał ekonomiczny organizacji, jak i społeczny (wymiar pracujących w organizacji ludzi), podnosząc tym samym wartość przedsiębiorstwa.

Sukces firmy z pewnością zależy od skutecznego zarządzania. W jaki jednak sposób zarządzać organizacją, aby odnieść sukces? Wyznacznikiem osiągnięcia sukcesu jest dotarcie do zakładanego celu. Ph. Kotler wskazuje na trzy grupy celów, do których dąży organizacja:

1. wysoki zysk lub wysoki udział w rynku,
2. głęboka penetracja dotychczasowego rynku lub rozszerzanie działalności o nowe rynki,
3. szybki wzrost lub stabilizacja⁹⁷.

Jest wiele dróg i sposobów osiągnięcia tych celów. Czasem będzie to doskonała strategia dla organizacji⁹⁸, innym razem ukierunkowanie wszystkich działań organizacji w kierunku doskonałego marketingu⁹⁹ czy też zadowolenie klienta¹⁰⁰. Z kolei J. Kay¹⁰¹ wskazywał, iż najskuteczniej sukces można osiągnąć poprzez wykorzystanie w organizacji zdolności, które wyróżniają firmę w sposób trwały, tj. poprzez architekturę (sieć kontraktów we-

⁹⁴ J. Tischner, *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2006, s. 68.

⁹⁵ J. Penc, *Kultura i etyka w organizacji...*, dz. cyt., s. 9.

⁹⁶ Ch. Handy, *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 146.

⁹⁷ Ph. Kotler, *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994, s. 76.

⁹⁸ Por. A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.

⁹⁹ R. McKenna, *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” nr 1-2/1991, s. 65-79.

¹⁰⁰ R. Hiebeler, T.B. Kelly, Ch. Kettelman, *Najlepsze wzorce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000, s. 196-199.

¹⁰¹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 143-158.

wnątrz lub wokół firmy), jak i poprzez reputację czy posiadanie zasobu strategicznego (naturalny monopol, koszty nieodwracalne oraz wyłączność). Jest jeszcze wiele innych sposobów na osiągnięcie sukcesu organizacji, w tym również łączenie tych kierunków i wykorzystanie najmocniejszych stron każdego z nich. Poniżej opisane zostanie jeszcze jedno interesujące podejście, inna droga do sukcesu w organizacji, którą jest zarządzanie poprzez wartości.

Wartości organizacji mogą stanowić istotny czynnik pozwalający jej wyróżnić się na rynku i budować bardzo dobre relacje z interesariuszami. Stąd w zarządzaniu pojawił się nurt bazujący na wartościach i odnoszący się do nich. Jedną z pierwszych publikacji dotyczących wyłącznie zarządzania przez wartości (*managing by values* – MBV) była książka K. Blancharda i M. O’Connora *Managing by values*¹⁰². Jest to opis wniosków z 25-letnich badań i obserwacji organizacji, a jego kluczowym przesłaniem są następujące stwierdzenia: „zwykli ludzie, zjednoczeni wokół wspólnych wartości i misji, osiągają niezwykle rezultaty”¹⁰³, „w firmie, która naprawdę jest zarządzana przez wartości, jest tylko jeden szef – firmowe wartości”¹⁰⁴ czy też: „prawdziwy sukces nie jest następstwem proklamacji naszych wartości, lecz wynika z konsekwentnego wcielania ich w życie w codziennym działaniu”¹⁰⁵. Proponowany styl zarządzania odnoszący się do wartości samej organizacji, jak i jej pracowników (aksjologiczny wymiar wartości) był w latach 90. czymś wyjątkowym. W ekonomii bowiem pojęcie „wartości” odnosi się znacznie częściej do takich kategorii, jak „wartość ekonomiczna”, „wartość dodana” rozumiana jako dochód czy np. „łańcuch wartości”¹⁰⁶. Blanchard i O’Connor przedstawiają wartość jako część kultury i element zaangażowania pracowników, wyznacznik zmian w organizacji i element warunkujący podejmowane decyzje.

W książce pt. *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych* autorzy Collins i Porras¹⁰⁷ opisują praktyki 18 największych „wizjonerskich” organizacji na świecie (m.in. IBM, Motorola, Marriott, 3M, Walt Disney, Procter & Gamble). Spółki te otrzymały miano wizjonerskich, a nie skutecznych czy trwałych, gdyż autorom

¹⁰² K. Blanchard, M. O’Connor, *Zarządzanie przez wartości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015.

¹⁰³ Tamże, s. 70.

¹⁰⁴ Tamże, s. 52.

¹⁰⁵ Tamże, s. 67.

¹⁰⁶ Por. B. Czerniachowicz, *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012; R. Oczkowska, *Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.

¹⁰⁷ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt.

zależy, aby ukazać, że istnieje w nich coś znacznie mocniejszego i silniejszego niż „tylko” zdolność do generowania zysku. Poprzez wieloletnie badania autorzy szukali tego wspólnego „DNA”¹⁰⁸, które skutecznie sprawia, że pomimo wielu kryzysów ekonomicznych organizacje te przetrwały i stały się jeszcze większe i silniejsze. Dzięki badaniom odkryto, że należy odrzucić założenie, iż pierwszym i najważniejszym celem tych organizacji jest maksymalizacja zysku. Organizacje koncentrują się na czymś innym, co jest jeszcze skuteczniejsze niż generowanie zysku (zysk przy tej strategii pojawia się jakby „przy okazji”). Potwierdzono jednoznacznie, że wspólnym mianownikiem jest wyznawanie i kultywowanie wewnętrznie oraz na zewnątrz najważniejszych dla każdej z tych firm rdzennych wartości. Jak się okazuje, organizacje te tworzą cele, które znacząco wykraczają poza generowanie jedynie zysków. Zauważono tym samym ważny etyczny wymiar prowadzenia działalności i dbania o humanizację organizacji poprzez koncentrowanie się na wartościach.

Utrzymywanie żywych i przyciągających wartości w organizacji jest niezwykle trudne i wymaga dużej wrażliwości zarządzających. Jak pisze Hausner, „uniwersalizująca siła wartości oznacza zarazem, że staje się ona samoistna i oczywista, co nie znaczy, że jest absolutna. Wytwarzana rodzi wspólnotę wytwarzania. Wartość nie jest jednak wieczna. Jeśli zanika wspólnota wytwarzania, zanika i wartość, która przestaje być wytwarzana”¹⁰⁹. Z pewnością więc nie wystarczy jedynie „wdrożyć” wartości do organizacji oraz nadać im zaszczytne miejsce w misji, wizji i kulturze przedsiębiorstwa. Należy zapewnić stałą weryfikację, czy ciągle rezonują z potrzebami i oczekiwaniami społecznymi i czy dzięki temu są jakby magnesem dla klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego (np. pracowników).

Obecnie wartości pojawiają się w organizacjach również w innym kontekście: nie tylko jako bazowy fundament wizji i misji organizacji, ale także jako część składowa samego produktu do sprzedaży. Jak pisze L. Górniak, „ze względu na potencjalne korzyści dla orga-

¹⁰⁸ Kod DNA jest koncepcją wprowadzoną przez G. Neilsona, B.A. Pasternacka i D. Mendesa, która odwołuje się do żywego organizmu. Każda organizacja jest indywidualna i niepowtarzalna, jak każdy z żywych organizmów, i złożona jest z czterech bloków (opartych na jej aktywnościach): procesy podejmowania decyzji, systemy i metody przepływu informacji, systemy motywacyjne i szkielety organizacyjne sprowadzające się do struktur organizacji – por. K. Machaczka, M. Gorzelany-Dziadkowiec, *Model DNA jako koncepcja zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” nr 3/2011, s. 65-78.

¹⁰⁹ J. Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna* [w:] B. Biga i in., *Open Eyes Book 2*, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 28.

nizacji zainteresowanie wartościami jako ważnym elementem kultury organizacji doprowadziło do poszukiwania metod zarządzania, które uwzględniałyby ten czynnik¹¹⁰. Organizacje dodają do swoich „starych” produktów uniwersalne i oczekiwane przez społeczeństwo wartości, które niejako odświeżają te produkty i nadają im nowe znaczenie¹¹¹. Tym sposobem firma Uber uzupełniła podstawową usługę transportową o dostarczanie posiłków czy nawet szczepienia na gripę (wartości: zdrowie, czas), a Spotify pozwoliła wykrywać tempo biegacza i dostosować dla niego odpowiednią muzykę (wartości: dobre samopoczucie, motywacja).

Obecnie, na początku XXI w., można zauważyć powrót do wartości w ekonomii. Jest to w pewnym sensie powrót do źródeł, gdyż ekonomia wywodzi się z filozofii, a to właśnie ta nauka zajmuje się ściśle aksjologią. A. Sen¹¹² wskazał dwa źródła współczesnej ekonomii. Pierwsze z nich pochodzi od Arystotelesa i czerpie inspirację od już wspomnianego filozofa Smitha, J.S. Mill (1806-1873, filozof, ekonomista), H. Sidgwicka (1838-1900, filozof, ekonomista), F. Edgewortha (1845-1926, ekonomista), K. Wicksella (1851-1926, ekonomista), A. Marshalla (1842-1924, ekonomista). To droga ekonomii jako nauki społecznej, która opiera się na filozofii, a przede wszystkim na etyce. Drugie źródło wiedzie do takich postaci, jak W. Petty, F. Quesnay, A. Lavoisier, D. Ricardo, A.A. Cournot. To jest droga ekonomii poprzez nauki ścisłe, przyrodnicze. Pierwsze źródło pozwala połączyć ekonomię z filozoficznym spojrzeniem na naturę człowieka, ze złożonością ludzkiego zachowania, i poddać je refleksji, drugie zaś podkreśla problemy technologiczne, relację nakładów do wyników i inne podobne współzależności. Sen uważa, że obie te drogi są bardzo ważne, a rezygnacja z jednej z nich spowodowałaby, że współczesna ekonomia mogłaby skreślić w niewłaściwy zaulek¹¹³.

P. Sztompka¹¹⁴ opisuje cztery teorie pojawienia się wartości w społeczeństwie. Pierwsza, ewolucyjno-funkcjonalna, zakłada, że wartości powstały i były reprodukowane w długim trwaniu ewolucji społecznej. Stanowią konsekwencję pojawiających się korzystnych

¹¹⁰ L. Górniak, *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe UEK” nr 8(944)/2015, s. 102.

¹¹¹ E. Almquist, *The 30 Things Customers Really Value*, <https://hbr.org/2016/08/the-30-things-customers-really-value> (dostęp: 20.12.2022).

¹¹² A. Sen, *Methodology: Heterogeneity and Relevance*, „Methodus” nr 3(1)/1991, s. 76.

¹¹³ K. Nowak-Posadzy, *Jaką jest marksowska teoria wartości opartej na pracy?*, „Praktyka Teoretyczna” nr 1(15)/2015, s. 22.

¹¹⁴ P. Sztompka, *Wartości – warunek dobrobytu i rozwoju społeczeństwa* [w:] B. Biga i in. (red.), *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017.

mechanizmów adaptacyjnych, które „odpowiadają na imperatywy funkcjonalne społeczeństwa i zapewniają zbiorowości przetrwanie i rozwój”¹¹⁵. Druga teoria mówi o roli wybitnych jednostek, wskazując, że wartości powstawały poprzez odgórne mechanizmy tworzenia przez charyzmatycznych przywódców religijnych, wybitnych przywódców i liderów społecznych, rewolucjonistów, a nawet współczesnych celebrytów, tzw. *trends setters* (manifesty etyczne, Biblia, Koran). Trzecia teoria z kolei wskazuje na tzw. emergencję wartości, czyli powstawanie wartości poprzez pojawienie się dobrych praktyk, które służyły społeczeństwu, sprawdzały się w sytuacjach trudnych, a z czasem stawały się wyznacznikiem („tak się robi”) działania i podejmowania decyzji danego społeczeństwa. Czwarta teoria wynika z wrodzonej natury ludzkiej i traktuje wartości jako emancypację instynktu moralnego, empatii, wyczucia etycznego, które wyzwalają się poprzez socjalizację i edukację społeczeństwa.

Czym jest zatem samo pojęcie wartości? Wartość w ekonomii nie jest terminem jednoznacznym. Istnieje pojęcie wartości przedsiębiorstwa, wartości dodanej, wartości jako wyceny aktywów przedsiębiorstwa itd. W zarządzaniu przez wartości mowa jest o jeszcze innym rozumieniu wartości – o wartości w sensie aksjologicznym, z odwołaniem się do uniwersalnych wartości społecznych. Warto przytoczyć w tym miejscu kilka definicji samego terminu „wartość” w kontekście zarządzania. Za R. Williamsem¹¹⁶ L. Halman przyjmuje określenie wartości jako standardów (kryteriów) ustalania tego, co należy uznawać za pożądane, stanowiące podstawę akceptacji lub odrzucania poszczególnych norm. Podobną definicję podaje *Encyklopedia PWN*, wskazując, że „wartość [...] to podstawowa kategoria aksjologii oznaczająca wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel dążeń ludzkich; uznane wartości stanowią podstawę ocen, norm i wzorów kulturowych”¹¹⁷.

Warto przytoczyć jeszcze jedną z definicji wartości – tę, której najbliższej do definiowania wartości w społeczeństwie: „Wartość to ogólna abstrakcyjna zasada, wyznaczająca wzorce zachowań w danej organizacji (społeczności) społeczeństwie, którą – w efekcie procesu socjalizacji – członkowie danej zbiorowości wysoko cenią i wokół której dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych”¹¹⁸. O jakich wartościach będzie zatem mowa w zarządzaniu? Przede wszystkim o tych, które będą integrowały organizację, dawały

¹¹⁵ Tamże, s. 18-19.

¹¹⁶ R.M. Williams Jr., *Values* [w:] E. Sills (red.), *International Encyclopedia of the Social Science*, 1968, s. 284.

¹¹⁷ *Nowa Encyklopedia PWN*, t. 1-6, PWN, Warszawa 2006, s. 556.

¹¹⁸ A.S. Rebel, *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002, s. 810.

wspólny mianownik dla celów pracownika i organizacji w odpowiedzi na potrzeby i oczekiwania społeczne. Prototypem wartości były kiedyś cnoty i właśnie o nich pisali filozofowie starożytni. Sokrates wyliczał pięć cnót (gr. *arete*, łac. *virtus*): mądrość, roztropność, męstwo, umiar i pobożność. Arystoteles (dwa wieki później) pisał już o 18 cnotach¹¹⁹. Tematyką wartości zajmuje się przede wszystkim filozofia, ściślej – aksjologia i etyka. Wartościami zajmowali się naukowo tacy badacze, jak N. Hartmann (1882-1950), W. Tatarkiewicz (1886-1980) czy współcześnie H. Joas (ur. 1948). Wspomniani naukowcy stworzyli pewne ogólne zasady i ramy dla rozważań dotyczących wartości. Główne ich założenia to:

- Filozofia, etyka mają swoje wypracowane osiągnięcia o znaczeniu ponadhistorycznym w zakresie opisywania i definiowania wartości.
- Wartości istnieją obiektywnie, a od np. matematyki (innego bytu idealnego) odróżnia je to, iż nie wyrażają konieczności, lecz powinność. Powinność jest główną cechą wartości. W tym przypadku W. Tatarkiewicz uważał, że wartości nie są obiektywne, ale racjonalne (są też wielorakie, różnorodne).
- Wartości eksponowane w przesadny sposób mogą stać się niebezpieczne i groźne dla człowieka i innych wartości (np. dobro Niemców w III Rzeszy czy źle rozumiana wolność człowieka).
- Odrzuca się wybujały relatywizm, gdyż w jego świetle wszystko jest rozmyte i niedefiniowalne ostatecznie.
- Odrzuca się ideologizowanie wartości.
- Istnieją wartości autoteliczne, których realizacja jest dobrem samym w sobie i które są wartością z powodu swego istnienia¹²⁰.

Polski ekonomista Oleksyn przedstawia dwa podejścia do wartości w zarządzaniu¹²¹. Pierwsze z nich, tzw. respektujące, sprowadza się do takiego zarządzania, w którym manager skupia się na unikaniu niezgodności z ogólnie przyjętymi zasadami, wartościami i normami społecznymi, aby nie wywoływać konfliktów oraz dyskomfortu u współpracujących z organizacją partnerów (pracowników, kontrahentów, społeczności lokalnej), a w konsekwencji nie przedstawiać negatywnego wizerunku organizacji. Drugie podejście natomiast to takie zarządzanie, w którym respektuje się i niejako promuje konkretne, określone wartości, w

¹¹⁹ Arystoteles, *Etyka wielka*, PWN, Warszawa 2010.

¹²⁰ A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa 2016, s. 223.

¹²¹ Tamże, s. 224.

szczególności w zarządzaniu strategicznym, a zatem w misji i wizji przedsiębiorstwa, w rekrutacji czy rozwoju kultury danej organizacji. W tym podejściu niezwykle ważne jest określenie wartości, z jakimi identyfikuje się organizacja, i oparcie na nich całego zarządzania poprzez promowanie ich wewnątrz i na zewnątrz organizacji, a także takie wykorzystanie „siły tych wartości”, aby tworzyć dodatkową wartość organizacji, jeszcze głębsze zaangażowanie pracowników, społeczną spójność. Jak pisze sam Oleksyn, „zarządzanie osadzone w wyznawanych wartościach rozwija ludzi i staje się źródłem większej ich satysfakcji, przekonania, że robią rzeczy właściwe i są zaangażowani w dobre sprawy (jeżeli tak rzeczywiście jest)”¹²².

Gdy mowa o wartościach w zarządzaniu, z pewnością należałoby się odnosić do takich uniwersalnych wartości, jak (tu podane są jedynie przykłady niektórych wartości oraz zachowań, które wynikają z ich respektowania): zdrowie, rozwój pracowników, ekologia (zdrowe jedzenie, czyste powietrze, niższa emisja CO₂, mniejsza ilość generowanych odpadów), szacunek, równouprawnienie społeczne, szacunek dla innych poglądów i wyznań, ciekawość i tolerancja dla innych kultur oraz promowanie różnorodności kulturowej w zespołach. Kluczowym jest, aby w zarządzaniu poprzez wartości oprzeć się na takich wybranych wartościach, które będą wzmacniać wizję i misję organizacji, a także pokazywać istotę i siłę przedsiębiorstwa. W tym celu zaczęto tworzyć katalogi wartości, które są i mogą być respektowane przez organizację. Nie sposób dotrzeć do wszystkich, warto jednak w tym miejscu przedstawić kilka z nich.

S.H. Schwartz i W. Bilsky¹²³ dokonali szerokiego przeglądu literatury z zakresu wartości ludzkich i wyłonili dużą ich liczbę. Autorzy postulują, że wartości są poznawczym przedstawieniem trzech uniwersalnych potrzeb ludzkich i człowiek, aby poradzić sobie z otaczającą rzeczywistością, potrzebuje przygotować swoją reakcję – odpowiedź na nie. Do tych potrzeb należą:

1. potrzeby biologiczne organizmu;
2. społeczne wymagania interakcyjne dla koordynacji interpersonalnej;
3. społeczne wymagania instytucjonalne dotyczące dobrobytu i przetrwania grupy¹²⁴.

¹²² Tamże.

¹²³ S.H. Schwartz, W. Bilsky, *Toward a universal psychological structure of human values*, „Journal of Personality and Social Psychology” nr 53/1987.

¹²⁴ E. Trzęsowska-Gresztam, *Filozofia życia, hierarchia wartości i postawy wartościujące u abstynentów i osób nadużywających alkoholu*, „Fides et Ratio” nr 3(31)/2017, s. 102.

W psychologii znany i wciąż popularny jest kwestionariusz wartości M. Rokeacha (skala RVS), który ma na celu wyłonić wartości wyznawane przez badaną osobę. Według Rokeacha wartości są przekonaniem, że określone postępowanie lub ostateczny cel życia są indywidualnie i społecznie atrakcyjniejsze niż inne cele życiowe¹²⁵. System wartości indywidualnych jest dla danego człowieka stabilny, jednak doświadczenia życiowe, nowe role i zakres odpowiedzialności mają wpływ na siłę i hierarchię tych wartości. Badacz twierdzi również, że ogólna liczba wartości wyznawanych przez poszczególnego człowieka nie jest zbyt duża i wynosi kilkadziesiąt. Rokeach dzieli wartości na dwie grupy: wartości ostateczne i wartości instrumentalne. Wartości ostateczne to najważniejsze, odnoszące się do najistotniejszych celów w życiu, zaś wartości instrumentalne to ogólne sposoby postępowania, które pozwalają człowiekowi realizować w codzienności cele ostateczne.

Wartości ostateczne według wspomnianego autora to:

1. Wygoda życia (*prosperity*, życie dostatnie).
2. Życie ekscytujące (emocjonujące, pasjonujące, aktywne).
3. Rozumne dokonania, osiągnięcia (trwałe osiągnięcia).
4. Pokój na świecie (brak wojen i konfliktów).
5. Piękno świata (piękno natury i sztuki).
6. Równość (braterstwo, równe szanse dla wszystkich).
7. Trwałość, solidność rodziny (uczestnictwo w miłości).
8. Szczęście (zadowolenie).
9. Wolność (niezależność, wolny wybór).
10. Harmonia wewnętrzna (brak konfliktów wewnętrznych).
11. Dojrzała miłość (jedność fizyczna i duchowa).
12. Bezpieczeństwo narodowe (zabezpieczenie przed atakiem).
13. Przyjemność (życie przyjemne, miłe, rozporządzanie wolnym czasem).
14. Zbawienie (życie wieczne).
15. Samopoważanie (szacunek dla siebie).
16. Uznanie społeczne (podziw, respekt).
17. Prawdziwa przyjaźń (ściśle partnerstwo).
18. Mądrość (dojrzałe rozumienie życia)¹²⁶.

Wartości instrumentalne to:

¹²⁵ M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, New York – London 1973.

¹²⁶ Tamże, s. 359.

1. Ambicja (uparte działanie, aspiracje).
2. Szerokość horyzontów intelektualnych (otwartość umysłu).
3. Zdolność (kompetentność, efektywność).
4. Dogodność (niefrasobliwość, wesołość, radość).
5. Czystość (systematyczność, akuratność, staranność, dbałość o wygląd zewnętrzny).
6. Dzielność, odwaga (trwanie przy swoich przekonaniach).
7. Wyrozumiałość (skłonność do przebaczenia innym).
8. Skłonność do niesienia pomocy (praca na korzyść innych).
9. Uczciwość (szczerłość, prawdomówność).
10. Wyobraźnia (śmiałość, twórczość).
11. Niezależność (liczenie na siebie, samowystarczalność).
12. Intelektualizm (inteligencja, refleksyjność).
13. Logiczność (racjonalizm, spójność myślenia).
14. Miłość (czułość, delikatność, wrażliwość).
15. Posłuszeństwo (obowiązkowość, pełnia szacunku).
16. Grzeczność, uprzejmość (układność, dobre maniery).
17. Odpowiedzialność (niezawodność, solidarność).
18. Samokontrola (umiarkowanie, powściągliwość, samodyscyplina)¹²⁷.

Z kolei S. Pavlina stworzył na swoim blogu uporządkowaną alfabetycznie listę 418 wartości¹²⁸. Może nie wszystkie z tych wartości mogą być bezpośrednio wykorzystane w zarządzaniu organizacją, jak np. małżeństwo czy pobożność, ale wiele z nich może zostać zaadoptowanych do wartości organizacyjnych.

Wydaje się, że wysunięcie na początku XXI w. „wartości” w zarządzaniu na pierwszy plan nie jest przypadkowe. Jak pisał krakowski filozof Tischner, „są czasy, gdy jakaś postać zła w sposób szczególnie udany podaje się za dobro, i są czasy, w których zaślepiiony człowiek zwalcza jakąś odmianę dobra, bo wydaje mu się ona jakimś złem”¹²⁹. W innym miejscu dodaje, że w człowieku zanikła spontaniczna wiara w Absolut i poczucie swojej zewnętrznej i wewnętrznej natury. Człowiek jakby zgubił swój fundament do podejmowania życiowych decyzji. Skąd zatem ma czerpać podpowiedzi, w jakim kierunku rozwijać siebie

¹²⁷ Tamże, s. 361.

¹²⁸ S. Pavlina, *List of values*, <https://stevepavlina.com/blog/2004/11/list-of-values/> (dostęp: 4.12.2021).

¹²⁹ J. Tischner, *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 2005, s. 367.

i otaczający świat oraz w jakim kierunku zmierzać, aby dojść do szczęścia? Na czym opierać się przy podejmowaniu decyzji? Tischner podpowiada: „Wartości wydają się dogodnym oparciem, nie wymagają wiary w Absolut, ani tego rodzaju wiedzy, co wiedza o naturze człowieka i istocie rzeczy. Rzecznicy różnych poglądów na świat, wychodząc z własnych punktów widzenia, mogą dać na wartości swą kompromisową zgodę”¹³⁰. Wartości są bowiem uniwersalną przestrzenią porozumienia się ponad różnicami kulturowymi, a w przestrzeni gospodarczej również ponad wyborem między zyskiem a godnością pracownika.

W praktyce zarządzania managerowie wykorzystują zasadę „kija i marchewki”. Marchewką można nazwać zaplanowaną nagrodę zapowiedzianą przez managera w celu zmiany zachowania pracownika. Zasada ta działa przy założeniu, że manager jest silniejszy i to od niego zależy, czy pracownik otrzyma marchewkę, czy też nie. Kij z kolei jest zapowiedzianą wobec pracownika zaplanowaną karą, która w przypadku niespełnienia oczekiwanego zachowania zostanie przez managera użyta bądź nie. Przykładów jest wiele, jak np. wypłacenie bądź pozbawienie premii, awans lub jego brak. Marchewka i kij mają jednak coś wspólnego – są stosowane przez mocniejszą osobę i tylko od niej zależy, czy i w jaki sposób zostaną użyte. Zasada ta ma w sobie zawarty ukryty strach – często bowiem pracownik nie wie, co ostatecznie i w jaki sposób (z jaką mocą) zostanie użyte. Wiele firm bowiem zmienia zasady w trakcie roku i okazuje się, że zamiast dużej „marchewki” pracownik otrzymuje mini marchewkę, a kij jest różny dla większych lub mniejszych przyjaciół managera. Pomimo że opis kija i marchewki jest dość lakoniczny i prosty, obrazuje częste zachowania w organizacjach. Warto jednak zaznaczyć, że zasada kija i marchewki ostatecznie zawsze stanowi czynnik demotywujący dla pracowników i posiada wiele wad:

- niszczy stosunki międzyludzkie (brak partnerskiego stosunku między stronami, niszczy współpracę);
- prowadzi do ignorowania przyczyn;
- zniechęca do podejmowania wysiłku i ryzyka (ci, którzy z góry czują, że nie dostaną marchewki, rezygnują ze wszelkich wysiłków);
- niszczy motywację wewnętrzną¹³¹.

¹³⁰ Tamże, s. 477.

¹³¹ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt., s. 198-203.

Powyższy opis dotyczący zasady kija i marchewki prowadzi do ważnych wniosków. Jak pisze Blikle, „za pomocą nagród i kar można prawie każdego zmusić do prawie wszystkiego. Niestety nie można zmusić do tego, co w pracy lidera z zespołem jest najważniejsze – by ktoś polubił swoją pracę i wykonywał ją z wewnętrznej potrzeby. By była ona dla niego nie tylko źródłem korzyści, ale też drogą realizowania wartości, bo nigdy i nikogo nie można zmusić, by coś polubił!”¹³². Organizacje, które nie stosują zasady kija i marchewki, opierają swoją siłę na czterech fundamentach:

1. Korzyści oferowane w pracy służą do jej lepszego wykonywania. Samochód, komputer, telefon są dla pracownika narzędziem, a nie nagrodą. Nawet bilety do kina czy wstęp na siłownię są po to, żeby był mniej zestresowany, bardziej sprawny fizycznie i tym samym lepiej wykonywał swoją pracę (wartości: zaufanie, godność).
2. Motywatorem do pracy są nagrody godnościowe, tj. osobiste poczucie pracownika, że to, co robi, jest komuś potrzebne, jest użyteczne, że może się w pracy rozwijać, odczuwać dumę z tego, co robi i kim się staje dzięki wykonywanej pracy. W takiej sytuacji nie trzeba motywować, pilnować, bo każdy to, co wykonuje, robi też dla siebie samego (wartości: godność, rozwój osobisty, współodpowiedzialność, zaufanie).
3. Wprowadzenie zaufania i odpowiedzialności prowadzi do braku potrzeby mocnej pozycji przełożonego i jego obowiązku nadzorowania. Kierownicy stają się koordynatorami, liderami, moderatorami i mentorami (wartości: współpraca, partnerstwo).
4. Brak hierarchii prowadzi do tego, że pracownicy nie dążą do nowych stanowisk, awansów, budując w ten sposób partnerstwo oparte na zaufaniu (wartości: zaufanie, współdziałanie)¹³³.

Jak można zauważyć na powyższym przykładzie, zamiana zasady kija i marchewki na zasady oparte na silnych i uniwersalnych wartościach, takich jak godność, zaufanie, współpraca, współodpowiedzialność, może doprowadzić do silnej wewnętrznej motywacji i odpowiedzialności za organizację.

Naukowcy A. Herman i T. Oleksyn zauważają, że w dzisiejszych czasach, gdy nie ma już często bezpośredniego kontaktu *face to face* przełożonego z podwładnym, a wielu

¹³² Tamże, s. 203.

¹³³ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt., s. 212

specjalistów pracuje samodzielnie z domu, nie mając kontaktu ze swoim „szefem”, potrzeba jest stworzenia nowego spoiwa, nowego czynnika integrującego „w miejsce onnipotentnego i kontrolującego wszystko szefa z przeszłości”¹³⁴. Badacze zauważają, że tym spoiwem powinna być misja i wizja organizacji – jeżeli są aktualne i komunikowane, traktowane serio – oraz właśnie wspólnie podzielane wartości.

Wydaje się, że zarządzanie respektujące i promujące wartości jako ważny element wpływający na sukces organizacji ma przyszłość jeszcze z innego powodu. Tym powodem jest kryzys przywództwa rozumianego jako narzucony administracyjnie przedstawiciel władzy, którego opisywał Weber, tworząc podstawy administracji biurokratycznej. Tak rozumiany przełożony przejdzie wnet do lamusa w miejscach pracy, gdzie wytwarza się innowacyjność i nowe pomysły oraz wyzwala się kreatywność. Miejsce „motywatora” i „integratora” zajmą wartości, które będą tworzyły wspólnotę ludzi łączących się wokół wspólnych celów i podzielanych wartości.

Podsumowując, należy zauważyć, że wartości zawsze miały ważne miejsce w samym zarządzaniu. Obecnie organizacje poprzez dużą konkurencyjność na rynku, chcąc wyróżnić się i stać się bardziej transparentnymi, zbliżyć się do klienta, rozpoczęły o wiele silniejszą niż wcześniej identyfikację z konkretnymi wartościami. Niestety z czasem wartości stały się również produktem na sprzedaż. Wydaje się jednak, że społeczeństwo (klienci, a w szczególności młode pokolenie X czy Y – wrażliwe i wyczulone na autentyczność) będzie potrafiło bardzo dobrze rozpoznać te organizacje, które prawdziwie będą żyły swoimi wybranymi wartościami, jak i wskazać te organizacje, które wartości jedynie „dokleiły” do ceny produktu, aby go lepiej sprzedać.

¹³⁴ A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości...*, dz. cyt., s. 268.

ROZDZIAŁ 2. KULTURA ORGANIZACYJNA I JEJ ADEKWATNOŚĆ WOBEC SYSTEMU WARTOŚCI ORGANIZACJI

2.1. Światopogląd społeczny a zmienność kultury organizacyjnej

W XXI w. społeczeństwa stają w obliczu potężnego, jak nigdy dotąd, współlistnienia i przenikania się wielu kultur ze wszystkich stron świata. Oczywiście już w starożytnych cywilizacjach ludzie się przemieszczali, ale dotyczyło to zasadniczo konkretnych grup, jak marynarze czy kupcy. Byli też podróżnicy, ale ich liczba i wpływ na kulturę własnego społeczeństwa były znikome. Wyjątkiem może był Marco Polo, ale to przykład jednostkowy. Dziś natomiast ludzie bardzo szybko przemieszczają się pomiędzy krajami w poszukiwaniu nowej pracy, podróżując czy emigrując w celach edukacyjnych. W Europie powszechnie można się spotkać ze zjawiskiem wielokulturowości, a w szczególności w międzynarodowych korporacjach, gdzie kontakt z osobami z innych kultur jest wręcz codziennością. Daje to możliwość obserwowania pochodzących z odległych miejsc osób, którzy mieszkają, żyją i pracują obok nas, ich zwyczajów, norm, innego stylu życia, ubierania się, innego podejścia do pracy czy życia rodzinnego. Coś, co nie tak dawno nas dziwiło, bo było „jak nie z tego świata”, dziś dzięki obecności w naszej kulturze staje się nam bliższe i mniej obce. Zbliżanie się i mieszanie różnych kultur sprzyja wzrostowi tolerancji wobec innego stylu życia, ale również uczy na nowo postrzegać to, co dotychczas było „tylko nasze”. Wydaje się, że mając świadomość, że nie ma już odwrotu od świata wielokulturowego, należy starać się zrozumieć, jak pisał R. Kapuściński, „Innego”, jego kulturę, uznawane wartości, światopogląd czy zwyczaje. W roku 1962 H.M. McLuhan w książce *Galaktyka Gutenberga* użył terminu „globalna wioska” (*global village*). Termin ten szybko stał się bardzo popularny i określał pewien trend: dzięki mediom społecznościowym, komunikatorom internetowym, ogólnie internetowi tracimy granice narodowe, kulturowe, a odległości między krajami czy społecznościami nie są już aż tak wielkie. Rzeczywiście tak jest, że w ciągu kilku godzin pracownik z drugiej półkuli może przenieść się i zacząć pracę w innym kraju prawie z dnia na dzień. Wraz ze swoim pojawieniem się wnosi do danej społeczności swoją kulturę, czyli normy, zwyczaje, tradycje, np. swoje wyuczone sposoby radzenia ze stresem w pracy czy relacje z przełożonym i kolegami. Kapuściński w książce *Dalem głos ubogim. Rozmowy z młodzieżą*¹³⁵ podważa jednak teorię globalnej wioski. Ów pisarz i podróżnik twierdzi, że wioska

¹³⁵ R. Kapuściński, *Dalem głos ubogim. Rozmowy z młodzieżą*, Znak, Kraków 2008.

to małe społeczeństwo, złożone z kilkunastu rodzin, w którym wszyscy znają się bardzo dobrze, a wewnątrz wytworzyły się pewne zwyczaje i tradycja, istnieją również silne więzi. To przestrzeń, gdzie wszyscy znają swoje zasady społeczne, nakazy i historię swojej małej społeczności. Takie społeczeństwo wręcz gotowe jest walczyć, broniąc swojej tożsamości. Wioska to jakby zamknięte kulturowo społeczeństwo. Opisanych wyżej zasad nie ma jednak w „globalnej wiosce”¹³⁶. Globalna wioska to wielokulturowość, anonimowość, to miejsce ciągłego tworzenia nowych norm, dostosowywanie się do zasad większości lub zasad narzuconych czy proponowanych przez choćby organizację, której się jest częścią.

Niemniej żyjąc w XXI w. i mając świadomość swoich korzeni kulturowych, poznajemy inne kultury i wartości i, chcąc nie chcąc, weryfikujemy kulturę, w której zostaliśmy wychowani. Dziś w zagonionym świecie tym bardziej niejako podpatrujemy, jak inni radzą sobie ze stresem, z licznymi obowiązkami, z zarządzaniem czasem i budowaniem relacji z najbliższymi i kolegami oraz przełożonymi w pracy. Z jednej strony część pracowników irytuje podejście młodszego pokolenia do pracy, gdy *life-balance* jest znacznie silniejszy od *work-balance*, z drugiej strony część starszych kolegów w pracy chętnie spróbowałaby tak pracować, ale nauczeni są innych norm i zwyczajów. Zmiany światopoglądowe mogą wynikać nie tylko ze zmiany pokoleniowej. Inną przyczyną może być np. obserwacja innych kultur i zwyczajów, przebywanie i wymiana doświadczeń, które również mogą wpłynąć na przewartościowanie i zmiany w światopoglądzie ludzi. Warto wspomnieć, że w ostatnich latach wielkie znaczenie dla rewizji spojrzenia na pracę miała pandemia wirusa SARS-CoV-2. Ludzie pracowali z domu, mieli więcej czasu dla najbliższych, a po pandemii nie byli i nie są już skłonni wracać do biura w takim samym wymiarze godzin, jak to było wcześniej. Zmieniło się postrzeganie samej pracy, możliwości jej świadczenia, a nawet zmienił się światopogląd w zakresie tego, czym jest praca oraz jak ją można realizować. Dla wielu przestało być koniecznością zamieszkanie blisko miejsca pracy. Przykładowo, jak wynika z badania ADP Research Institute¹³⁷ *People at Work: A Global Workforce View*¹³⁸, aż 75% pracowników zmieniło lub ma w planach zmianę miejsca zamieszkania, przy czym odsetek ten jest jeszcze większy (85%) dla pracowników z pokolenia Z.

¹³⁶ V.K. Dixon, *Understanding the implications of a global village*, „Inquiries Journal” t. 1 nr 11/2009.

¹³⁷ ADP Research Institute w okresie od 17 listopada do 11 grudnia 2020 r. przeprowadził ankietę wśród 32 471 pracowników w 17 krajach na całym świecie.

¹³⁸ ADP, *People at Work 2021: A Global Workforce View*, <https://www.adp.pl/wszystko-o-kad-rach/zaangazowanie-pracownikow-zarządzanie-talentiem/people-at-work-2021-a-global-workforce-view/> (dostęp: 30.06.2022).

W tym miejscu warto określić, czym jest światopogląd. Termin ten definiowało wielu socjologów i filozofów, w tym m.in. W. Dilthey¹³⁹ (światopogląd powstaje z całości kształtu naszych przeżyć i doświadczeń życiowych, z całościowej struktury naszej psychiki), K. Mannheim¹⁴⁰ (grupowa świadomość i kontekst społeczny determinują światopogląd jednostki), Weber¹⁴¹ (światopogląd to sprawa prywatnego ustosunkowania jednostki do najwyższych ideałów) czy A. Gramsci¹⁴² (rozdzielił on „filozofię potoczną”, czyli światopogląd bezrefleksyjnie przyjmowany w środowiskach „moralnie przeciętnego człowieka”, i „światopogląd krytyczny” – „filozofię filozofów”, która jest „filozofią jednolitą, czyli spójną i usystematyzowaną”). Zgodnie z definicją krakowskiego filozofa i socjologa J.I.M. Bocheńskiego światopogląd to zespół zdań „wyjaśniających całość doświadczenia danego człowieka”¹⁴³. Definiując go szerzej, pisał, że „światopogląd jest zespołem poglądów na podstawowe zagadnienia świata i życia ludzkiego wraz z uczuciową postawą zajętą w stosunku do nich przez człowieka”¹⁴⁴. Światopogląd jest zatem zbiorem zasad porządkujących myśli człowieka (wiedzę, przeżycia, wierzenia); jest również syntetycznym obrazem rzeczywistości, obejmuje także normy moralne, przykazania, nakazy, a zatem pozwala danej jednostce wartościować (moralność). Pozwala też odpowiedzieć na pytania dotyczące sensu życia, śmierci, cierpienia czy miłości. Światopogląd jest związany z wiarą, a nie z nauką, gdyż jest on *niedowodliwy*, wykracza poza kompetencje nauk ścisłych. W związku z tym, że każdy człowiek ma inne doświadczenie życiowe, hipoteza wyjaśniająca nie jest intersubiektywnie sprawdzalna, a zatem nie ma cech naukowości. Warto również podkreślić, że światopogląd cechuje apodyktyczna pewność, gdyż jest określonym stanowiskiem, na podstawie którego człowiek ocenia wszystkie inne sprawy. Można zatem uznać, że w pewnym sensie dla danej osoby światopogląd jest absolutny¹⁴⁵. Światopogląd, zwany również światopoglądem społecznym, pozwala jednostce identyfikować się z danym społeczeństwem czy z daną grupą kulturową. Sztompka pisze: „Dla naszej tożsamości społecznej istotny jest tylko jeden czyn-

¹³⁹ W. Dilthey, *O istocie filozofii i inne pisma*, PWN, Warszawa 1987.

¹⁴⁰ K. Mannheim, *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & K. Paul, London 1952.

¹⁴¹ M. Weber, *Obiektywność poznania w naukach społecznych* [w:] tenże (red.), *Problemy socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa 1985.

¹⁴² A. Gramsci, *Uwagi krytyczne o „Popularnym zarysie socjologii”* [w:] tenże (red.), *Pisma wybrane*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.

¹⁴³ J.I.M. Bocheński, *Sto zabobonów: krótki filozoficzny słownik zabobonów*, t. 431, Instytut literacki, Paryż 1987.

¹⁴⁴ Tenże, *O światopoglądzie* [w:] *Sens życia i inne eseje*, Wyd. Philed, Kraków 1993.

¹⁴⁵ Por. W. Wierzejski, *Ontologia społeczeństwa, teoria światopoglądu i sowietologia – trzy obszary dociekań filozoficznych nad totalitaryzmem*, „Civitas. Studia z Filozofii Polityki” nr 14/2012.

nik psychologiczny: poczucie wyrażane zaimkiem osobowym «my». Składa się na nie przekonanie o przynależności faktycznej do jakiejś zbiorowości (nawet gdy w pewnych przypadkach nie odpowiada mu realne uczestnictwo, a tylko wyobrażona relacja do «grupy odniesienia»), a także silna więź emocjonalna z innymi członkami «mojej» zbiorowości, o charakterze więzi moralnej: zaufanie, lojalność, solidarność i wzajemność wobec jej członków¹⁴⁶. Poznanie światopoglądu drugiego człowieka daje nam szansę empatycznego identyfikowania się z nim i tworzenia wspólnoty wartości i przekonań.

Zmienność światopoglądu społecznego, a tym samym światopoglądu pracowników, może istotnie wpływać na wyznawane przez pracowników wartości. Wartości pracowników, ich postawy społeczne i zachowania z kolei rezonują z wartościami organizacji i zbudowaną wewnątrz kulturą organizacyjną. Aby móc zatem przyjrzeć się, jak opisany światopogląd może wpływać na kulturę organizacyjną, należy przedstawić pokrótce pojęcie samej kultury organizacyjnej. Najpierw jednak warto zdefiniować pojęcie kultury jako takiej. Jeszcze w XVIII w. filozof J.G. Herder pisał: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura”¹⁴⁷, a po 200 latach definiowanie tego pojęcia nadal jest dla naukowców wielkim wyzwaniem. Amerykański socjolog Williams twierdzi, że „kultura (ang. *culture*) to jedno z dwóch, trzech najbardziej skomplikowanych słów w języku angielskim”¹⁴⁸. Pewien trop wskazuje antropolog C. Geertz, pisząc: „Człowiek to zwierzę zawieszone w sieci znaczeń, którą sam utkał. Ta sieć to właśnie kultura”¹⁴⁹. Z. Bauman uważa, że różnica między naturą a kulturą jest taka, że kulturą można sterować, mieć nad nią i dzięki niej kontrolę, a przede wszystkim człowiek może ją świadomie tworzyć¹⁵⁰. A. Kłosowska w swoich badaniach zauważyła, co zresztą podkreślał również C. Kluckhohn, że wspólnym mianownikiem wszystkich definicji kultury jest człowiek i jego postawa wobec natury, innych ludzi i samego siebie¹⁵¹. Inna definicja mówi zaś, że „kultura to specyficzny system znaczeń, których używamy do ważenia i rozważania naszego świata społecznego. [...] To ustanowione ramy znaczeń, które kształtują i wytyczają granice dla indywidualnych działań, myśli i uczuć”¹⁵². Do kultury jednak, jak pisze Sztompka, zalicza się tylko pewna szczególna kategoria znaczeń,

¹⁴⁶ P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012, s. 139.

¹⁴⁷ J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962.

¹⁴⁸ R. Williams, *Culture [w:] Keywords: A vocabulary of culture and society*, Oxford University Press, 1976.

¹⁴⁹ C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.

¹⁵⁰ Zob. Z. Bauman, *Socjologia*, Wyd. Zys i S-ka, Poznań 1996, s. 147-166.

¹⁵¹ A. Kłosowska, *Z historii i socjologii kultury*, PWN, Warszawa 1969, s. 339-340.

¹⁵² J.Ch. Alexander, K. Thompson, *Sociology: Culture and Society in Transition*, Paradigm Publisher, Boulder 2008, s. 64-66.

jakimi są zachowania normatywne, a zatem te w kontekście powinnościowym. Etymologicznie bowiem pojęcie „kultywować” wskazuje na takie zachowania, które są godne troski o nie i rozwoju. Znaczenia normatywne to nic innego jak wartości, które są podstawową kategorią omawianej kultury¹⁵³. Zatem, jak pisze dalej ów socjolog, zmieniając nieco definicję kultury R. Bierstedta¹⁵⁴, „kultura to wszystko, co ludzie powinni czynić, myśleć i posiadać jako członkowie społeczności”¹⁵⁵. Dla uporządkowania pojęć warto dodać, że z kolei pojęcie „zachowania normatywne” odnosi się do takich zachowań, które mieszczą się w przyjętej w danej społeczności normie, a zatem są również zgodne z przyjętymi wartościami.

Wiedząc już, czym jest kultura w rozumieniu społecznym, można przyjrzeć się, w jaki sposób rozumiana jest kultura organizacji. Analiza tego pojęcia jest jednak procesem skomplikowanym, gdyż definicje dotyczą struktur i zasad organizacyjnych, wartości, uczuć, norm i *klimatu* organizacyjnego¹⁵⁶.

Jedną z pierwszych definicji kultury organizacyjnej zaproponował E. Jacques: jest to „zwyczajowy i tradycyjny sposób myślenia i działania, podzielany w mniejszym lub większym stopniu przez wszystkich członków, a którego nowi członkowie muszą się nauczyć i przynajmniej częściowo zaakceptować, aby sami mogli być zaakceptowani”¹⁵⁷. Definicja ta wskazuje, że pracownik, a z nim jego wartości, postawy, normy wpływają na organizację, ale także kultura organizacyjna wpływa na pracownika.

Tabela 2.1. Wybrane określenia kultury organizacyjnej

Lp.	Autor definicji	Definicja kultury organizacyjnej
1.	P. Blau	Kultura organizacyjna (wewnętrzna) to wiele niepisanych reguł gry społecznej w organizacji, które pozwalają pracownikom zrozumieć organizację, w tym za czym się ona opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne, oraz identyfikować się z nią ¹⁵⁸ .
2.	K.S. Cameron, R.E. Quinn	Kultura organizacyjna to zbiór wartości, które są uważane za oczywiste, założeń, o których się nie mówi, wspólnych oczekiwań, a także elementów pamięci zbiorowej. Kultura odzwierciedla panujące poglądy, określa poczucie tożsamości pracowników, dostarcza

¹⁵³ P. Sztompka, *Socjologia. Wykłady o społeczeństwie*, Znak, Kraków 2021.

¹⁵⁴ Według R. Bierstedta kultura to wszystko, co ludzie czynią, myślą i posiadają jako członkowie społeczności. P. Sztompka nadaje jednak tej definicji oczekiwaną normatywność.

¹⁵⁵ P. Sztompka, *Socjologia...*, dz. cyt., s. 434.

¹⁵⁶ R. Mead, T.G. Andrews, *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.

¹⁵⁷ G. Aniszewska, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 13.

¹⁵⁸ P.M. Blau, W.R. Scott, *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press, 2003, s. 298.

		niepisanych, a często nieuświadomionych zasad postępowania w miejscu pracy i wzmacnia trwałość systemu społecznego ¹⁵⁹ .
3.	G. Hofstede	Kultura organizacyjna stanowi zbiorowe zaprogramowanie umysłu człowieka charakterystyczne dla wszystkich członków organizacji. Składa się na nią zestaw wartości, norm, postaw, przekonań, dzięki którym członkowie tej grupy rozumieją, co jest w organizacji ważne. Jest to tzw. drogowskaz postępowania poszczególnych członków w organizacji ¹⁶⁰ .
4.	P.H. Langford	Na kulturę organizacyjną składają się wartości wyznawane w organizacji oraz zachowania tworzące klimat organizacyjny. Wartości to raczej stałe i często niejawne sposoby rozumienia i oceniania otaczającego świata ¹⁶¹ .
5.	A. Pachura	Kultura organizacyjna to fundament filozofii prowadzenia biznesu, osadzony w środowisku otwartej i dynamicznej architektury organizacyjnej ¹⁶² .
6.	H. Schenplein	Kultura organizacyjna to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowalne i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jako system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Owa kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających firmie przetrwać.
7.	C. Sikorski	Kultura organizacyjna to zbiór norm społecznych i systemów wartości, które są stymulatorami zachowań członków instytucji istotnych z punktu widzenia stosunków mających znaczenie dla realizacji określonego celu, a zachodzących w czasie i przestrzeni między ludźmi oraz między ludźmi i elementami aparatury ¹⁶³ .
8.	E.H. Schein	Kultura organizacyjna to zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się poprzez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury ¹⁶⁴ .
9.	E.G. Flamholtz, Y. Randle	Kultura organizacyjna składa się z wartości, przekonań i norm oddziałujących na sposób myślenia i działania (zachowanie) ludzi w organizacjach. Wartości określają, co w organizacji uznaje się za priorytet w odniesieniu do prowadzonych działań operacyjnych, pracowników i klientów.

Źródło: E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, Ican Institute, Warszawa 2018, s. 28.

¹⁵⁹ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015, s. 28.

¹⁶⁰ G. Hofstede, G.J. Hofstede, *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

¹⁶¹ P.H. Langford, *Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes*, „Australian Journal of Psychology” t. 61 nr 4/2009, s. 185-198.

¹⁶² A. Pachura, *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 3/2015, s. 87-97.

¹⁶³ C. Sikorski, *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, „Problemy Organizacji” nr 3-4/1985, s. 254.

¹⁶⁴ E.H. Schein, *Organizational culture*, t. 45 American Psychological Association, 1990.

W literaturze można spotkać również inne, nieco krótsze formy ww. definicji, jak np. autorstwa M. Mycielskiej, która uważa, że kultura organizacyjna może być w pewnym sensie nazywana osobowością organizacji¹⁶⁵. Niemniej, szukając wspólnych cech ww. definicji, można zauważyć, że kultura organizacyjna:

- jest fenomenem społecznym;
- przejawia się w specyficznej grupie społecznej, jaką jest organizacja;
- jest miejscem przekazywania znaczeń i wartości między ludźmi;
- częściowo tworzona jest przez założycieli organizacji, właścicieli, zarządzających, a częściowo – spontanicznie¹⁶⁶.

Warto głębiej omówić sposób definiowania kultury organizacyjnej przez E. Scheina, który postrzega ją na trzech poziomach. Najgłębszy poziom tworzą pewne założenia, na których firma powstała. Poziom ten jest w pewnym stopniu niedostępny dla badaczy, gdyż uformował się w okresie powstawania firmy i wynika z pewnych osobistych doświadczeń, warunkowań, relacji z otoczeniem i wizji założycieli organizacji. Kolejny poziom to normy i wartości przedsiębiorstwa. Określają one, co jest dozwolone, a co nie jest dobrze widziane przez organizację lub wręcz jest nieakceptowalne. Warstwa ta również nie jest łatwa do zbadania, ale analizując deklarowane oraz realizowane wartości firmy, można ją poznać i dojść na tym etapie do określenia norm zachowań w organizacji. Najbardziej widocznym zaś jest trzeci poziom kultury danej organizacji – artefakty. Są to łatwo zauważalne symbole kultury, jak np. artefakty językowe (terminy, określenia, historie, skróty znaczeniowe znane i rozumiane tylko w danej organizacji), rytuały (zwyczaje, ceremonie, coroczne wydarzenia, formy świętowania sukcesów) czy też artefakty fizyczne (sposób ubierania się, układ biurek, który mówi o statusie pracownika)¹⁶⁷.

Kulturę organizacyjną tworzą pracujący w danej organizacji ludzie. Na ogół kreowana jest ona przez naczelne kierownictwo, jednakże przy uważnym obserwowaniu i w miarę możliwości dostosowywaniu się do zmian, jakie zachodzą w środowisku pracow-

¹⁶⁵ M. Mycielska, *Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą firmy*, Ican Institute, Warszawa 2020, s. 42.

¹⁶⁶ Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna od podstaw*, SAN, Łódź 2020, s. 54.

¹⁶⁷ E.H. Schein, *Organisation Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.

niczym. Kilka prac wskazuje na powiązanie cech dyrektora generalnego z cechami organizacji¹⁶⁸, a B. Schneider zaproponował model zwany: *Attraction – Selection – Attrition* (Atrakcja – Wybór – Ścieranie), zgodnie z którym członkowie organizacji są przyciągani przez organizację swoimi wartościami i kulturą, a po jakimś czasie odchodzą od tej organizacji (z powodu braku dopasowania) lub zostają, upodabniając się do kultury czy wartości organizacyjnych¹⁶⁹. Inny model proponują F. Trompenaars i C. Hampden-Turner, wyróżniając trzy aspekty kultury organizacyjnej:

1. relacje – między zatrudnionymi a ich organizacją;
2. hierarchia – poziom lub hierarchiczny system władzy określający miejsce przełożonych i podwładnych;
3. kierunek rozwoju – ogólne poglądy zatrudnionych na temat przeznaczenia organizacji, jej celu i zamierzeń¹⁷⁰.

Powiązanie kultury i pracowników organizacji wynika z pierwszego aspektu – relacyjnego. Jak pisze Mikuła, „kultura organizacyjna jest tworem względnie trwałym, ulegającym zazwyczaj ewolucyjnej zmianie przebiegającej w długim czasie (oprócz zmian rewolucyjnych, np. przez wymianę dużej części personelu)”¹⁷¹.

Bardzo istotne jest dla trwałości organizacji, aby kultura organizacyjna była silna i stabilna. Kulturę organizacyjną możemy analizować pod względem jej silnych lub słabych stron. Będzie ona silna, gdy:

- będzie cechować się spójnością wewnątrzorganizacyjną (wspólne wartości, przekonania i podejście pracowników);
- jej członkowie będą mieli łatwość w komunikowaniu się;
- poszczególni członkowie organizacji będą chcieli wspólnie realizować swoje wewnątrzorganizacyjne potrzeby¹⁷².

¹⁶⁸ Zob. D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review” t. 9 nr 2/1984, s. 193-206; R.C Huffman, W.H. Hegarty, *Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture*, „Journal of Management” t. 19 nr 3/1993, s. 549-574; B. Schneider, *The people make the place*, „Personnel Psychology” t. 40 nr 3/1987, s. 437-453.

¹⁶⁹ Y. Berson, S. Oreg, T. Dvir, *CEO values, organizational culture and firm outcomes*, „Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior” t. 29 nr 5/2008, s. 615-633.

¹⁷⁰ F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury: Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 116.

¹⁷¹ B. Mikuła, *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 3/2000, s. 33-40.

¹⁷² F. Trompenaars, C. Hampden-Turner, *Siedem wymiarów kultury...*, dz. cyt., s. 118.

Słaba kultura organizacyjna przejawiać się zaś będzie w braku spójności w organizacji oraz braku odpowiedniej tolerancji dla cudzych doświadczeń i pomysłów. O tym, co może być spoiwem każdej organizacji, co tworzy jej siłę i integralność, będzie mowa nieco niżej.

Ciekawe pytanie stawiają R. Mead i T.G. Andrews, autorzy książki *Zarządzanie międzynarodowe*, zastanawiając się, która kultura: organizacyjna czy narodowa (danego społeczeństwa), ma większy wpływ na pracowników. Pytanie to jest bardzo istotne z punktu widzenia możliwości zmian w organizacji w zakresie kultury. Jak wskazują autorzy, „w sytuacji, gdy kultura organizacyjna oddziałuje na wartości jej członków w większym stopniu niż kultura narodowa, zarząd może bezpośrednio określić typy zachowań lokalnych pracowników. Jeśli jednak wpływ kultury narodowej jest silniejszy, centrala firmy, wdrażając określone strategie, systemy i struktury, musi wziąć pod uwagę lokalne wartości. A zatem na to, jak lokalni pracownicy interpretują i stosują owe regulacje, duży wpływ ma ich narodowa kultura”¹⁷³. Pracownicy identyfikują się ze swoją kulturą narodową przez całe życie, gdyż w niej zostali wychowani i w niej żyją członkowie ich rodzin i najbliżsi. Zmieniając miejsce pracy, poznają różne kultury organizacyjne i niejako dostosowują się do nich na czas wykonywanych obowiązków. Pracownik, chcąc dobrze funkcjonować w danej organizacji, powinien poznać wartości swojej firmy, podstawowe zasady funkcjonowania, kierunki rozwoju, sposoby wewnętrznej komunikacji czy strukturę i jej hierarchiczność. Będzie jednak miał świadomość, że zasady te dotyczą tej organizacji, a w kolejnym miejscu pracy będą już inne.

Istotny wpływ kultury narodowej na wykreowanie skutecznej kultury organizacyjnej potwierdzają również badania przeprowadzone w Japonii oraz USA. Co więcej, kultura narodowa wpływa w sposób istotny również na strategię organizacji w przestrzeni komunikacji, sposób rozwoju produktów czy usług oraz kreowanie strategii marki¹⁷⁴. Wydaje się zatem, że w tradycyjnie zarządzanej organizacji pracownik będzie realizować w pewien sposób narzuconą mu kulturę, ale jeśli nie będzie ona *rezonować* z wartościami jego kultury społecznej, jeśli wartości organizacyjne nie będą przez niego *wyznawane*, to ich realizacja ograniczy się do godzin pracy danego pracownika. Warto jednak podkreślić, że w przypadku pracowników wiążących się z daną firmą na dłużej kultura organizacyjna będzie mieć większe znaczenie dla ich osobistego życia, a jej wartości, do których może początkowo nie mieli

¹⁷³ Tamże, s. 120.

¹⁷⁴ C. Webster, A. White, *Exploring the national and organizational culture mix in service firms*, „Journal of the Academy of Marketing Science” t. 38 nr 6/2010, s. 693.

przekonania, dzięki dobrym doświadczeniom wewnątrzorganizacyjnym staną się ważne także w sferze prywatnej.

Po określeniu, czym jest światopogląd społeczny i jak definiuje się kulturę organizacyjną, można postawić pytanie: jak światopogląd społeczny może wpływać na zmianę kultury organizacyjnej? Ł. Sułkowski, opisując koncepcję Scheina¹⁷⁵, pisze: „Rdzeń kultury organizacyjnej stanowią założenia – zbiory podstawowych wzorców orientacji i wyobrażeń oraz założenia filozoficzne i światopoglądowe, wpływające na postrzeganie i działanie”¹⁷⁶. Światopogląd jest zatem częścią kultury organizacyjnej i zmiany w nim będą miały wpływ na zmianę tejże kultury przy założeniu, że zarządzający organizacją będą chcieli dostrzec zmiany społeczne i zweryfikować wartości, normy, zasady panujące w danej organizacji. Kultura organizacyjna może więc zmieniać się ze względu na zmiany światopoglądowe pracowników, ale także pod wpływem zmian wartości, jakie będą wyznawali pracownicy, gdyż wartości, normy i zasady są częścią światopoglądu.

Należy podkreślić, że nie chodzi o odrębne spojrzenie na świat kilku pracowników w całej organizacji. Wpływ światopoglądu na kulturę firmy może mieć znaczenie tylko wtedy, gdy jego zmiana dotyczy większości pracowników, a przynajmniej ich znaczącej części. Światopogląd społeczny może zmieniać się m.in. z powodu wyjątkowych sytuacji, które powodują przewartościowanie w postrzeganiu istotnych kwestii życiowych dużej grupy społecznej (np. epidemia COVID-19) czy też pod wpływem innych wartości, które pojawiają się np. z kolejnym pokoleniem (nowe podejście do *work-life balance* u pokolenia Y w porównaniu do pokolenia X). To tylko dwa możliwe źródła zmian światopoglądu, a powodów może być znacznie więcej. Odwołując się do przykładu, warto wskazać zmiany światopoglądowe w społeczeństwie na przykładzie pokolenia Y. W latach 2013-2014 przeprowadzono na ponad 1500 ankietowanych badania, które dotyczyły oczekiwań pracowników. Do najważniejszych zaliczono:

- możliwość uzyskania oczekiwanego wynagrodzenia;
- gwarancję pewności (stabilności) zatrudnienia (umowa o pracę na czas nieokreślony);
- dobrą atmosferę w pracy;
- odpowiednie warunki pracy (środki i przedmioty pracy, środowisko pracy);
- nagradzanie za osiągnięcie wyznaczonych celów;

¹⁷⁵ E.H. Schein, *Organisation Culture and Leadership...*, dz. cyt., s. 14.

¹⁷⁶ Ł. Sułkowski, *Kultura organizacyjna od podstaw...*, dz. cyt., s. 82-83.

- możliwość rozwoju¹⁷⁷.

Jak wskazują autorki badania, biorąc pod uwagę, że przedstawiciele pokolenia Y bardzo szybko rezygnują z pracy, gdy ich oczekiwania nie są zaspokojone, może okazać się, że dotychczasowe tradycyjne rozwiązania organizacyjne będą niewystarczające, aby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych pracowników, a dużą rolę w tym mają do odegrania sami managerowie¹⁷⁸. W świetle przedstawionych rozważań wydaje się jednak, że jeszcze większą rolę ma tu kultura organizacyjna danej firmy, która powinna stać się dla pracowników prawdziwa i wewnętrznie spójna, a przez to atrakcyjna, a siła tej kultury powinna przyciągać do organizacji najlepszych.

Badania wskazały również najważniejsze oczekiwania młodych pracowników względem przełożonych. Wyniki są następujące:

- przełożony doceni mój wkład w osiąganiu celów;
- przełożony będzie wspierał w nowatorskich pomysłach;
- przełożony będzie motywował do rozwoju;
- przełożony buduje swój autorytet wśród pracowników swoją wiedzą i fachowością;
- przełożony będzie pobudzał do kreatywności;
- przełożony będzie przywódcą zespołu;
- przełożony będzie mnie otwarcie i często informował o ocenie wyników mojej pracy¹⁷⁹.

W 2017 r. z kolei przeprowadzono badanie dotyczące pokolenia Z opisywanego w poprzednim rozdziale i jego oczekiwań w miejscu pracy¹⁸⁰. Okazuje się, że do najbardziej cenionych przez to pokolenie wartości należą:

- zachowanie dobrego zdrowia (99% ankietowanych);
- zaradność życiowa (99%);
- życie bez kłopotów materialnych (98%);
- rozwijanie własnych pasji (98%);
- rozwój kariery zawodowej (92%);

¹⁷⁷ M.W. Kopertyńska, K. Kmiotek, *Oczekiwania pracowników pokolenia Y...*, art. cyt.

¹⁷⁸ Tamże.

¹⁷⁹ Tamże.

¹⁸⁰ J. Gajda, *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 491/2017, s. 158-171.

- praca zawodowa (91%).

Wartości te przekładają się na oczekiwania pokolenia Z jako pracowników:

- dostęp do nowoczesnych technologii (92%);
- wysoka pensja (91%);
- swoboda działania (90%);
- możliwość rozwoju zawodowego (89%);
- przyjazna i luźna atmosfera w pracy (87%).

Respondenci stwierdzili, że chętniej będą angażować się w pracy, czerpiąc z niej radość, czując się potrzebni i docenieni, oraz gdy mogą liczyć na wzajemną pomoc i życzliwość¹⁸¹.

Porównując powyższe badania dotyczące pokoleń Y i Z, można zauważyć, że już te dwa pokolenia mają nieco różne światopoglądy. Część oczekiwań pokrywa się, jak np. oczekiwanie wysokiej pensji, jednak pokolenie Z, zwane również pokoleniem C (*Connected*), na pierwszym miejscu wskazuje dostęp do nowych technologii, o czym pokolenie Y nawet nie wspomina. Pokolenie Z, mając na uwadze przede wszystkim zdrowie (na pierwszym miejscu ze wszystkich wartości), będzie stawiać mocno na odpowiedni balans pomiędzy pracą a życiem prywatnym (*work-life balance*). Z kolei trudno jest jednoznacznie ocenić, czy dla pokolenia Y ten aspekt będzie aż tak ważny, skoro z pewnością dużo energii i czasu angażuje na otrzymanie stabilnego zatrudnienia (umowa na czas nieokreślony). Co trzecia osoba z pokolenia Z, jak wynika z badań przeprowadzonych w 34 krajach przez Randstad Workmonitor 2022¹⁸², gotowa jest raczej być bezrobotnym niż nieszczęśliwym w pracy (w Polsce uważa tak 20% badanych). 48% badanych twierdzi, że zrezygnowałoby z pracy, gdyby praca uniemożliwiała im cieszenie się życiem.

Pandemia COVID-19 doświadczyła pracowników w sposób skrajny. Pracowali osamotnieni w domach, znacznie ponad wyznaczone godziny pracy, aby osiągnąć dotychczasowe cele i efekty. Pojawiły się przemęczenie, stres, problem z łączeniem czasu dla rodziny i komunikacji z szefem, spadła dotychczasowa skuteczność, a ryzyko zwolnień wpłynęło na wzrost tempa skutkujący wyczerpaniem i cynizmem¹⁸³. Z tego powodu z czasem u dużej

¹⁸¹ Tamże.

¹⁸² Randstad Workmonitor 2022. *A new area in the how we work revolution*, Randstad, <https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022> (dostęp: 7.07.2022).

¹⁸³ J. Moss, *The Pandemic Changed Us. Now Companies Have to Change Too*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/07/the-pandemic-changed-us-now-companies-have-to-change-too> (dostęp: 9.07.2022).

części pracowników pojawiła się chęć rezygnacji z takiego tempa życia. Przeprowadzone w Microsoft (The Microsoft 2022 Work Trend Index¹⁸⁴) badania obejmujące ponad 31 000 pracowników w 31 krajach pokazały, że 43% pracowników rozważa odejście z pracy w kolejnych latach. Powodem jest brak zrównoważonego obciążenia pracą. Zgodnie z raportem w latach 2020-2022 cotygodniowe spotkania na Teams wzrosły o 252%, wysłano o 6 miliardów e-maili więcej¹⁸⁵, a średnia praca po godzinach wzrosła o 28%.

Badania wykazały także inne trudności, z którymi zmagali się pracownicy. W okresie ścisłej kwarantanny przebywanie w domu z całą rodziną i wykonywanie równocześnie obowiązków zawodowych sprawiło, że w USA 4 na 10 osób¹⁸⁶ dorosłych zgłosiło objawy lęku lub zaburzeń depresyjnych. W 2019 r. liczba zgłoszonych zaburzeń składała 1 na 10 osób. Firmy jednak nie zwalniały tempa i nie dawały pracownikom wystarczająco dużo przestrzeni na „złapanie oddechu”. Według badania przeprowadzonego w lutym 2022 r. przez Ernst & Young (EY) 54% pracowników zwolniło się z pracy, gdyż ich szefowie nie byli empatyczni w stosunku do ich zmagania w pracy; prawie połowa (49%) stwierdziła, że ich pracodawca nie interesuje się ich życiem prywatnym¹⁸⁷. Można z tego wywnioskować, jakie są oczekiwania pracowników. Z pewnością potrzebują empatycznych przełożonych, którzy będą elastyczni i uważni na stan zdrowia swoich podwładnych¹⁸⁸.

Badania pokazują, jak np. praca zdalna poza biurem bardzo mocno wpłynęła na zmianę światopoglądu pracowników. J.M. Barrero, N. Bloom i S.J. Davis w artykule opublikowanym w „Harvard Business Review”¹⁸⁹ wskazali, że 40% pracowników w USA znacznie szukać nowej pracy lub natychmiast zrezygnuje z obecnej, jeżeli po pandemii zostaną zmuszeni do powrotu do biura. Potwierdzają to także badania McKinsey z 2021 r.¹⁹⁰: z 5770

¹⁸⁴ *Work Trend Index. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*, 2022, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (dostęp: 9.07.2022).

¹⁸⁵ *The Work Trend Index. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready?*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 9.07.2022).

¹⁸⁶ N. Panchal i in., *The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use*, KFF, <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/> (dostęp: 9.07.2022).

¹⁸⁷ Ernst & Young, *How empathetic leadership can fix the Great Resignation*, https://www.ey.com/en_us/consulting/how-empathetic-leadership-can-fix-the-great-resignation (dostęp: 9.07.2022).

¹⁸⁸ J. Moss, *The Pandemic Changed Us...*, art. cyt.

¹⁸⁹ J.M. Barrero, N. Bloom, S.J. Davis, *Don't Force People to Come Back to the Office Full Time*, „Harvard Business Review” 2021, <https://hbr.org/2021/08/dont-force-people-to-come-back-to-the-office-full-time> (dostęp: 10.07.2022).

¹⁹⁰ McKinsey & Company, *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (dostęp: 10.07.2022).

ankietowanych 40% porzuciłoby swoją pracę, nie mając żadnej innej alternatywy, gdyby musieli pracować tylko z biura.

Z kolei w niedawnym badaniu przeprowadzonym przez Oracle AI@Work¹⁹¹ 88% badanych stwierdziło, że zmienili swoją definicję sukcesu. Obecnie najważniejsze są dla nich równowaga między życiem zawodowym i prywatnym, zdrowie psychiczne i elastyczność. Y. Cameron, wiceprezes ds. globalnej strategii produktowej Oracle Cloud HCM, zauważyła, że pracownicy obecnie oczekują od swoich managerów czegoś więcej: „Ludzie musieli znosić ogromne ilości stresu, żonglując priorytetami zawodowymi i osobistymi, walcząc z wypaleniem, a wielu z nich nie otrzymywało dużego wsparcia [...]. Od strony biznesowej pracodawcy muszą zdać sobie sprawę, że władza przeszła w ręce pracowników. Organizacje muszą pracować ciężiej, aby stać się miejscem, w którym pracownicy chcą pracować, budując i utrzymując silną kulturę, która pielęgnuje pracowników zamiast ich wypalać”¹⁹².

Przytoczone powyżej badania i analizy pokazują bardzo jasno, jak zmienia się światopogląd pracowników. Ich oczekiwania wobec miejsc pracy, wartości, priorytety ulegają modyfikacjom. Czy firmy odpowiedzą szybko na te nowe postawy pracowników i będą chciały dostosować kulturę organizacyjną, aby mogła współgrać z tym, co wnoszą pracownicy? Z pewnością w jakiejś części firm tak się stanie; w pozostałych rozdzwięk pomiędzy kulturą organizacyjną a światopoglądem pracowników będzie tak duży, że organizacja będzie tracić swoją spójność i integralność. Również jeżeli okres dostosowywania kultury będzie trwał zbyt długo, organizacje stracą najlepszych pracowników, a w konsekwencji staną się mniej konkurencyjne.

Światopogląd społeczny wpływa na postawy, zachowania i wartościowanie pracowników zmieniając ich osobiste wartości. Wpływając na wartości pracowników, pośrednio zaczyna rezonować z wartościami organizacyjnymi w miejscu pracy, a tym samym z kulturą organizacyjną, której częścią są wartości. Do tego znaczące wydarzenia społeczne, jak np. pandemia, zmieniają i przewartościowują wiele oczekiwań i postaw wśród pracowników i wpływają na codzienne życie organizacji.

W kolejnej części omówiona zostanie kultura organizacyjna, jej rola w organizacji, istotność i przyszłe możliwe kierunki rozwoju.

¹⁹¹ Oracle Study, *Employees Use Tech to Regain Control*, <https://www.oracle.com/human-capital-management/ai-at-work/> (dostęp: 10.07.2022).

¹⁹² J. Moss, *The Pandemic Changed Us...*, art. cyt.

2.2. Współczesne kultury organizacyjne definiujące organizację

Jak zostało wspomniane powyżej, kultura organizacyjna jest pewnego rodzaju spoiwem wielu warstw istniejących w organizacji. Gdy jest zintegrowana z wartościami i światopoglądem pracowników, daje siłę i poczucie wspólnoty (więzi wewnątrzorganizacyjnej¹⁹³), przynależności. Daje przewagę konkurencyjną, gdy stawia na silne i uniwersalne wartości. Może też stać się przyczyną upadku firm, gdy nie jest aktualizowana, a jej anarchiczność i nieadekwatność obniżają morale i energię w przedsiębiorstwie. Nowoczesne i szybko rozwijające się organizacje posiadają bardzo otwarte kultury organizacyjne, które tworzone są wraz z pracownikami i dostosowywane są do ich światopoglądu.

W latach 80. w Wal-Mart (obecnie Walmart) nowi pracownicy, podnosząc prawą rękę jak do przysięgi, powtarzali na telekonferencji przed samym S. Waltonem w obecności ponad 100-tysięcznej grupy pracowników: „Od dziś począwszy uroczyste przysięgam i deklaruję, że ilekroć klient zbliży się do mnie na trzy metry, uśmiechnę się, spojrzę mu w oczy i przywitam go. Dopomóż mi, Sam”¹⁹⁴. Takie deklaracje i przyrzeczenia świadczą, że to kultura, która graniczy niemal z kultem. W firmie Nordstrom, amerykańskiej sieci domów towarowych, nowi pracownicy otrzymywali instrukcję, w której było napisane:

Witaj w Nordstrom
Serdecznie witamy Cię w naszej firmie.
Naszym najważniejszym celem jest
nadzwyczajna obsługa klienta.
Ustaw wysoko poprzeczkę swoich celów osobistych
i zawodowych. Jesteśmy głęboko przekonani,
że jesteś zdolny i staniesz na wysokości zadania.

Zasady panujące w Nordstrom:
Zasada numer jeden:
O tym, co zrobić w każdej sytuacji,
zadecyduje twój zdrowy rozsądek.
Nie ma żadnych innych zasad.

Pytaj kierownika działu, kierownika sklepu
lub dyrektora oddziału, o co tylko zechcesz

¹⁹³ M. Machaczka, *Rola kultury w kształtowaniu więzi wewnątrzorganizacyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4-6/2011, s. 259-268.

¹⁹⁴ S. Walton, J. Huey, *Sam Walton: Made in America*, Doubleday, New York 1992, s. 223.

i kiedy zechcesz¹⁹⁵.

Takie formy komunikowania kultury od pierwszych dni pracy z pewnością spodobać się nie każdemu pracownikowi, gdyż podobne elementy oraz sposoby oddziaływania spotyka się chociażby w sektach, a nie w typowych przedsiębiorstwach. Firmy tak bardzo narzucające swoją kulturę są wspaniałym miejscem pracy tylko dla tych, którzy od pierwszego dnia chcą stać się ich częścią. Mimo że nie wszyscy są przygotowani na tak szybką inkulturację, właśnie tak działają ogromne i często określane mianem wizjonerskich organizacje, a natychmiastowo i silnie wprowadzana kultura organizacyjna nieraz przynosi ogromne efekty. Jak piszą Collins i Porras, „jeśli nie przyjmiesz z entuzjazmem HP Way, to po prostu nie będziesz przynależać do Hewlett-Packard. Jeśli nie będziesz fantastycznie poświęcać się na rzecz klientów, nie staniesz się członkiem społeczności Wal-Mart. Jeśli nie dasz się «sprokteryzować», nie zagrzejesz miejsca w Procter & Gamble. Jeśli nie przyłączysz się do krucjaty o jakość (nawet w obsłudze firmowego bufetu), to nie znajdziesz dla siebie miejsca w Motoroli. Jeśli kwestionujesz wolny wybór jednostki w kwestii tego, co może kupować (np. papierosy), to nigdy nie staniesz się członkiem społeczności Philip Morris. Jeśli nie czujesz się dobrze w mormońskim klimacie czystości i zaangażowania w pracę, to lepiej nie podejmuj pracy w Marriottcie. Jeśli nie jesteś perfekcjonistą, nie czujesz magii, pozostajesz obojętny na «czarodziejski pył» i nie potrafisz się przeobrazić w sympatycznego gorliwca, to zapewne nie polubisz pracy w Disneylandzie”¹⁹⁶. To opis kultur organizacyjnych narzucanych w ogromnych międzynarodowych organizacjach w latach 80. i 90. XX w. Warto zbadać, jakie obecnie istnieją kultury w organizacjach i w jaki sposób przedsiębiorstwa podchodzą do narzucania czy wręcz indoktrynacji kulturowej.

W nowoczesnych organizacjach kulturę organizacyjną można opisać słowem „solidarność”. Solidarność jest bowiem miarą zdolności społeczności do szybkiego i skutecznego dążenia do wspólnych celów niezależnie od osobistych więzi¹⁹⁷. Solidarność opiera się nie tyle na sercu, co na umyśle: relacje mają podstawy w zasadach, wspólnych interesach i wspólnych celach, które w konsekwencji przynoszą korzyści wszystkim zaangażowanym. Ową solidarność można dostrzec właśnie w organizacjach, gdzie kultura tworzy pewną

¹⁹⁵ R. Levering, M. Moskowitz, *The 100 Best Companies to Work for in America*, Doubleday Currency, New York 1993, s. 327-332.

¹⁹⁶ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt., s. 193.

¹⁹⁷ R. Goffee, G. Jones, *What Holds the Modern Company Together?*, „Harvard Business Review” 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together?registration=success> (dostęp: 10.07.2022).

wspólnotę ludzi i spójność pracowników. Cechują się nią np. związki zawodowe czy pewne grupy zawodowe, jak lekarze czy prawnicy. Poczucie solidarności na wysokim poziomie może tworzyć grupę silnych zależności i wspólnych interesów, do której nie sposób się dostać, jednak taki rodzaj solidarności nie sprzyja dobremu zarządzaniu i otwartej kulturze organizacji. Tam, gdzie kultura w organizacji jest bardzo wysoka, obowiązki i role w organizacji zacierają się, a pracownik może w stosunkowo łatwy sposób zaangażować się w projekt związany z innym działem. Nie jest to możliwe tam, gdzie owa solidarność jest zbyt mocna.

A. Pocztowski pisze, że kultura organizacyjna jest kluczowym czynnikiem wpływającym na system zarządzania efektami w organizacji¹⁹⁸. To zaś, jakich efektów oczekuje się dziś od organizacji, oczywiście zależy m.in. od rodzaju działalności, danego momentu rozwoju firmy, nadanego przez założycieli i management kierunku. Główny i priorytetowy kierunek powinny wskazywać wartości danej organizacji, a kultura organizacyjna jest swego rodzaju motorem napędzającym organizację w kierunku tych wartości. W ten sposób powstają kultury organizacyjne związane z orientacją na:

- klienta,
- pracownika,
- standard prac i odpowiedzialność,
- innowacyjność i zmianę,
- procesy¹⁹⁹.

Poniżej zostaną omówione wymienione kierunki we współczesnych kulturach organizacyjnych.

Organizacje z **kulturą skoncentrowaną na kliencie** to takie, które stawiają go jakby w środku. To on nadaje organizacji energię, to dla niego otwarte są wszystkie działy firmy i gotowi do pomocy wszyscy pracownicy. Inaczej mówiąc, klient jest na pierwszym miejscu wśród innych priorytetów firmy. Jego zadowolenie i obsługa są naczelną zasadą tych organizacji także w zarządzaniu. Pracownicy podpisują często formalną deklarację orientacji na klienta, wykorzystuje się komunikację wewnątrzorganizacyjną wzmacniającą jego wartość,

¹⁹⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018, s. 269.

¹⁹⁹ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy*, Ican Institute, Warszawa 2018.

a do sprzedaży zatrudnia się osoby empatyczne i silnie skoncentrowane na odbiorcy. Postępowanie odpowiadające głównej zasadzie jest u pracowników nagradzane, szkoli się ich w tym kierunku i wdraża się praktyki wysokiego poziomu obsługi klienta.

W innych organizacjach można spotkać **kultury silnie skoncentrowane na pracowniku**. Związane jest to ze świadomością, że od wysoko wyspecjalizowanej kadry zależy sukces firmy. Niestety liczba populacji krajów wysokorozwiniętych maleje i w przyszłości może okazać się, że w wybranych obszarach gospodarki wysoko wyspecjalizowanych pracowników będzie mniej²⁰⁰. Część z nich zostanie zastąpiona pracownikami z mniej rozwiniętych gospodarczo krajów. W konsekwencji specjaliści będą poszukiwani, a ich wartość będzie rosła z każdym rokiem. Jak już zostało powiedziane, zmieniają się priorytety i coraz więcej pracowników wybierze raczej spędzenie czasu z rodziną niż nadgodziny. Zarządzający organizacjami muszą zatem zmierzyć się z utrzymaniem zmotywowanego i zaangażowanego pracownika, który będzie gotowy tworzyć wartości organizacyjne i z nimi się identyfikować. Firma Google jest dziś organizacją, która w sposób wyjątkowy dba o pracownika i tworzy kulturę skoncentrowaną na jego rozwoju. Kultura ta jest wyraźnym źródłem przewagi konkurencyjnej²⁰¹. Google wprowadziło np. stanowisko ds. kultury na poziomie dyrektorskim, prowadzi „ankietę szczęścia” (bada, w jakim stopniu pracownicy są usatysfakcjonowani z pracy w Google), a w czasie rekrutacji nowych pracowników zadaje się pytania, które pozwalają sprawdzić sposób myślenia przyszłych pracowników. Do zadań dyrektora ds. kultury należy m.in. dbanie, aby w szybko rozwijającej się organizacji każdy z pracowników znał wartości organizacyjne, a nowi pracownicy przykładali wagę nie do hierarchii, ale do realizacji powierzonych im zadań²⁰². Organizacje, w których kultura koncentruje się na pracowniku, w zdecydowanej większości deklarują tę wartość i eksponują ją w codziennym funkcjonowaniu firmy. Metody komunikacji, jej język, prowadzone szkolenia powinny wzmacniać i podkreślać rolę i wartość pracownika w przedsiębiorstwie.

W innych organizacjach **kultura może koncentrować się na standardach pracy i odpowiedzialności**²⁰³. Te wartości tworzą pewien kręgosłup etyczny danej organizacji. Bez wyraźnych zasad pracownicy mogliby w indywidualny sposób interpretować standardy

²⁰⁰ GUS, *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/18/1/1/ludnosc_w_starszym_wieku.pdf (dostęp: 16.07.2022).

²⁰¹ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy...*, dz. cyt., s. 98.

²⁰² E. Mills, *Meet Google's culture czar*, <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/meet-googles-culture-czar/> (dostęp: 16.07.2022).

²⁰³ E.G. Flamholtz, Y. Randle, *Kultura firmy...*, dz. cyt.

jakości obsługi klienta, sposoby osiągania celów czy też szacunek do innego pracownika. Kultura dotycząca standardów pracy i odpowiedzialności tworzy dla kadry pewną filozofię działania. To pewnego rodzaju zbiór celów i wartości, postaw wobec klienta oraz odpowiedzialności danego pracownika. Głównym narzędziem do zarządzania tym aspektem kultury jest: (1) system nagród wobec zachowań zgodnych z przyjętymi wartościami oraz (2) uwzględnianie wartości w standardach efektywności.

Kultura organizacyjna może również **koncentrować się na innowacyjności i potencjale zmiany**. Taką rolę przyjmuje przede wszystkim w organizacjach, które przechodzą transformację, wymagają restrukturyzacji czy też działają w branżach nowych technologii. Kultura tego typu promuje w organizacji te czynniki, które warunkują innowacyjność²⁰⁴, tj.: gotowość do zmian, otwartość na eksperymenty, brak krytyki, niski poziom kontroli, luz organizacyjny, podnoszenie kwalifikacji przez pracowników, zaufanie, zgoda na popełniania błędów, nonkonformizm i indywidualizm czy odpowiedni styl kierowania, który pobudza kreatywność i tworzy przestrzeń do wprowadzania zmian²⁰⁵. Ch. O'Reilly podkreśla zaś, że kluczowymi wzorami kultury sprzyjającej innowacjom są: podejmowanie ryzyka, tolerancja, szybkość w działaniu i praca zespołowa²⁰⁶. Jak zauważa K. Gadomska-Lila, kultura innowacyjności przejawia się przez atmosferę swobody zarówno określonych zachowań (np. prawo do błędów), jak również czasu czy miejsca pracy, a nawet wyglądu (swobodny ubiór)²⁰⁷.

Ostatni wymiar kultury dotyczy **koncentracji na procesach i sposobu, w jaki pracownicy postrzegają różne aspekty funkcjonowania organizacji**. Odpowiednio zarządzana kultura organizacyjna może pomóc pracownikom lepiej zrozumieć wdrażanie w firmie nowych systemów i procesów. Poprzez procesy można rozumieć działania związane z planowaniem, podejmowaniem decyzji, komunikacją w organizacji czy np. procesami związanymi z wdrażaniem CSR. Każdy z tych procesów wymaga odpowiednich postaw, zachowań oraz prezentowania wartości, które będą sprzyjać w odpowiednim przyjmowaniu i procesowaniu zmian w danym obszarze.

²⁰⁴ R. Kamiński, *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2/2002, s. 47-60.

²⁰⁵ T.M. Bardmann, *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, t. 1117, Suhrkamp, 1994.

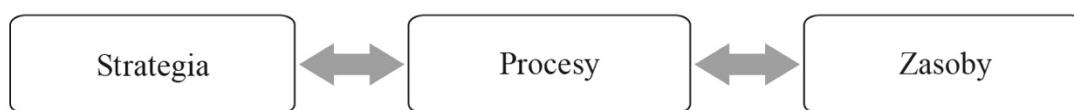
²⁰⁶ Ch. O'Reilly, *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*, „California Management Review” t. 31 nr 4/1989, s. 9-25.

²⁰⁷ K. Gadomska-Lila, *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1/2011, s. 124-133.

Za przykład wpływu kultury skoncentrowanej na procesie podejmowania decyzji może posłużyć firma Google. Proces związany z kluczowymi decyzjami ta organizacja zawsze opiera na tzw. 10 złotych zasadach²⁰⁸ znanych wszystkim pracownikom i wewnętrznie komunikowanych. Kilka przykładowych zasad:

- Google zatrudnia nowych pracowników przy udziale sześciu niezależnych osób, które przeprowadzają rozmowę kwalifikacyjną. Każda z nich jest tak samo ważna w ostatecznej decyzji o przyjęciu kandydata. Firma ma świadomość, że proces ten jest znacznie dłuższy, ale uważa go za skuteczny. Google wierzy w twierdzenie, że mądrość wielu przewyższa mądrość jednostki.
- Managerowie firmy zbierają opinie ludzi i na ich podstawie podejmują decyzję. Nie narzucają swoich autorytatywnych decyzji.
- Budowanie wspólnego rozwiązania zawsze prowadzi do budowania wspólnoty i siły grupy oraz ostatecznie do wypracowywania lepszych decyzji.
- Google opiera decyzje na danych ilościowych, zbierając je skrupulatnie. Pokazuje to, że tworzy system zarządzania informacją nie tylko w internecie, ale także wewnątrz organizacji.

Jak można zauważyć, kultura organizacyjna ma bezpośredni wpływ na utrzymanie spójności wielu obszarów w organizacji. Niemniej nie zawsze kultura miała tak istotną funkcję w organizacji. P. Cardona i C. Rey przedstawiają trzy perspektywy rozumienia organizacji²⁰⁹. Pierwsza z nich to perspektywa mechaniczna. Koncepcji ta stworzona przez Taylora, a spopularyzowana przez Fayola sprowadza się do trzech aspektów organizacji:



Rys. 2.1. Model perspektywy mechanicznej

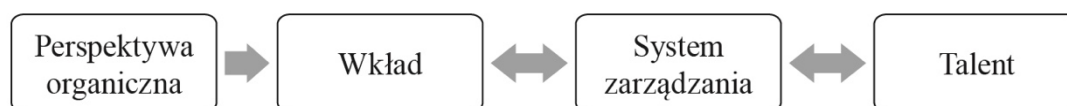
Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

²⁰⁸ E. Schmidt, H. Varian, *Google: ten golden rules*. *Newsweek*, 2005, <http://www.msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek/print/1/displaymode/1098> (dostęp: 16.09.2022).

²⁰⁹ P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Zarządzanie według tej koncepcji sprowadza się do opracowania skutecznej strategii i realizacji jej za pomocą odpowiednich procesów przy wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa. Z tej perspektywy kultura nie ma znaczenia dla funkcjonowania organizacji, a przynajmniej nie jest postrzegana jako istotna. Styl zarządzania sprowadza się do zarządzania poprzez wskazywanie zadań i kontrolowanie ich wykonania. W XXI w. nadal wiele organizacji jest zarządzanych w ten sposób. Styl ten jednak pomimo swojej efektywności na pewnym poziomie ma wiele wad, m.in. tłumi w pracownikach inicjatywę i kreatywność²¹⁰.

Drugą perspektywą spojrzenia na organizację to perspektywa organiczna. Po szeroko opisanych badaniach wykonanych przez Mayo (wspomnianych w rozdziale 1) managerowie zaczęli zwracać większą uwagę na człowieka w organizacji. Sam ten fakt sprawił, że wydajność pracowników wzrosła. Teoria X i teoria Y McGregora ukazują podobne podejście do zarządzania i skoncentrowanie się na wyzwaniu w pracowniku jego potencjału. McGregor na podstawie tej koncepcji kwestionuje teorię, że planowanie i sprawowanie nadzoru są czynnikami decydującymi o przyszłym sukcesie organizacji. Od XX w. pracownik wykonuje mniej formalnych zadań na rzecz zadań jakościowych. Perspektywa organiczna według Cardona i Reya zatem będzie kładła nacisk na zarządzanie zasobami ludzkimi, a jej model będzie wyglądał następująco:



Rys. 2.2. Model perspektywy organicznej

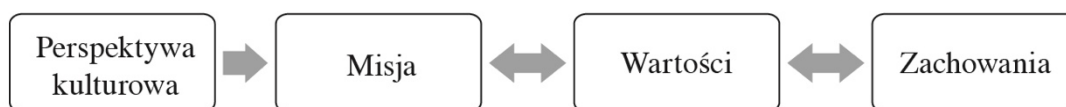
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

W ramach tego podejścia mieści się zarządzanie organizacją poprzez cele zaproponowane przez Druckera. W tym sposobie zarządzania pracownikom nie są stawiane każdego dnia nowe zadania, ale na podstawie wyznaczonych celów wyzwana jest proaktywna postawa dążenia do ich osiągnięcia. Koncepcja zarządzania przez cele została w późniejszym czasie uzupełniona o tzw. filozofię empowermentu. Polega ona na wyznaczeniu pracownikowi celu wraz z przekazaniem mocy decyzyjnej i odpowiedzialności za decyzje. Pracownik

²¹⁰ Tamże, s. 34.

w ramach empowermentu może podejmować decyzje i dysponować uprawnieniami oraz zasobami, aby osiągnąć sukces.

Trzecia perspektywa rozumienia organizacji to perspektywa kulturowa. Świadomość istotności kultury organizacyjnej pojawiła się dzięki bestsellerowej książce *Poszukiwanie doskonałości w biznesie* T. Petersa i R. Watermana²¹¹. Wcześniej wielu badaczy zwracało uwagę na kluczową rolę kultury organizacyjnej, jednak dopiero w latach 80. XX w. Peters i Waterman dzięki swoim badaniom ukazali ogromną rolę kultury w rozwoju i sukcesie organizacji. Perspektywa kulturowa organizacji oparta jest na poniższym modelu.



Rys. 2.3. Model perspektywy kulturowej

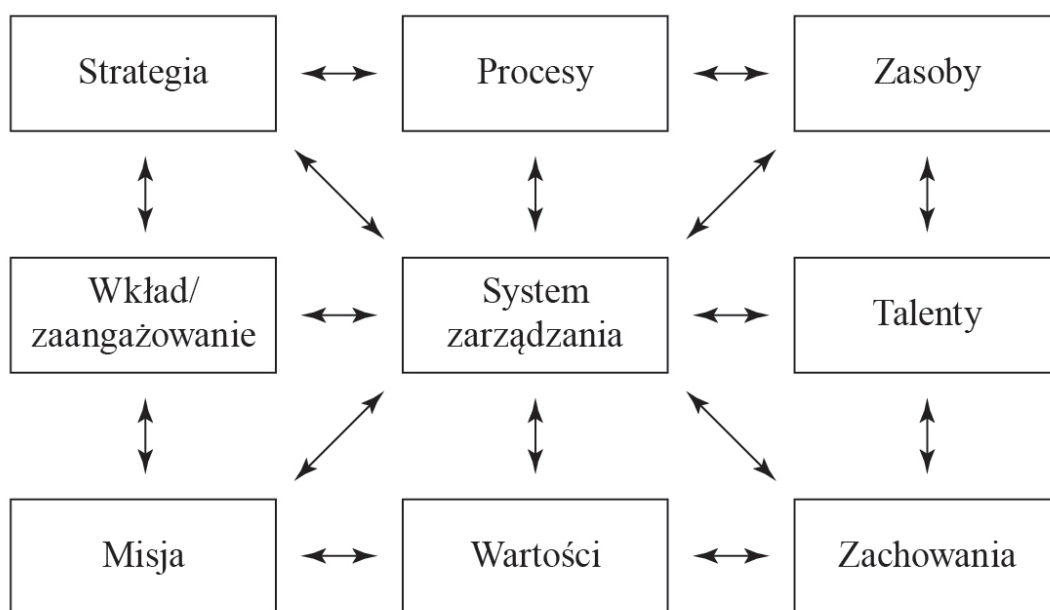
Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.

Perspektywa kulturowa pozwala pracownikom utożsamiać się z organizacją i tworzyć pewne poczucie przynależności. To dzięki wspólnym wartościom pracownicy wyzwala w sobie zaangażowanie do osiągnięcia celów. Obecnie tysiące organizacji posiada określoną misję oraz wyznacza istotne dla siebie wartości organizacyjne.

Wszystkie trzy perspektywy wzajemnie się dopełniają i pozwalają organizacji rozwijać się w pełni. Wiele organizacji wykorzystuje swój potencjał poprzez sięgnięcia do wszystkich trzech perspektyw, nadal jednak wiele firm – pomimo wprowadzenia wartości do zarządzania organizacją – nie buduje swojego potencjału na sile kultury organizacyjnej.

Cardona i Rey na bazie trzech perspektyw rozumienia organizacji zaproponowali spójny model przedsiębiorstwa, który przedstawia poniższa ilustracja.

²¹¹ T. Peters, R. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium, Warszawa 2000.



Rys. 2.4. Spójny model przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie P. Cardona, C. Rey, *Zarządzanie poprzez misję*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009, s. 42.

Podsumowując omawianie zagadnień dotyczących współczesnych kultur organizacyjnych identyfikujących organizację, należałoby jeszcze wskazać, kto w firmie jest odpowiedzialny za nadanie kierunku rozwoju kultury. Z pewnością w organizacjach dopiero powstających jest nim założyciel, który wyznacza rdzeń kultury organizacyjnej. Organizacje prowadzone przez najętych managerów początkowo przyjmują kierunek wybrany przez założyciela, jednak po pewnym czasie ci managerowie, stając się liderami w organizacjach, mogą zmienić siłę kierunku rozwoju danej kultury poprzez nacisk na wybrane, istotne według nich wartości²¹². To dyrektorzy generalni odpowiedzialni są ostatecznie za zarządzanie ewolucją podstawowych założeń organizacji, w tym jej kultury, w celu nadążenia za zmieniającymi się warunkami otoczenia i dostosowania się do nich²¹³.

²¹² E.H. Schein (red.), *Organisational Culture and Leadership*, 2nd edition San Francisco, CA Jossey-Bass, 1992; S.M. Davis, *Managing Corporate Culture*, Ballinger Pub. Co, Cambridge 1984; J. Kerr, J.W. Slocum Jr., *Managing corporate culture through reward systems*, „Academy of Management Perspectives” t. 19 nr 4/2005, s. 130-138.

²¹³ B.R. Agle, R.K. Mitchell, J.A. Sonnenfeld, *Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values*, „Academy of Management Journal” t. 42 nr 5/1999, s. 507-525.

W dobrze zarządzanej organizacji kultura organizacyjna pełni bardzo istotną rolę, która wprost definiuje całą organizację. Nadaje jej bowiem ramy wartości do podejmowania decyzji, daje poczucie przewidywalności zachowań i standardów obowiązujących nie tylko wewnątrz organizacji, ale także poza nią wobec jej wszystkich interesariuszy. Obserwując kulturę w danej organizacji, można szybko zorientować się o zaangażowaniu jej pracowników, ale także o ich postawie wobec zmian i gotowości na przyjęcie nowych wyzwań. Jest wiele dobrych praktyk, które pomagają zarządzać kulturę organizacji i dzięki temu niejako definiować współczesną organizację. Tymi narzędziami są m.in.: sformalizowana deklaracja wartości organizacyjnych, regularne monitorowanie kultury, analiza wartości i kultury osób zatrudnianych oraz ich szkolenie w kierunku integracji z kulturą organizacji oraz systemy zarządcze promujące i nagradzające pożądane zachowania.

Odpowiednia kultura organizacyjna, integrująca wszystkich wokół jednej misji przedsiębiorstwa i stwarzająca przewidywalność zachowań, może w wyjątkowy sposób doprowadzić do silnej motywacji i gotowości do zwinności (*agile*), a zatem i do szybkich zmian, jakich wymaga otoczenie wokół danej organizacji.

2.3. Praktyki i standardy we współczesnych modelach organizacyjnych

Kultura tworzy pewnego rodzaju ludzki wymiar przedsiębiorstwa. W sensie społecznym stanowi bowiem wszystko to, co nie jest niezbędne do przetrwania, ale konieczne, aby czuć się w danej społeczności człowiekiem²¹⁴. Podobnie kultura firmy nie jest niezbędna, aby powstało przedsiębiorstwo, jednak stworzenie dobrej, skutecznej kultury, która będzie motywowała pracowników i integrowała ich wokół wspólnych wartości, jest kluczowe, aby efektywnie zarządzać organizacją, osiągać założone cele i realizować strategię przedsiębiorstwa. Chcąc zatem utrzymać wysoki poziom konkurencyjności firmy, nie można traktować budowania kultury organizacyjnej jako pewnego rodzaju luksusu przysługującego tylko organizacjom, które osiągnęły już wszystkie zamierzone cele i teraz mogą pozwolić sobie na tworzenie kultury przepełnionej wysublimowanymi wartościami. Wręcz przeciwnie, aby firma wyróżniała się na konkurencyjnym rynku, musi stworzyć silną kulturę ukierunkowaną na wartości, które nadadzą jej wewnętrzną spójność i siłę do realizacji wizji i misji. J. Sanetra-Szeliga stwierdza, że „mówiąc o potencjale wpływu kultury na otoczenie, musimy pa-

²¹⁴ J. Sanetra-Szeliga, *Kultura – zasób strategiczny?* [w:] B. Biga i in. (red.), *Open Eyes Book 3*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2018, s. 237.

trzeć na niego w sposób interdyscyplinarny i holistyczny. Określenie i wykorzystanie potencjału kultury wymaga bowiem analizy wartości ekonomicznych, społecznych i kulturowych – jedynie w ten sposób otrzymujemy pełny obraz wartości kultury, który może stać się podstawą do myślenia o kulturze jako strategicznym zasobie²¹⁵ – i mimo iż te słowa odnoszą się do kultury społecznej, a nie organizacyjnej, implementacja strategicznego wymiaru kultury do świata organizacji jest bezpośrednia.

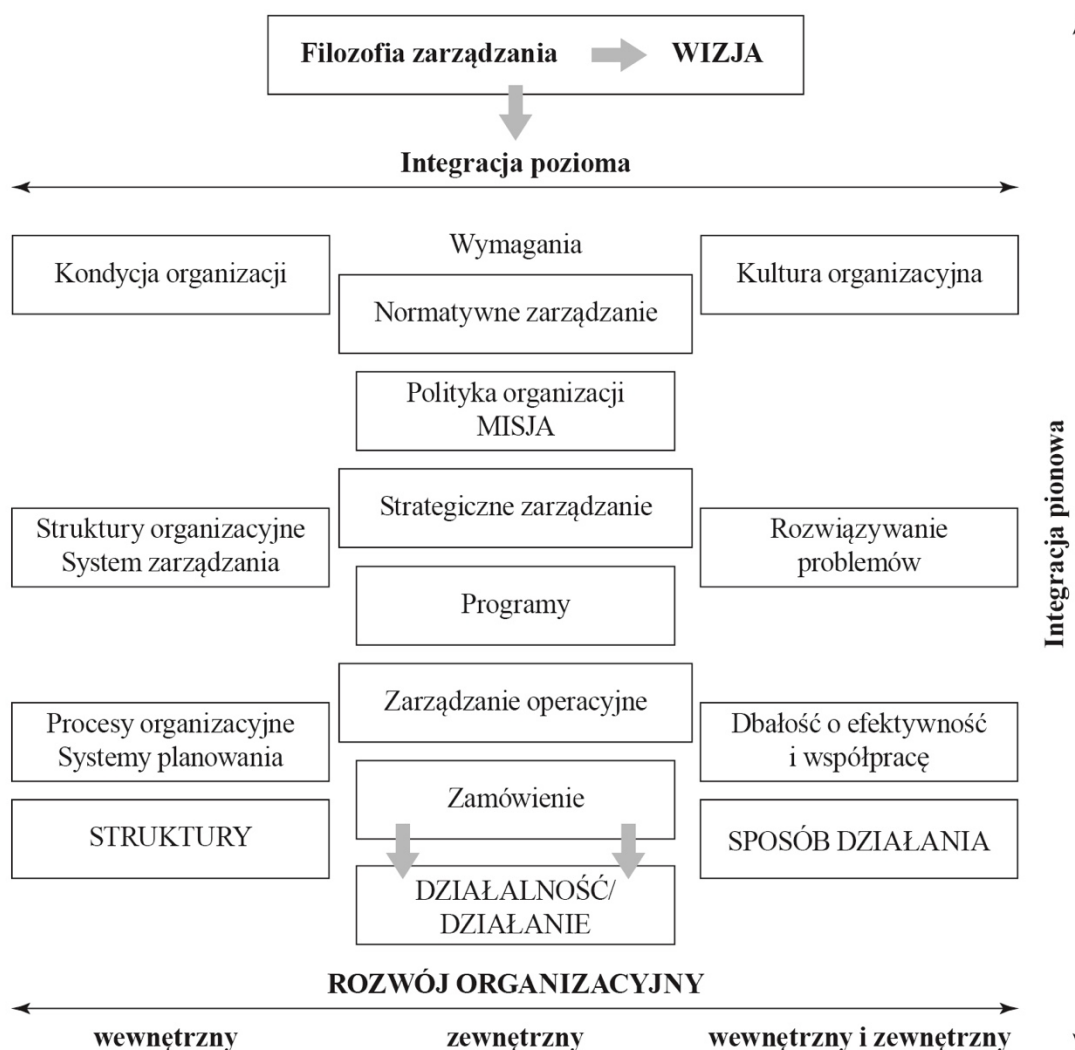
Dotychczas w organizacjach skupiano się przede wszystkim na jednej z trzech funkcji kultury – percepcji (pozostałe funkcje to integracja i adaptacja). W ramach tej funkcji standaryzowano procesy i unifikowano elementy marki, ubiór w organizacji czy wygląd biura, aby klient na całym świecie mógł zidentyfikować daną organizację *jednym spojrzeniem*. Dzięki temu konsument zna standardy obsługi, jakość produktu i jego smak (McDonald's, KFC), będąc w innym kraju czy nawet na innym kontynencie. Obecnie, w czasach interkulturowości, wymiany pracowników, migracji za pracą, w szczególności w dużych korporacjach na całym świecie główną rolą kultury jest integracja²¹⁶. Aby jednak kultura mogła integrować daną organizację, wcześniej musi zostać przygotowana w sposób spójny. Na podstawie obszernych badań K. Czainska dowiodła, że „kultura organizacyjna nie ma być przypadkowym zbiorem norm, tylko celowo i świadomie kształtowanym wzorcem norm akceptowanych przez organizację jako całość i służących rozwojowi tejże organizacji. Tylko w przypadku procesjonalnej implementacji i zarządzania kulturą organizacyjną może ona stanowić wzorzec kulturowy dla pracowników, a tym samym może być diagnozowana i usprawniana”²¹⁷. Współczesne organizacje będą w praktyce integrować się wokół swojej kultury, a zatem utożsamiać, łączyć i zbliżać pracowników do siebie dzięki identyfikowaniu się z tymi samymi cechami, wartościami i artefaktami danej kultury. Dobrze zintegrowany zespół przyniesie bowiem lepsze efekty pracy, szybciej i łatwiej będzie się ze sobą komunikować i współpracować.

Przed współczesnymi organizacjami stoi zatem wyzwanie tworzenia silnej, stabilnej organizacji, w której kultura organizacyjna niejako spaja i integruje wszystkie elementy organizacyjne. Kultura organizacyjna odgrywa bowiem kluczową rolę w integracji każdej organizacji. K. Bleicher stworzył koncepcję zarządzania zintegrowanego z punktu widzenia wymiaru normatywnego, strategicznego i operacyjnego organizacji.

²¹⁵ Tamże, s. 238-239.

²¹⁶ K. Czainska, *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013.

²¹⁷ Tamże, s. 247.



Rys. 2.5. Koncepcja zarządzania zintegrowanego według K. Bleichera

Źródło: Opracowanie własne na podstawie K. Bleicher, *Management im Wandel*, Swiridoff Verlag, Künzelsau 2005, s. 137.

Analizując koncepcję integralności zarządzania organizacyjnego Bleichera, można zauważyć, że odpowiedni system zarządzania koherentny z jej kulturą organizacyjną, misją, wizją i oparty na trzech wymiarach zarządzania, począwszy od normatywnego, poprzez strategiczny, aż do operacyjnego, może pozwolić organizacji na pełną integralność egzo- oraz endogenną.

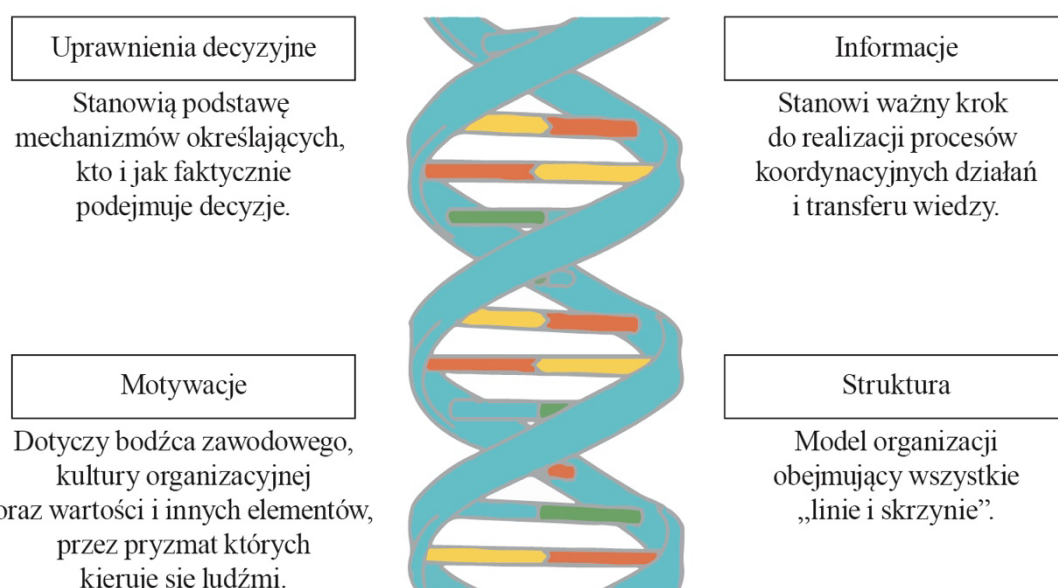
Kultura organizacyjna niezbędna jest na każdym etapie rozwoju organizacji, jednak na każdym z nich będzie pełnić inną rolę. Analiza literatury związanej z kulturą organizacyjną w nowoczesnych firmach pozwala na wskazanie przynajmniej trzech kluczowych dla niej aspektów:

- A. budowanie mocnej kultury na jasnych i mocno zintegrowanych wartościach;
- B. powiązanie kultury organizacyjnej z kulturą społeczną lub/i z kulturą swoich pracowników (w organizacjach międzynarodowych);
- C. podtrzymywanie kultury organizacyjnej podczas pracy zdalnej.

A. Budowanie mocnej kultury na jasnych i mocno zintegrowanych wartościach

Sięgając do odkryć genetyki, badacze zarządzania zauważyli, że podobnie jak w organizmach żywych, również w organizacjach istnieje pewny niepowtarzalny kod DNA. Co istotne, inaczej niż w organizmach żywych, kod ten można po zidentyfikowaniu zmieniać. G. Neilson, B.A. Pasternack i D. Mendes opracowali model DNA organizacji oparty na czterech filarach: system podejmowania decyzji, system przepływu informacji, system motywacyjny oraz struktura podmiotu. Jak pisze K. Machaczka, „istotną hipotezą tego modelu, co wydają się potwierdzać badania realizowane w tym kierunku, jest to, że elementy budujące DNA organizacji są kluczem do sukcesu organizacji oraz dają możliwość generowania przez organizację odpowiedniej sprawności działania. Sukces przedsiębiorstwa zależy więc od udzielenia odpowiedzi na pytania: jak modyfikować działalność przedsiębiorstwa poprzez elementy DNA organizacji, wypełniać strategię oraz adaptować się do zmian”²¹⁸.

²¹⁸ K. Machaczka, *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/6/2011, s. 13-23.



Rys. 2.6. Budowa organizacyjnego kodu DNA

Źródło: Opracowanie własne na podstawie G. Neilson, B.A. Pasternack, *Results. Keep what's good, fix what's wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005.

Powstaje jednak pytanie: co spaja te elementy systemu? K. Machaczka pisze: „U podstaw sprawnego systemu wykazującego zdolność rekonfiguracji, a tym samym odnowy strategicznej leży system oparty o specyficzne DNA, które tworzy odpowiednie wartości dla zarządzania organizacją, dające poczucie szerszej misji, perspektywy i wreszcie głębokich motywacji podejmowanych działań”²¹⁹. W kodzie tym zapisane są również niewidoczne na początku powstania organizacji wartości założycieli firmy.

Collins i Porras, badając 18 wizjonerskich organizacji (były to: 3M, American Express, Boeing, Citicorp, Ford, General Electric, Hewlett-Packard, IBM, Johnson & Johnson, Marriott, Merck, Motorola, Nordstrom, Philip Morris, Procter & Gamble, Sony, Wal-Mart, Walt Disney), dowiedli, że wszystkie te organizacje wykazują zadziwiającą odporność na kryzysy i są zdolne odbijać się od dna, a ich wspólną cechą jest kultura organizacyjna oparta na silnie zdefiniowanych wartościach. Co ciekawe, nie tak istotne jest, jakie konkretnie wartości reprezentują, ale na ile silnie są one ugruntowane w danej organizacji²²⁰.

²¹⁹ K. Machaczka, *Koncepcja Value Based View jako element zdolności integracji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” nr 5/2014, s. 483-489.

²²⁰ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt., s. 122.

Badacze zastąpili termin „wartość” wyrażeniem „wewnętrzna ideologia” organizacji i zauważyli, że wiele firm ma podobną ideologię (np. wkład w społeczeństwo, uczciwość, szacunek dla indywidualnej inicjatywy pracownika, służenie klientom, kreatywność czy odpowiedzialność społeczna), nie było jednak ani jednego punktu, który pojawiłby się we wszystkich wymienionych organizacjach. Tak np. Johnson & Johnson czy Wal-Mart stawiają w swoim centrum *klienta*, jednak takie firmy, jak Sony czy Ford, już tego nie robią. HP i Marriott kładą nacisk na *pracowników* – Nordstrom czy Disney nie. Sony czy Boeing do głównych wartości wpisują *odważne podejmowanie ryzyka*, lecz HP czy Nordstrom jej nie podzielają. Motorola i 3M stawiają na *innowacyjność*, co z kolei nie jest tak istotne dla Procter & Gamble i American Express. Według owych badaczy zatem nie tak istotne jest, czy rdzenna ideologia jest „słuszna” i czy można z nią sympatyzować, ale czy firma w ogóle ją posiada. Bowiem nawet gdy wartości wewnątrzorganizacyjne nie są aż tak ważne dla ludzi z zewnątrz, „stanowią drogowskaz i inspirację dla ludzi z wewnątrz”²²¹.

Budowanie kultury powinno odbywać się na wartościach nie tylko przejrzystych i dobrze uświadomionych przez pracowników, ale również zintegrowanych z ich osobistymi wartościami. Pracownicy bowiem, którzy rozpoczną pracę w miejscu, gdzie ich osobiste wartości nie będą współgrać z wartościami firmy, nie tylko będą pracować pod presją dylematów moralnych (np. wartość organizacji „produkcja wysokiej jakości produktów” – tytoń, a wartość osobista – „zdrowie”), ale też nigdy tak mocno nie zaangażują się w pracę. Dodatkowo organizacja poprzez kulturę organizacyjną będzie zachęcała, a zarazem oczekiwała od pracownika utożsamiania się i niejako „wyznawania” wartości organizacyjnych, a może to być dla niego zbyt trudne. Wspomniani badacze Collins i Porras piszą: „Za wspaniałe miejsce pracy uznają wizjonerską organizację tylko ci, którzy bardzo dobrze wpisują się w jej rdzenną ideologię [...], albo blisko się z nią zwiążesz i będziesz osiągać zadziwiające rezultaty, albo nie przyjmiesz się i organizacja odrzuci cię niczym wirus. [...] Nie ma żadnej opcji pośredniej”²²².

B. Powiązanie kultury organizacyjnej z kulturą społeczną lub/i z kulturą swoich pracowników

W XXI w., gdy tak wiele osób zmienia pracę nie tylko w ramach swoich miast, ale także przeprowadzając się do innych krajów, w wielu organizacjach międzynarodowych w jednym zespole pracują osoby o różnych poglądach społecznych i reprezentujące różne

²²¹ Tamże, s. 123.

²²² Tamże, s. 43.

kultury. Przekonania, wartości i zachowania, a zatem kultury w warstwie subiektywnej²²³ tych pracowników mogą różnić się na tyle, że będą mocno utrudniały codzienną współpracę. Niezwykle istotnym jest zatem wypracowanie we współczesnej organizacji takiego modelu kultury, która będzie zapobiegać konfliktom międzykulturowym oraz stworzy nadrzędny zakres wartości, przekonań oraz wzorców postępowania pozwalający sprawnie funkcjonować międzynarodowym zespołom²²⁴. Ważne jest także, aby owa niejako *uniwersalna kultura* nie była w sprzeczności z kulturą społeczną oraz osobistymi wartościami pracowników²²⁵. Jak tego dokonać? Wystarczy być uważnym na zmiany, jakie zachodzą w organizacji; raczej dostosowywać aniżeli narzucać; tworzyć uniwersalne kluczowe wartości i wytyczne w kulturze organizacyjnej, jednak nie utrzymywać jej *na siłę*. Często bowiem jest tak, że w organizacji istnieje już kultura, która przez nowych pracowników zostaje w pewnym sensie poddana weryfikacji, i w sytuacji, gdy osobiste kultury pracowników nie są w stanie jej zaakceptować, jest ona w sposób naturalny wypierana i odrzucana z organizacji²²⁶.

C. Podtrzymywanie kultury organizacyjnej podczas pracy zdalnej

Praca zdalna wykorzystywana jest w firmach jako pewnego rodzaju *benefit* od kilkadziesiąt lat, a dokładnie od momentu, gdy na stanowisku pracy jako jego wyłączne narzędzie pojawił się komputer z dostępem do internetu. Niemniej tylko w niektórych przypadkach pozwalano pracownikom pracować wyłącznie poza biurem firmy. W okresie pandemii COVID-19 praca zdalna na ok. 2 lata stała się standardem dla większości pracowników biurowych (według badań IPSOS dla ponad 52%)²²⁷. Po zakończeniu pandemii wiele firm miało trudności, bo nie wszyscy pracownicy chcieli wrócić do pracy w biurze. Część z nich oczekiwała pracy w trybie zdalnym w wymiarze więcej niż 4 dni w tygodniu (41%), a część informowała, że w sytuacji powrotu na 5 dni w tygodniu do pracy od razu złoży wypowiedzenie umowy o pracę (67%)²²⁸. Stąd organizacje w dużej części wprowadziły pracę w trybie hybrydowym. Wraz z opuszczeniem przez pracowników biur zaczęły jednak

²²³ P.B. Smith, M.H. Bond, C. Kağıtçibasi, *Understanding Social Psychology across Cultures: Living and Working with Others in a Changing World*, Sage Publishers, 2006.

²²⁴ A.M. Zawadzka, *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2014, s. 68.

²²⁵ C.T. Kwantes, Ch.M. Karam, *Social axioms and organizational behavior* [w:] K. Leung, M.H. Bond (red.), *Psychological aspects of social axioms*, Springer, New York 2009, s. 31-50.

²²⁶ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 68-69.

²²⁷ IPSOS, *Praca w czasach pandemii to często lęk, stres i samotność*, https://www.ipsos.com/pl-pl/praca_w_pandemii (dostęp: 25.07.2022).

²²⁸ EY-Survey, *Work Reimagined Survey 2021*, Ernst & Young LLP, <https://www.icmif.org/wp-content/uploads/2021/06/ICMIF-EY-Work-Reimagined-Presentation-June-2021.pdf> (dostęp: 25.07.2022).

zamierać zewnętrzne wymiary kultury organizacyjnej, tj. codzienny ubiór pracowników, organizacyjny slang, zwyczaje i nieformalne spotkania oraz często również motywacja osiągnięcia wspólnego celu. Firmy stanęły przed wielkim wyzwaniem, jakim było utrzymanie kultury organizacyjnej przy pracy hybrydowej i niejako przeniesienie jej do spotkań online. Organizacje same przyznają (40% badanych), że praca hybrydowa jest dużym ryzykiem dla kultury organizacyjnej, kreatywności i współpracy²²⁹. Niemniej pracownicy (48%) uważają, że kultura organizacyjna zmieniła się i poprawiła od początku pandemii²³⁰. Bez względu na to, czy organizacje powrócą w zdecydowanej części do pracy w biurach, czy przejdą do pracy hybrydowej, a w części również wyłącznie zdalnej, koniecznym pozostanie wypracowanie sposobu na podtrzymywanie i umacnianie kultury organizacyjnej. Innym wyzwaniem będzie również zrozumienie i wdrożenie do organizacji zwyczajów wypracowanych przed kadrę podczas pracy zdalnej²³¹. To, na ile wpłyną one na codzienność w organizacji i na kulturę organizacyjną, wymaga szerokich badań i ciągłych obserwacji zmiennych zachowań ludzi w organizacji.

2.4. Wartości organizacyjne jako element kultury przedsiębiorstwa

Raport z badań opisany w pozycji *Zarządzanie respektujące wartości*²³² jednoznacznie pokazuje, że coraz więcej organizacji definiuje swoje wartości i identyfikuje się z nimi. To dobry kierunek w organizacji, gdyż jak pisze Hausner, „coraz więcej jest głosów wskazujących na to, że jednym z krytycznych problemów systemu kapitalistycznego jest rozewartowanie związku między rynkiem i społecznymi wartościami”²³³. Globalne kryzysy gospodarcze, jak i środowiskowe zachęcają do przemyślenia na nowo sposobu prowadzenia biznesu czy – szerzej – polityki tak, aby stały się one odpowiedzialne za przyszłość i tworzenie w świecie lepszego „jutra”. Już podczas wprowadzania do biznesu CSR stało się jasne, że korporacje są odpowiedzialne za środowisko, w którym funkcjonują. Z czasem organizacje nie tylko musiały dzielić się swoimi zyskami w ramach działań CSR, ale chciały to robić, gdyż takie działania były oczekiwane, a pośrednio przynosiły przedsiębiorstwu zysk. Podobnie jest z wartościami w organizacjach: stają się nie czymś, co narzucają oczekiwania

²²⁹ Raport EY. *Work Reimagined Employer Survey 2021*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021 (dostęp: 17.09.2022).

²³⁰ EY-Survey, *Work Reimagined Survey 2021*..., art. cyt.

²³¹ K. Machaczka, M. Stopa, *The influence of remote work in particular during the Covid-19 pandemic on changes in human behaviour patterns within organisations*, „International Entrepreneurship Review” t. 8 nr 2/2022, s. 67-78.

²³² A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości*..., dz. cyt.

²³³ J. Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*..., art. cyt., s. 23.

społeczne, ale czymś, co pozwala organizacji identyfikować się i niejako „cicho przemawiać” o kierunkach rozwoju. Dlatego wielu naukowców starało się zbadać wartości w organizacjach, w których znaczenie przywództwa oraz zgodność wartości organizacyjnych z osobistymi stają się coraz istotniejsze²³⁴.

Powyżej przytoczono już wiele definicji wartości, jednak rozpoczynając rozważania o wartościach w kontekście kultury organizacyjnej, warto przywołać jeszcze kilka. Wartością jest to, „co jest przedmiotem względnie trwałych pragnień, samo w sobie stanowiące dobro”²³⁵. W ujęciu etycznym zaś „wartość nadaje sens pragnieniom człowieka” i sama w sobie jest cenna i godna pożądania²³⁶. Można zatem stwierdzić, że wartość w organizacji będzie wskazywać na określone dobro, do którego ona będzie chciała dążyć. Wartość taka powinna być na tyle uniwersalna, aby mogła łączyć indywidualne przekonania i wartości swoich pracowników niezależnie od tego, z jakich kultur będą pochodzić. Takimi wartościami są np. zdrowie, sprawiedliwość, zaufanie czy solidarność. Dodatkowo wartości organizacyjne powinny być na tyle trwałe, aby stanowiły drogowskaz rozwoju firmy na wiele lat pomimo kryzysów i zmian wewnątrzorganizacyjnych, a organizacja mogła się z nimi zawsze utożsamiać.

Kultura przejawia się poprzez rytuały, normy grupowe, nawyki w sposobie myślenia i wyznawane wartości²³⁷. Zanim te zostały zdefiniowane w organizacjach jako część jej kultury, widoczne były w tzw. zasadach etycznych założycieli, a potem w kodeksach etycznych czy kodeksach postępowania w firmie. Można zatem śmiało stwierdzić, że wartości są od zawsze w organizacji i w jej kulturze, zaś od lat 50.-60. XX w. były wskazywane jako istotne w procesie funkcjonowania przedsiębiorstw²³⁸. Następnie z powodu dużego zainteresowania kulturą organizacyjną w latach 80. i 90. XX w., kiedy to zaczęły pojawiać się naukowe

²³⁴ Zob. E.H. Schein, *Organisation Culture and Leadership...*, dz. cyt.; R.G. Lord, D.J. Brown, *Leadership, values, and subordinate self-concepts*, „The Leadership Quarterly” t. 12 nr 2/2001, s. 133-152; S.E. Cha, A.C. Edmondson, *When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization*, t. 17 nr 1/2006, s. 57-78; B.M. Meglino, E.C. Ravlin, Ch.L. Adkins, *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes*, „Journal of Applied Psychology” t.3 nr 74/1989, s. 424-432; P.E. Connor, B.W. Becker, *Personal values and management: What do we know and why don't we know more?*, „Journal of Management Inquiry” t. 3 nr 1/1994, s. 67-73; A.L. Kristof, *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, „Personnel Psychology” t. 49 nr 1/1996, s. 1-49.

²³⁵ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 630.

²³⁶ J. Dębowski i in., *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999, s. 59.

²³⁷ T.E. Deal, A.A. Kennedy, *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company, 1982; E.H. Schein, *Organisation Culture and Leadership...*, dz. cyt.; H.M. Trice, J.M. Beyer, *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall Inc., 1993.

²³⁸ N.M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderom, M.F. Peterson, *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications, California – London – New Delhi 2000.

opracowania w tym zakresie, zaczęto tworzyć również modele zarządzania organizacją oparte na wartościach²³⁹. Dziś badania oraz doświadczenia organizacyjne wskazują²⁴⁰, że nie da się profesjonalnie i skutecznie zarządzać, bazując tylko na wartościach organizacji, gdyż zarządzanie takie byłoby zbyt miękkie i „niedookreślone”. Wydaje się, że najskuteczniejszym zarządzaniem będzie bowiem stosowanie w tym zakresie technik kompilacyjnych, gdzie np. zarządzanie przez wartości (MBV) jest jedną z technik zarządzania, ale nie jedyną.

Świadomie nie zostało napisane, że jest to decyzja dla zarządu czy managerów, gdyż istnieją organizacje, które to zadanie przekazują wszystkim pracownikom, ale ten model zostanie omówiony w następnym rozdziale. W większości tradycyjnie zarządzanych organizacji wartości ustalane są przez tzw. TMT (*top management team*). Liczne prace sugerują, że to właśnie osobiste cechy liderów i założycieli danych organizacji wpływają na wartości, z jakimi identyfikuje się później przedsiębiorstwo²⁴¹. Inni autorzy twierdzą, że dyrektorzy generalni poprzez swoje decyzje strategiczne niejako przekazują organizacji swoje wartości²⁴². Przypuszczenie to wynika z faktu, że zazwyczaj istnieje więcej niż jedna droga rozwoju kultury organizacyjnej wobec koniecznych zmian w otoczeniu firmy, jednak o tym, która z nich zostanie przez liderów wybrana, decydują właśnie wewnętrzne przekonania i osobisty system wartości przywódcy²⁴³. Jak to może wyglądać w praktyce? W firmie, gdzie np. dużym mankamentem była wewnętrzna komunikacja, pracownicy częściej wybierali wewnętrzny komunikator, chat czy mail do komunikacji wewnątrz departamentów, unikając tym samym bezpośredniej rozmowy. Gdy pojawia się nowy dyrektor generalny, który prosi o zwracanie się do niego po imieniu przez wszystkich pracowników organizacji, a w ciągu dnia osobiście załatwia sprawy z pracownikami czy zaprasza na osobiste spotkania, nawet te kilkuminutowe, tym postępowaniem pokazuje, że takiej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej oczekuje. Po pewnym czasie osoby w firmie same mogą zacząć zwracać się do siebie

²³⁹ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie przez wartości...*, dz. cyt.; A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie poprzez wartości: perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

²⁴⁰ A. Herman, T. Oleksyn, I. Stańczyk (red.), *Zarządzanie respektujące wartości...*, dz. cyt.

²⁴¹ D.C. Hambrick, P.A. Mason, *Upper echelons...*, art. cyt.; A.Y. Lewin, C.U. Stephens, *CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model*, „Organization Studies” t. 15 nr 2/1994, s. 183-212; D. Miller, C. Dröge, *Psychological and traditional determinants of structure*, „Administrative Science Quarterly” 1986, s. 539-560; D. Miller, C. Dröge, J.-M. Toulouse, *Strategic process and content as mediators between organizational context and structure*, „Academy of Management Journal” t. 31 nr 3/1988, s. 544-569.

²⁴² B.R. Agle, R.K. Mitchell, J.A. Sonnenfeld, *Who matters to Ceos?...*, art. cyt.

²⁴³ R.D. Ireland, M.A. Hitt, D.G. Sirmon, *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal of Management” t. 29 nr 6/2003, s. 963-989; W.D. Guth, A. Ginsberg, *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, s. 5-15.

po imieniu i komunikować bezpośrednio, tym samym przyczyniając się do zmiany wewnętrznej kultury organizacyjnej. J. Kerr i J.W. Slocum Jr. uważają, że kultura organizacyjna może zmienić się poprzez zmianę systemu nagradzania. Dyrektorzy generalni różnią się tym, co cenią i czego oczekują, zatem będą różnić się i tym, co zdecydują się nagradzać, zaś te różnice w systemie nagród wpłyną na zmianę kultury organizacyjnej²⁴⁴. Takich przykładów można doszukać się wielu, choćby w dużych korporacjach, jak IBM czy Siemens, gdzie odpowiednio L. Gerstner i H. von Pierer jako dyrektorzy generalni właśnie w ten sposób zmieniali kultury organizacyjne²⁴⁵.

W badaniach przeprowadzonych przez J. Stonera i D. Zigarmi zidentyfikowano trzy podstawowe warunki, jakie wizja przedsiębiorstwa powinna spełniać, aby skutecznie inspirować pracowników i wyznaczać im kierunek działania²⁴⁶. Warunkami tymi są:

- określenie celu organizacji,
- wizerunek przyszłości,
- sprecyzowanie systemu wartości przedsiębiorstwa.

Wybrane przez organizację wartości są jej drogowskazami na drodze postępowania i podejmowania decyzji. Wartości muszą bezustannie kierować zachowaniami ludzi w organizacji oraz łączyć się z ich osobistymi wartościami. Porywająca wizja tworzy bowiem silną i pobudzającą do działania kulturę organizacyjną, w której energia wszystkich jej członków jest właściwie zsynchronizowana²⁴⁷.

Badania nad przedsiębiorstwami odnoszącymi sukcesy wyraźnie wskazują, że wartości są nieodzownym elementem do zbudowania skutecznych strategii rozwoju organizacji przy jednoczesnym zachowaniu elastyczności do niezbędnej ich rekonfiguracji. Collins i Porras uważają, że pierwszym i najważniejszym celem dobrej firmy nie jest maksymalizowanie zysku. Blanchard podkreśla, że „owszem, część pracowników zmieni pracę za większe pieniądze, ale – ogólnie rzecz ujmując – dzisiaj pracownicy chcą czegoś więcej. Szukają miejsca, gdzie ich wkład pracy będzie odpowiednio doceniany i nagrodzony, gdzie umożliwi im swobodę działania i zaangażowania, przedstawi perspektywę rozwoju umiejętności i

²⁴⁴ J. Kerr, J.W. Slocum Jr., *Managing corporate culture through reward systems...*, art. cyt.

²⁴⁵ T.A. Stewart, L. O'Brien, *Transforming an industrial giant*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2005/02/transforming-an-industrial-giant> (dostęp: 31.07.2022).

²⁴⁶ J.A.F. Stoner, D. Zigarmi, *From Vision to Reality*, Escondido The Ken Blanchard Companies, 1993.

²⁴⁷ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego szczebla...*, dz. cyt., s. 43-47.

możliwości awansu oraz gdzie będą przekonani, że to, co robią, ma znaczenie”²⁴⁸. W wizjonerskich organizacjach jest bardzo wiele celów, które te firmy osiągają, a zarabianie jest tylko jednym z nich i to niekoniecznie najważniejszym. Firmy te dążą do zysków, ale kluczowe są dla nich rdzenne wartości i poczucie celu sięgające poza zarabianie pieniędzy. Co ciekawe, to sprawia, że zarabiają więcej niż organizacje nastawione tylko na zysk²⁴⁹. B. Hewlett w 1996 r. tak powiedział o swoim wieloletnim współlniku i przyjacielu D. Packardzie: „Najważniejszą rzeczą, jaką zostawił firmie, są zasady etyki znane jako HP Way”²⁵⁰. Wartości, które towarzyszyły rozwojowi HP od 1938 r., mówiły o szacunku dla jednostki, o wysokiej jakości i niezawodności produktów, o odpowiedzialności społecznej. J. Janks, prezes spółki Hewlett-Packard (HP), twierdził, że „podstawowe pryncypia firmy trwają niezmienne od czasu, gdy ustanowił je założyciel. W naszej organizacji rozróżniamy dwie rzeczy: główne wartości i praktyki im przypisane. Podczas gdy główne wartości pozostają niezmiennie, praktyki mogą, a nawet powinny się zmieniać. Zdajemy sobie również sprawę z tego, iż zysk jest wprawdzie ważny, lecz nie jest to powód, dla którego HP istnieje”²⁵¹. Zdanie to jasno pokazuje świadomość liderów, że wartości są niejako pewnego rodzaju dziedzictwem danej organizacji i nie mogą być zmieniane, gdy zmieniają się warunki otoczenia firmy. Zmienić można tylko sposób realizacji tych wartości w organizacji. Historia największych organizacji świata pokazuje, że ich wartości trwały przez pokolenia, często od samego początku, niezmienione.

Założyciele wielkich organizacji, jak Packard, M. Ibuka z Sony, G. Merck, W. McKnight z 3M czy P.I. Galvin z Motoroli, byli świadomi, że najpierw trzeba wiedzieć, kim się jest, zanim ustali się cel podróży i wyznaczy jej drogę²⁵².

Można więc powiedzieć, że wpływ osobistych wartości przywódców czy liderów na kulturę organizacyjną firmy jest wszechobecny poprzez m.in. ich postawy, wybory czy de-

²⁴⁸ Tamże, s. 28-29.

²⁴⁹ J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt., s. 41-42.

²⁵⁰ Ch. Burres, M. Simon, *David Packard Dies*, „San Francisco Chronicle”, 27.03.1966, s. 1.

²⁵¹ D. Dearlove, S. Coomber, *Corporate Values. How Organizational Values Can Drive Success*, Brown Herron Publishing, Louisville 2002, s. 18.

²⁵² J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt., s. 325.

cyzje strategiczne. Przykładowo, managerowie interpretują wydarzenia w swoim środowisku pracy poprzez swoje priorytety, a zatem i wartości²⁵³, i tym samym tworzą kulturę organizacji²⁵⁴. Jak piszą izraelscy uczeni, „spośród wielu sposobów interpretacji każdej obiektywnej sytuacji jednostki mają tendencję do przyjmowania interpretacji, która zachowuje ich perspektywę wartości. Na przykład informacja o dużej rotacji w firmie może być zinterpretowana jako powód do niepokoju przez lidera ceniącego stabilność, a pozytywnie przez lidera ceniącego nowatorstwo i zmiany. Tak więc wartości działają jak soczewki lub filtry, które określają ilość i rodzaj informacji przetwarzanych przez liderów”²⁵⁵. Można zatem stwierdzić, że początkowo niewidoczne wartości liderów stają się widoczne poprzez ich decyzje, priorytety, strategię czy nawet sposób tworzenia hierarchii w organizacji²⁵⁶.

Wspólne wartości integrują ludzi i pozwalają im osiągać wspólnie podobne cele. Wartości integrują ludzi w organizacjach, jak i w życiu społecznym. Można nawet stwierdzić, że gdyby nie wartości i wspólne przekonania, organizacje nie mogłyby rozwijać się i trwać przez dłuższy czas. Każda organizacja powinna określić swoje główne wartości (*core values*), które będą trwałe i będą niezienne podczas różnych kryzysów w firmie. Różne organizacje określają je w inny sposób. Dla Hewlett-Packard są to „kamienie węgielne” kultury organizacyjnej, w Microsoftzie „główne wierzenia”, w innych miejscach np. trwałe lub główne zasady²⁵⁷. Wartości mówią o tym, co dla danej organizacji jest najważniejsze. Wyjaśniają, w co wierzy organizacja, co jest dla jej pracowników istotne i priorytetowe. Każda duża organizacja, a w szczególności ta, która jest określana przez Collinsa i Porrasa jako wizjonerska czy przez Blancharda jako efektywna, posiada swoje wartości. Poniższa tabela przedstawia wartości, jakie określili jedne z największych organizacji na świecie.

Tabela 2.2. Główne wartości w wybranych największych firmach świata

Nazwa organizacji	Główne wartości
Boeing	Służenie ludziom; innowacyjność, odpowiedzialność za życie wartościami; bezpieczeństwo; kultura oparta na pokorze, integracji i przejrzystości ²⁵⁸ .

²⁵³ S. Hitlin, J.A. Piliavin, *Values: Reviving a dormant concept*, „Annual Review of Sociology” nr 30/2004, s. 359-393.

²⁵⁴ J. Martin, *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, 1992.

²⁵⁵ Y. Berson, S. Oreg, T. Dvir, *CEO values, organizational culture and firm outcomes*, art. cyt., s. 616.

²⁵⁶ D. Miller, M.F.R. Kets de Vries, J.-M. Toulouse, *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment*, „Academy of Management Journal” t. 25 nr 2/1982, s. 237-253.

²⁵⁷ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 43.

²⁵⁸ Boeing, *Our Values*, <https://www.boeing.com/principles/values.page> (dostęp: 17.09.2022).

Ford	Człowiek na pierwszym miejscu; etyka; ciekawość; kreowanie przyszłości; integralność; uczciwość ²⁵⁹ .
3M	Współpraca; innowacyjność; wytrwałość; pasja do zmian; integralność; uczciwość ²⁶⁰ .
General Electric	Pokora; przejrzystość; koncentracja na dostarczaniu ²⁶¹ .
Hewlett-Packard	Wnoszenie wkładu w rozwój technologii; szacunek dla pracowników i stwarzanie im atrakcyjnych możliwości oraz dzielenie z nimi sukcesów firmy; poprawianie warunków życia społeczności, w których firma działa; produkty wysokiej jakości; zysk i rozwój jako środki do realizacji szerszych, wartościowych celów ²⁶² .
IBM	Zaangażowanie w sukces każdego klienta; innowacje, które mają znaczenie – dla naszej firmy i dla świata; zaufanie i osobista odpowiedzialność we wszystkich relacjach ²⁶³ .
Merck	Najpierw pacjenci; szacunek dla ludzi; etyka i uczciwość; innowacje i doskonałość naukowa ²⁶⁴ .
Marriott	Stawianie ludzi na pierwszym miejscu; dążenie do doskonałości; akceptacja zmian; uczciwe działanie; służenie naszemu światu ²⁶⁵ .
Philip Morris	Zaufanie; współpraca; uczciwość ²⁶⁶ .

Badania przeprowadzone przez Blancharda i O’Connora wykazały, że organizacje powinny przyjąć jedynie kilka głównych wartości. Jeżeli jest ich zbyt dużo, tracą one swoją siłę i wpływ na zachowania wewnątrzorganizacyjne. Dodatkowo bardzo ważne jest wypisanie wartości według hierarchii ważności, aby każdy z pracowników miał świadomość, z czego może zrezygnować na rzecz innej wyższej wartości²⁶⁷. Jak widać z powyższej tabeli, liczba wartości określanych przez jedne z największych światowych organizacji rzeczywiście oscyluje wokół czterech.

Warto przy okazji omawiania wartości w kontekście kultury organizacyjnej zaznaczyć, że należy rozdzielić wartości osobiste managerów i członków organizacji oraz wartości wyznawane przez firmę. Podczas gdy wartości osobiste to trwale zakorzenione wartości

²⁵⁹ Ford, *Our culture*, <https://corporate.ford.com/about/culture.html> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶⁰ 3M, *Who we are*, <https://multimedia.3m.com/mws/media/1393026O/2017-sustainability-report-who-we-are-section.pdf> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶¹ GE, *GE Mission Statement & Values*, <https://www.ge.com/about-us> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶² J. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje...*, dz. cyt., s. 124.

²⁶³ IBM, *Our Company*, <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/report/2009/company.shtml> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶⁴ Merck, *Our culture and values*, <https://www.merck.com/company-overview/culture-and-values/> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶⁵ Marriott, *Core Values & Heritage*, <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶⁶ Philip Morris, *Compliance and integrity*, <https://www.pmi.com/our-views-and-standards/standards/compliance-and-integrity> (dostęp: 17.09.2022).

²⁶⁷ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego szczebla...*, dz. cyt., s. 46.

jednostek, niekoniecznie uświadomione (zwane czasem wartościami ukrytymi²⁶⁸), utrwalone przez kulturę, w której dorastała i wychowywała się dana osoba – wartości organizacji są tzw. wartościami niejako świadomie przyłączonymi, „artykułowanymi, publicznie ogłoszonymi zasadami, które grupa twierdzi, że próbuje osiągnąć, jak np. jakość produktu”²⁶⁹ czy zadowolenie klienta. Wartości organizacji wyznawane przez jej członków należy więc odróżnić od wartości osobistych wnoszonych do organizacji i mocno zakorzenionych w każdym z nich.

Należy również rozróżnić wartości organizacyjne od norm, na co wskazywali Schwartz²⁷⁰ i Joas²⁷¹. Wartości bowiem są czymś, do czego chcemy dążyć i o czym decyduje jednostka, normy zaś ograniczają jej zachowanie. Nie można zatem wymagać przestrzegania wartości, ale raczej tworzyć kulturę dzielenia się nimi²⁷².

Wartości organizacyjne zmieniają się w organizacji, która rozwija się i dostosowuje do zmieniającego się otoczenia. Gadomska-Lila przeprowadziła analizę literatury i opisała przegląd zmieniających się wartości w polskich przedsiębiorstwach w latach 1992-2008²⁷³. Poniższa tabela przedstawia wyniki jej badań.

Tabela 2.3. Atrybuty kultury organizacyjnej i jej wartości na przykładzie wybranych wyników badań

Autor	Rok	Kluczowe cechy (wartości)
C. Sikorski	1992	Mała otwartość na otoczenie. Niska tolerancja niepewności. Przywiązanie do pisemnych reguł działania. Konserwatyzm. Opiekuńczość. Kolektywizm. Współpraca.
A. Glińska-Neweś	2001	Pasywność pracowników. Brak zaangażowania. Mała kreatywność i innowacyjność. Słabe poczucie odpowiedzialności.

²⁶⁸ C.A. Enz, *The role of value congruity in intraorganizational power*, „Administrative Science Quarterly” 1988, s. 284-304.

²⁶⁹ E.H. Schein, *Organisation Culture and Leadership...*, dz. cyt., s. 9.

²⁷⁰ S.H. Schwartz, *An overview of the Schwartz theory of basic values*, „Online Readings in Psychology and Culture” nr 2(1)/2012, DOI: 10.9707/2307-0919.1116.

²⁷¹ H. Joas, *Values versus norms: a pragmatist account of moral objectivity*, „The Hedgehog Review” t. 3 nr 3/2001, s. 42-56.

²⁷² K. Illes, Ch. Vogell, *Corporate values from a personal perspective*, „Social Responsibility Journal” t. 14 nr 2/2018, s. 351-367, DOI: 10.1108/SRJ-07-2017-0114.

²⁷³ K. Gadomska-Lila, *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4/2010, s. 25-39.

		Lęk przed ponoszeniem ryzyka i odpowiedzialności. Brak szacunku dla klienta.
A. Sitko-Lutek	2004	Znaczenie rzeczywistości materialnej. Ocena rzeczywistości na podstawie faktów. Zmienność ludzkiej natury. Duże unikanie niepewności. Wewnątrzsterowność. Kobiecość. Mały dystans władzy. Orientacja na ludzi. Kolektywizm.
M. Czerska	2004	Otwarte, odformalizowane, oparte na zaufaniu i autorytecie relacje przełożony–podwładny. Postrzeganie pracy jako ujścia twórczej aktywności. Integracja, poczucie lojalności, duch pracy zespołowej. Otwarta komunikacja. Zespołowe rozwiązywanie problemów. Traktowanie klientów jako pracodawców.
A. Pochtowski, Urbaniak, Bohdziewicz	2006-2008	Jakość. Satysfakcja klientów. Potrzeby pracowników. Etyka w działaniu. Społeczna odpowiedzialność.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Gadomska-Lila, *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4/2010 [za:]

Cz. Sikorski, *Między rynkiem a centralnym planowaniem: polski kierownik – jaki jest? jaki być powinien?*, Ekorno, Łódź 1992; A. Glińska-Neweś, *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” nr 7/2001, s. 8-12; A. Sitko-Lutek, *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. UMCS, Lublin 2004; M. Czerska, *Zgodność rzeczywistej kultury w organizacjach gospodarczych z wymogami strategii*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054/2004: *Zmiana warunkiem sukcesu: organizacja a kryzys*; A. Pochtowski, B. Buchelt, *Trends and issues in human resource management in Polish companies*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1(60)/2008.

Powyższa tabela pokazuje, jak bardzo transformacji systemowej w Polsce towarzyszyła ewolucja powszechnie spotykanych wartości definiujących kulturę organizacyjną firm polskich. Organizacje, które kurczowo trzymałyby się przyjętych wartości z lat 90., prawdopodobnie nie przetrwałyby do obecnych czasów.

Inne badania pokazują, że pracownicy potrzebują silnej identyfikacji ze swoimi wartościami w miejscu pracy. 73% osób uczestniczących w badaniu przeprowadzonym przez

Randstad Workmonitor 2022 uważa, że ich wartości są zgodne z wartościami i celami ich pracodawców. Badanie potwierdziło również, jak bardzo świadomość wartości i celu wykonywanej pracy wpływają na inne motywacje w pracy. W Polsce 22% ankietowanych nie miałoby nic przeciwko zarabianiu mniej pieniędzy, gdyby praca wносиła coś do społeczeństwa (34% na całym świecie). Odsetek tych, którzy zaakceptowaliby obniżkę płac, sukcesywnie malał wraz z wiekiem, co pokazuje zmiany światopoglądowe wynikające ze zmian pokoleniowych. Co więcej, pracownicy twierdzą, że nie przyjęliby pracy w firmie, która nie jest zgodna z ich wartościami w kwestiach społecznych i środowiskowych (41% badanych w Polsce, 43% na całym świecie). Badania te wskazują, że adekwatność wartości pracownika i jego pracodawcy jest bardzo ważna, aby utrzymać dobrych pracowników i zachować ich motywację. Potwierdzają to również badania Indeks Warte 2016²⁷⁴, według których obecnie jednostki w większym stopniu niż w poprzednich pokoleniach mają tendencję do silnego identyfikowania się ze swoimi poglądami i wartościami oraz szukania towarzystwa, które ma podobne poglądy.

W realizacji misji, wizji i celu organizacji niezbędne jest wyzwolenie w pracownikach pewnego rodzaju energii, która pozwoli dążyć do ich osiągnięcia pomimo zewnętrznych trudności firmy. Proces wyzwolenia tej energii nie wynika z *popchnięcia* ludzkich działań w odpowiednim kierunku, wykorzystując jedynie mechanizmy kontroli i licząc na lojalność członków organizacji. Efekt wyzwolenia tej energii może ujawnić się przy zaspokajaniu takich potrzeb ludzkich, jak potrzeba współdziałania, akceptacji społecznej, utrzymywania wspólnych reguł zespołowych. Inaczej mówiąc, „organizacja musi znaleźć sposób zamiany pasywnej akceptacji pracownika w jego aktywne zaangażowanie. Jest to możliwe wtedy, gdy dopasujemy duszę jednostki z duszą organizacji, co z kolei może nastąpić, gdy jednostka identyfikuje się z wartościami organizacji. [...] Realizując bowiem cele organizacji, pracownik ma jednocześnie tę satysfakcję, że zaspokaja równocześnie swoje własne potrzeby i realizuje swoje własne cele”²⁷⁵. Konieczne więc jest, aby organizacja znalazła sposób na realizację swoich celów wraz z zaspokojeniem i realizacją celów pracownika. Praca bowiem zawsze była „głównym elementem w samookreśleniu człowieka i dlatego jest głównym komponentem ludzkiej tożsamości”²⁷⁶.

²⁷⁴ P. Wippermann, J. Kruger, *Werte-Index 2016*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2016.

²⁷⁵ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartość...*, dz. cyt., s. 17.

²⁷⁶ D. Dearlove, S. Coomber, *Corporate Values. How Organizational Values Can Drive Success...*, dz. cyt., s. 11.

Wartości pracują na motywację pracowników w sposób ciągły i wzmacniają energię do ich działania. Dla przykładu zysk w przedsiębiorstwie może motywować kadrę managerską, która z wypracowanych efektów otrzymuje premię. Nie działa jednak równie mocno na wszystkich pracowników, którzy otrzymują stałe wynagrodzenie. Pracownicy bowiem często nie widzą bezpośredniego przełożenia swojej pracy na zysk przedsiębiorstwa²⁷⁷. Inaczej jest z wartościami. Pracownicy mogą stale czerpać satysfakcję i radość z osiągniętych wyników i sukcesów w realizacji wartości przedsiębiorstwa, w szczególności gdy osobiście identyfikują się z tymi wartościami.

Wiele badań dowiodło, że koncentracja na wartościach doprowadza organizacje do dużych sukcesów finansowych. Collins i Porras wykazali, że długoterminowa, świadoma koncentracja na wartościach sprawia, że organizacje potrafią przejść zwycięsko przez kryzysy finansowe i rozwijać się wraz z generowaniem coraz większej wartości giełdowej²⁷⁸. Badania A. Galuka potwierdziły tezę, iż zysk przedsiębiorstwa jest większy, gdy istnieje zgodność wartości organizacji z wartościami jej pracowników. Badania te dowiodły, że firmy osiągają większe zyski, gdy pracownicy wierzą, że:

- mogą wykonywać każdego dnia rzeczy, które potrafią robić najlepiej;
- ich opinie się liczą;
- ich koledzy z pracy troszczą się o jakość;
- jest powiązanie między ich pracą a misją organizacji²⁷⁹.

A. Stachowicz-Stanuch dokonała przeglądu badań dotyczących powiązania koncentracji na wartościach w zarządzaniu organizacjami. Poniżej w tabeli podane są wybrane badania.

Tabela 2.4. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem

Lp.	Rok	Autorzy	Rezultaty
1.	1997	Arie de Geus	Główne wartości jako źródło trwania i rozwoju firmy.
2.	1999	G. Jacobs, R. MacFarlane	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.
3.	1998	A. Galuk	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.

²⁷⁷ A. Stachowicz-Stanusch, *Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2001, s. 40-43.

²⁷⁸ J.C. Collins, J.I. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.

²⁷⁹ L. Grant, *Happy Workers. High Return*, „Fortune” t. 1 nr 137/1998.

4.	1992	J.P. Kotter, J. Heskelt	Związek pomiędzy wdrożeniem głównych wartości a zyskownością organizacji.
5.	1997	J. Collins, J.I. Porras	Związek pomiędzy świadomością głównych wartości przedsiębiorstwa a jego rozwojem w długim okresie i wartością giełdową.
6.	2003	McKinsey	Główne wartości przedsiębiorstwa jako czynnik najsilniej motywujący młodych, energicznych i zdolnych ludzi do podjęcia pracy.
7.	1980	W.G. Ouchi	Ważność wspólnych wartości w budowaniu silnej kultury organizacyjnej.
8.	1982	T.J. Peters, R.H. Waterman Jr.	Ważność wspólnych wartości w praktyce zarządzania i przewodzenia organizacjom.

Źródło: A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 25-28.

Wartości organizacyjne mogą sprawić również, że dana firma przyciągnie do siebie najlepszych pracowników z rynku pracy. J. Brown z firmy Xerox twierdził, że „gdy jest mowa o przyciąganiu, utrzymaniu i stworzeniu zespołów utalentowanych ludzi, pieniądze nie zawsze są w stanie temu sprostać. Utalentowani i zdolni ludzie pragną bowiem być częścią czegoś, w co mogą wierzyć, czegoś, co nadaje sens ich pracy i życiu, czegoś, co jest w stanie realizować ich marzenia i zaspokoić ich potrzeby”²⁸⁰. Wartości mogą być bardzo przydatne w trakcie procesu rekrutacyjnego, gdyż z jednej strony pracownik może zweryfikować, czy jego wartości pasują do wartości firmy, a drugiej sama firma może dokonywać pewnej selekcji pracowników, których osobiste wartości pasują bądź nie do organizacji.

B.Z. Posner i J.M. Kouzes twierdzą, że wspólnie wyznawane wartości:

- promują wysoki poziom lojalności korporacyjnej,
- ułatwiają *consensus* co do głównych celów organizacji,
- pobudzają etyczne zachowania,
- promują ciężką pracę i opiekuńczość,
- redukują poziom stresów i napięć w pracy,
- ułatwiają zrozumienie oczekiwań z wykonywanej pracy,
- rozwijają silne przekonanie o potrzebie efektywności osobistej,
- rozwijają satysfakcję z uczestnictwa w organizacji,
- rozwijają pracę zespołową²⁸¹.

²⁸⁰ D. Dearlove, S. Coomber, *Corporate Values. Handbook of Management*, Harlow und London, 2001.

²⁸¹ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *The leadership challenge*, t. 3, John Wiley & Sons, 2006.

Wartości mają wielką siłę napędzającą wewnątrz organizacji i mogą stać się motorem działania pracowników firmy. Chwilowy kryzys gospodarczy czy czasowy silny rozwój (ekspansja) firmy mogą wywołać w danym momencie silną energię do działań wewnątrz organizacji. Aby jednak ta energia nie gasła po początkowym rozpędzie, potrzebna jest energia nie z zewnątrz organizacji, ale z jej wnętrza. Właściwie zakotwiczone wartości organizacyjne, spójne z wartościami pracowników, mogą sprawić, że atmosfera pobudzenia organizacji może stać się stałą, a nie jedynie tymczasową, cechą firmy.

W organizacji często stawiane są pracownikom cele ilościowe (poziom sprzedaży, liczba klientów, ograniczoność budżetu itd.), które po ich wykonaniu wymagają ustalenia nowego poziomu. Inaczej jest w przypadku wartości: można się zbliżyć do ich osiągnięcia, jednak nigdy nie będzie można stwierdzić, że dana wartość została w organizacji w pełni wdrożona i osiągnięta. Np. wiele firm określa, że w ramach wyznawanych wartości dąży do stania się organizacją dbającą o środowisko naturalne. Wydaje się, że nie da się tak prowadzić organizacji, aby nie mieć nic w tym zakresie do poprawy. Inne organizacje z kolei wśród swoich wartości deklarują współpracę. Również i w tej przestrzeni zawsze można nad czymś pracować i ulepszać. Można zatem ogólnie stwierdzić, że wybrane przez organizację wartości zawsze będą wyznaczać pewien kierunek dążeń, ale nigdy nie staną się osiągniętym celem. Trzeba też podkreślić, że chociaż dążenie do osiągnięcia wartości jako cel stawiany pracownikom przez liderów wydaje się mało jasny i zbyt ogólnikowy wobec celów ilościowych, w rzeczywistości jest celem silnym i długookresowym.

Omawiając pojęcie wartości w organizacjach, nie sposób nie wspomnieć o istotnych dylematach wprowadzania niektórych z nich. Już w podrozdziale 2.2, przy omawianiu modelu perspektywy organicznej, został poruszony pewien aspekt paradoksów w zarządzaniu (np. dwa skrajne i różne podejścia w teorii X i Y, oba mogące sprawdzić się w praktyce zarządzania). Paradoksy te polegają na pewnych dylematach zarządczych we wdrażaniu wartości do organizacji. Przykładowo z jednej strony managerowie chcą i muszą kontrolować pracowników, bowiem powinni mieć wpływ np. na możliwość modyfikacji struktur, procesów czy nawet kultury organizacyjnej; z drugiej jednak strony ścisła kontrola w pewien sposób „zabija” w pracownikach innowacyjność, twórczość. Co więcej, pewnego rodzaju *chaos* pozwala samym pracownikom dotrzeć się czy ułożyć współpracę pomiędzy działami. Jakiś stopień braku kontroli pozwala managerom w naturalny sposób wytyczać nowe kierunki w rozwoju organizacji poprzez wyzwolenie nowych, twórczych działań w pracowni-

kach. Poza tym pewne wycofanie się ze ścisłej kontroli wyzwała w ludziach naturalne procesy ról grupowych i stwarza nieformalne struktury, a nowe zadania są dopasowywane do pracowników w sposób intuicyjny zgodnie z ich kompetencjami. Po pewnym czasie *chaosu* pojawia się zjawisko zwane „samoorganizacją”. Samoorganizację w sposób ogólny można porównać do wolnorynkowej gospodarki, w której – jak kiedyś pisano – „niewidzialna ręka” tworzy porządek. Jest to zdecydowanie lepsza wersja „zarządzania” niż „widzialna ręka” naczelnego planowania gospodarką. O samoorganizowaniu się przedsiębiorstw zostanie jednak napisane znacznie więcej w kolejnym rozdziale.

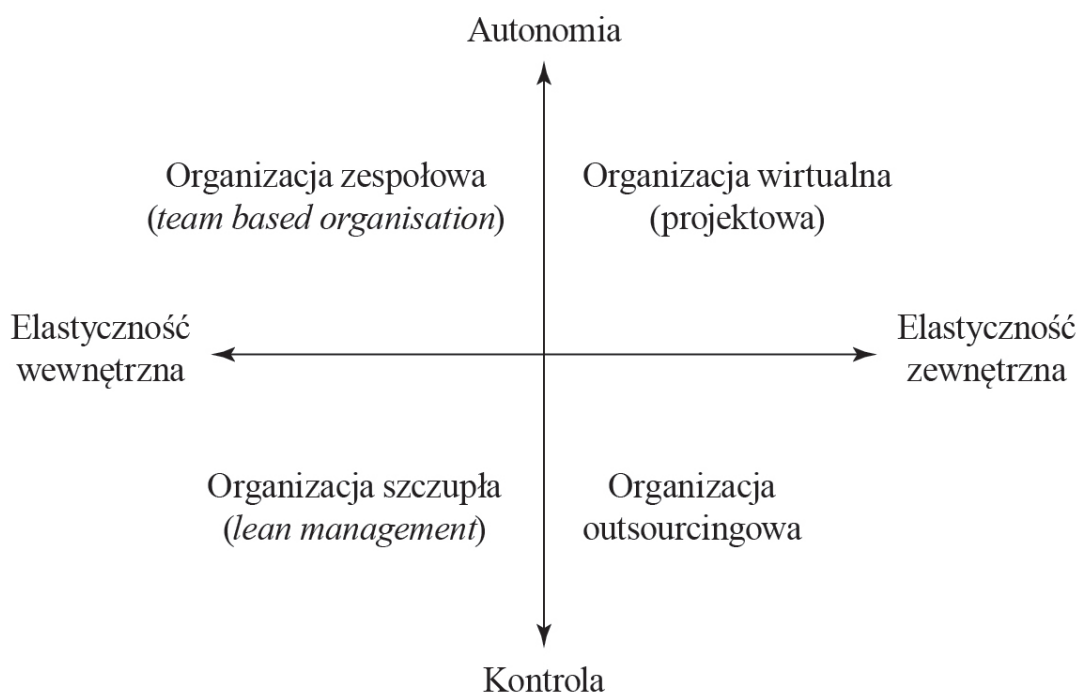
Wracając do paradoksów związanych z wprowadzaniem wartości do organizacji, warto przyrzeć się jeszcze innym kontekstom. Wiele organizacji powinno dopasowywać się do reguł i norm, jakie funkcjonują w danej branży, brak bowiem tego dopasowania i wycucia często prowadzi do bankructwa i zamknięcia działalności. Koniecznym więc wydaje się utrzymywanie pewnego kierunku rozwoju, w jakim podążają konkurencyjne firmy. Z drugiej strony jednak utrzymywanie tego samego kierunku nigdy nie sprawi, że dana organizacja będzie mogła wybić się spośród konkurencji. Często nowe firmy wchodzące do branży, właśnie nie znając panujących zasad, zaczynają iść nowym kierunkiem, który okazuje się znacznie lepiej odpowiadać na oczekiwania rynku i klientów, i tym samym wygrywają z konkurencją. Za jaką zatem strategią się opowiedzieć? Wybrać te wartości, które związane będą z pewnego rodzaju podporządkowaniem się, czy też dające swobodę wyboru strategii i innowacyjności?

B. de Wit oraz R. Meyer²⁸² opisali część z tych paradoksów, które polaryzują się pomiędzy: logiką a kreatywnością, rozmyślnością a samorzutnością, rewolucją a ewolucją, paradoksem rynku a paradoksem zasobów, rywalizacją a współpracą itd. W części do powyższych paradoksów nawiązuje również model wartości konkurujących M. Roy i M. Audet²⁸³ opisany szerzej przez K. Machaczkę²⁸⁴. Model ten zestawia dwa wymiary: autonomię i kontrolę oraz orientację organizacji na swoich zasobach *versus* na zasobach otoczenia.

²⁸² B. de Wit, R. Meyer, *Synteza Strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.

²⁸³ M. Roy, M. Audet, *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence*, „Gestion” t. 27 nr 4/2002, s. 43-49.

²⁸⁴ K. Machaczka, *Współczesne kierunki rozwoju...*, art. cyt.



Rys. 2.7. Model wartości konkurujących

Źródło: K. Machaczka, *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/6/2011, s. 13-23.

Powstaje zatem pytanie: co może połączyć dwa na pozór skrajne podejścia? Wydaje się, że odpowiedzią jest odpowiednia kultura organizacyjna, pozwalająca pracownikom i managerom wydobyć najlepsze ich cechy i wartości, które przyczynią się do rozwoju organizacji. Przy odpowiedniej kulturze organizacyjnej polaryzacja paradoksów znika i staje się oczywiste, że tylko dzięki brakowi hierarchii, przy wysokiej odpowiedzialności pracowników, znika chaos i pojawia się uporządkowanie wewnątrzorganizacyjne. Niepotrzebny jest system kontroli, gdyż pracownicy, nie będąc kontrolowani, stają się bardziej odpowiedzialni. Kultura organizacyjna budowana na współodpowiedzialności (empowerment) staje się największą siłą organizacji. Motorem rozwoju organizacyjnego będzie zatem to, co endogeniczne w organizacji, jej kultura i wartości, gdyż są trwałym i stabilnym filarem jej rozwoju i podstawą do budowania współodpowiedzialności, co Blanchard określił mianem empowermentu²⁸⁵.

²⁸⁵ K. Blanchard, *Przywództwo wyższego szczebla...*, dz. cyt., s. 57-75.

Podsumowując omawianie wartości organizacyjnych, należy podkreślić jeszcze jeden istotny aspekt. Nie sposób wprowadzać wartości do przestrzeni organizacyjnej, w której brak jest uważności na sprawy etyczne. Dziś oczekuje się od managerów moralnej postawy i reprezentowania wartości, z jakimi identyfikują się organizacje. Bez odpowiedniego przywództwa i przykładu idącego „z góry” nie można wdrożyć i utrzymać wartości organizacyjnych²⁸⁶. Gdy wartości zaczynają odgrywać istotną rolę w kulturze organizacyjnej firmy oraz gdy organizacja zaczyna się z nimi mocno identyfikować, biznes nie może w swoim działaniu pomijać sfery etycznej.

W rozdziale 2 omówiona została kultura organizacyjna w kontekście wartości przedsiębiorstwa. Przedstawione zostały obecne kultury organizacyjne oraz standardy i praktyki we współczesnych organizacjach. Pod koniec rozdziału podkreślono istotny aspekt kultury organizacyjnej, jakim są wartości firmy i ich silny wpływ na motywację pracowników oraz siłę rozwoju przedsiębiorstwa. W kolejnym rozdziale zostanie podjęty temat tytułowych organizacji turkusowych, które w znacznym stopniu opierają się na silnych wartościach, a pracownikowi dają ogromną swobodę działania.

²⁸⁶ K. Illes, Ch. Vogell, *Corporate values from a personal perspective...*, art. cyt.

ROZDZIAŁ 3. ORGANIZACJA TURKUSOWA JAKO PRZEJAW ZMIAN KULTUROWYCH

W poprzednich dwóch rozdziałach zostały przedstawione zmiany w zarządzaniu organizacjami, tradycyjne sposoby zarządzania oraz nowe koncepcje i trendy, które stają się coraz popularniejsze wśród praktyków zarządzania. Wskazano istotność w całym procesie zmian i w przetrwaniu organizacji w czasie zagrożeń gospodarczych zarówno osobistych wartości pracowników, jak i wartości, z jakimi identyfikuje się organizacja. Przedstawiona została kultura, jej rodzaje oraz kluczowy wpływ na rozwój firmy. Pod koniec rozdziału 2 zostały omówione wartości organizacji jako znaczący element kultury przedsiębiorstwa. Powyższe rozważania dają podstawę do głębszego zrozumienia działania organizacji turkusowych, które zostaną przedstawione w niniejszym rozdziale. Pojawienie się tych organizacji jest m.in. wynikiem zmian, jakie zachodzą w społeczeństwie, oczekiwań od pracodawcy młodszego pokolenia pracowników, jak i zauważania wysokiej efektywności samoorganizujących się przedsiębiorstw. Poniżej opisany zostanie sposób powstania i rozwój organizacji turkusowych oraz szczegółowo zostanie omówiony model działania i funkcjonowania takich firm. W kolejnych częściach rozdziału omówiony zostanie również humanizm w podejściu do pracowników w tych organizacjach oraz szczególny sposób tworzenia kultury oraz wartości, na jakich się opiera.

3.1. Powstanie i rozwój organizacji turkusowych

Przyglądając się przeszłym, jak i współczesnym kierunkom badań naukowych w zakresie zmian, jakie zachodzą w zarządzaniu organizacjami, oraz widocznym napięciom pojawiającym się pomiędzy rosnącymi oczekiwaniami pracowników a oczekiwaniami pracodawców, można przypuszczać, że jesteśmy o krok przed rewolucyjnymi zmianami w zakresie rozumienia funkcjonowania sprawnie zarządzanej organizacji. Zmiany w zarządzaniu dokonywały się już wielokrotnie i były wywoływane różnego rodzaju bodźcami: czy to np. zmianami społecznymi, zmianami gospodarczymi, czy też zmianami w podejściu liderów do zarządzania. Do zmian społecznych można zaliczyć również zmiany w oczekiwaniach pracowników, które z każdym pokoleniem przynoszą wyzwania dla zarządzających. Jak stwierdza Laloux na podstawie analizy prac licznej grupy naukowców z obszaru psychologii, filozofii i antropologii, w ciągu stutysięcznoletniej historii dokonywały się radykalne zmiany w podwalinach definiujących rozumienie ludzkości. Zmiany te w ostatnich dwóch

tysiącleciach mocno przyspieszyły. Na każdym z etapów historii naszej cywilizacji dokonywał się istotny skok w „poznawczych, moralnych i psychologicznych możliwościach człowieka”²⁸⁷. Za każdym razem, gdy miała miejsce owa rewolucja, nadchodziła także zmiana współpracy między ludźmi, a zatem pośrednio i nowy model zarządzania będący podstawą koordynacji działań człowieka oraz organizacji przez niego tworzonych. Obecnie również psychologia rozwojowa oraz nauki społeczne (socjologia) wskazują widoczne zmiany, które polegają na porzuceniu *ego* (działania tylko dla zysku; zarządzania hierarchicznego bez poszanowania różnorodności) i szukaniu bardziej odpowiedzialnych form autentycznego, harmonijnego i zdrowego sposobu życia i organizowania. Co więcej, w miarę dojrzewania systemów i organizacji osiąganie coraz to lepszych rezultatów staje się coraz trudniejsze. Jak piszą badacze G. Hamel i M. Zanini, „w XIX i XX wieku wdrażanie dyscypliny biurowej przyniosło skokowy wzrost wydajności pracy i kapitału. Niestety w ostatnich dziesięcioleciach przełomu XX i XXI wieku obserwujemy wyraźny spadek tempa wzrostu produktywności. Słabości organizacji, które dało się wyeliminować metodami biurowymi, zostały już w większości usunięte. Wniosek płynie z tego taki, że wydajność systemu ograniczają teraz w mniejszym stopniu procesy i praktyki, w większym zaś paradygmaty i zasady”²⁸⁸. Te dostrzegane już sygnały mówią o zbliżającym się i rodzącym się nowym etapie w zarządzaniu organizacjami.

Zauważa się również zmianę oczekiwań na poziomie pracownik–pracodawca. Dotychczasowe potrzeby pracownika, klasycznie interpretowane chociażby w piramidzie Masłowa, jak potrzeba szacunku i uznania, zostały już zaspokojone. Obecnie pracownik chce dostać się na sam szczyt tych potrzeb, tj. do przestrzeni samorealizacji, i właśnie na tym poziomie oczekuje spełnienia w organizacji.

Organizacje turkusowe, które zostaną opisane w tym rozdziale, po raz pierwszy zostały scharakteryzowane w książce Laloux pt. *Pracować inaczej*²⁸⁹. W Polsce tematyką organizacji turkusowych zainteresował się jako jeden z pierwszych Blikle, opisując ją w książce *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*²⁹⁰. Z kolei Z. Olesiński opisał szczegółowo składniki tej organizacji w monografii pt. *Składniki Turkusowych Organizacji*²⁹¹. M. Wzorek i A. Jeznach przedstawili na konkretnych przykładach, czym są i jak

²⁸⁷ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 14.

²⁸⁸ G. Hamel, M. Zanini, *Humanokracja...*, dz. cyt., s. 167.

²⁸⁹ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt.

²⁹⁰ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt.

²⁹¹ Z. Olesiński (red.), *Składniki Turkusowych Organizacji*, Difin, Warszawa 2020.

powstają takie organizacje, w pozycjach odpowiednio: *Od hierarchii do turkus*²⁹² oraz *Szef, który ma czas*²⁹³. E. Mażul zaś podjęła się próby wskazania różnic w komunikacji wewnątrzorganizacyjnej w różnych organizacjach, w tym w organizacji turkusowej, w książce pt. *Od czerwieni do turkus. Jak lepiej porozumiewać się w pracy*²⁹⁴. Do wybranych pozycji obcojęzycznych należą np. T. Bondarouk i in., *Organisational Roadmap Towards Teal Organisations*²⁹⁵, czy wersja ilustrowana książki Laloux pt. *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-stage Organizations*²⁹⁶. Od ukazania się książki Laloux wzrosło zainteresowanie naukowe tą formą zarządzania. Dzięki temu powstało wiele artykułów naukowych dotyczących organizacji turkusowych, np. etapów tworzenia się takiej organizacji na podstawie jednej z organizacji sektora edukacyjnego²⁹⁷, zadowolenia z pracy w kontekście organizacji turkusowej²⁹⁸ czy opisu modelu organizacyjnego²⁹⁹. W roku 2019 B. Wyrzykowska opublikowała przegląd literatury dotyczącej organizacji turkusowych³⁰⁰.

W pozycji *Pracować inaczej* Laloux przedstawił, czym są turkusowe organizacje, i wyjaśnił ich powstanie jako efekt zmian dokonujących się w historii ludzkości. Każdemu z etapów rozwoju ludzkości nadał odpowiedni kolor, bazując na spopularyzowanych przez Wilbera zmianach w świadomości społecznej oraz nawiązując do dynamiki spiralnej (*spiral dynamics*) Gravesa. Przeprowadzając badania organizacji turkusowej, Laloux inspirował się bardzo szeroką bibliografią. Sięgnął m.in. do publikacji z 1996 r. *Changes of Mind. A hologomic Theory of the Evolution of Consciousness* autorstwa J. Wade, *A Brief history of everything* K. Wilbera oraz *Integral Psychology* z 2000 r. Odwoływał się również do Masłowa, jego prac *Spiralna dynamika* czy *Samorealizacja*, pisząc o dążeniu człowieka do zaspokajania

²⁹² M. Wzorek, *Od hierarchii do turkus*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2019.

²⁹³ A. Jeznach, *Szef, który ma czas*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2017.

²⁹⁴ E. Mażul, *Od czerwieni do turkus. Jak lepiej porozumiewać się w pracy*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2020.

²⁹⁵ T. Bondarouk i in., *Organisational roadmap towards Teal organisations*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2018.

²⁹⁶ F. Laloux, E. Appert, *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-stage Organizations*, Nelson Parker, 2016.

²⁹⁷ J. Rosiński, *Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis. A Case Study*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” nr 19(6.1)/2018, s. 243-256.

²⁹⁸ A. Kryczka, *Job Satisfaction in the Context of Teal Organization*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 46(3)/2019, s. 29-40, DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2020.012.

²⁹⁹ D.V. Antipov i in., *Organizational models of teal organizations*, referat wygłoszony podczas 6. International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO), 2017.

³⁰⁰ B. Wyrzykowska, *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Journal” t. 27 nr 4/2019, s. 124-141.

nia swoich potrzeb. Podkreślał, że owe zmiany społeczne i opisany nadchodzący etap *turkusu* w życiu społecznym zauważyli również inni badacze. W pracach Wade dla opisanego przez siebie turkusu Laloux odnalazł nazwę „autentyczny”. Odniósł się również do J. Gebsera i jego pojęcia „integralny”, u J. Loewingera odkrył opisany przez niego okres zwany „zintegrowanym”, u S. Cook-Greutera „świadomym idei”, u Masłowa będzie to etap „samorealizacji” czy „AN” u Gravesa. Zanim zatem zostaną opisane poszczególne etapy zmian w zarządzaniu organizacjami, które ostatecznie doprowadzają według Laloux do etapu organizacji turkusowych, poniżej przedstawiona zostanie koncepcja dynamiki spiralnej jako modelu poziomom egzystencji człowieka, która wprowadza kolory dla poszczególnych etapów rozwoju ludzkości, na których bazował Laloux w odniesieniu do zmian w organizacjach.

Dynamika spiralna jest wynikiem wielu lat badań ludzkiej natury przez Gravesa. Opisywał on zmiany w rozumieniu otaczającego świata przez dorosłego człowieka z różnorodności osobowości, doświadczeń życiowych, temperamentów czy relacji z innymi, jak również w kontekście sił społeczno-kulturowych. Zgodnie z opisaną koncepcją rozwój przebiega etapami, jednak każdy nowy etap jest integralny z poprzednimi, co oznacza, że powstające fale świadomości przepływają przez jednostki i grupy, prowadząc do większej ekspresji w myśleniu i rozumieniu świata. Dynamika spiralna pozwala zrozumieć przekonania człowieka, jego decyzje oparte na zidentyfikowanych przez niego wartościach. Struktura spiralna daje odpowiedzi na pytanie, dlaczego osoby różnie reagują na te same sytuacje życiowe³⁰¹. Poszczególnym poziomom egzystencji nadano kolory od beżu poprzez fiolet, czerwień, niebieski, pomarańczowy, zielony, żółty, turkusowy aż po koralowy. Przykładowo, kolor beżowy – to okres podstawowy, gdzie ludzie, aby przetrwać w środowisku naturalnym, polegają tylko na swoich instynktach. Mózg działa instynktownie, odruchowo, automatycznie – dążąc do przetrwania jednostki. Fioletowy to okres magii i duchowych znaków. Społeczeństwo odnosi się do obrzędów, znaków, rytuałów, magii czy tradycji ludowej. Kolor czerwony to czas wojownika, jakim jest potężne *Ja*. To dżungla, w której przetrwa tylko najsilniejsza jednostka. Mózg człowieka działa w tym okresie na zasadzie „tu i teraz” w ramach współzawodnictwa, zapewnienia dominacji, eksploatując nowo zdobyty obszar. Z kolei kolor żółty to okres systemu naturalnego, opartego na własnych zasadach, to akceptacja otaczającego świata i zmian, okres oparty na wiedzy. Okres turkusowy to holistyczne *My*,

³⁰¹ M. Kwiecińska, *Spiral Dynamics jako model poziomów egzystencji*, <https://www.mindsonar.pl/index.php/2843-2/> (dostęp: 31.12.2022).

harmonia z żywym systemem empirycznym, system transparentny, świadomość zbiorowa, kolektywny indywidualizm.

Graves zmarł w roku 1986, a badania kontynuowali D.E. Beck i Ch. Cowan. To oni później stworzyli termin *spiral dynamics*. Badaniami mocno zainteresował się Wilber, który spopularyzował te odkrycia i opisał model w swoich książkach.

Laloux podzielił historyczne zmiany, zauważając w nich zmieniający się paradygmat. Odniósł je następnie do zmian zachodzących w organizacjach, którym nadał kolor, a następnie opisał charakterystyczne zachowania i przykładowe typy organizacji.

Tabela 3.1. Opis zmian społecznych wraz z odniesieniem do zmian w organizacjach według F. Laloux

Kolor	Okres	Opis
Paradygmat reaktywny. Podczerwony.	100 000-50 000 p.n.e.	Małe grupy rodzinne, brak świadomości <i>ego</i> i odrębności społecznej, brak podziału pracy (poza kobietami, które rodziły dzieci, a mężczyznami). Dziś: psycholodzy zauważają ten etap tylko w okresie niemowlęstwa.
Paradygmat magiczny. Purpurowy.	Ok. 15 000 lat temu	Przejście z małych rodzinnych grup do plemion. Umiejętność radzenia sobie ze złożonością i świadomość różnorodności emocjonalnej i fizycznej. Brak rozumienia przyczyn i skutku – świat magii, duchów, a zatem pojawienie się szamanów, starszyny, oswojenie się ze śmiercią. Dziś: dzieci w okresie 3-24 miesięcy.
Paradygmat impulsywny. Czerwony.	Ok. 10 000 lat temu	Pierwsze imperia, wielcy wodzowie. Pojawiają się pierwsze załączki humanizmu organizacyjnego. Ludzie mają poczucie odrębnego <i>ego</i> , osobnej tożsamości. Postrzeganie świata i śmierci jako zagrożenia. Walutą świata jest siła. Brak opanowanych emocji (napady, rabunki, przemoc). Zasady: nagroda – kara. Pojawia się podział pracy na wodzów podejmujących decyzje i żołnierzy do wykonywania zadań. Nie ma innej hierarchii poza szefem i resztą. Dziś: Mafie, gangi, więzienia, wojny domowe, zbankrutowane państwa, przemoc fizyczna i siła jednego lidera.
Paradygmat konformistyczny. Bursztynowy.	Ok. 4000 lat p.n.e.	Rozumienie czasu i umiejętność planowania dłuższej perspektywy przyszłości. Rozwój rolnictwa, w którym nadwyżka produkcyjna zaspokajała potrzeby klasy rządzącej. Przejście z prymatu wodzostwa do koncepcji państwa i cywilizacji. Rozumienie uczuć innych i innej

		perspektywy rozumienia świata i rzeczywistości. Rozwój grupy – poczucia „my i oni” z wcześniejszego „ja i ty”. Pojawia się moralność i zasady życia społecznego. Zasada: czyn to, co dobre, a będziesz wynagrodzony w tym lub w przyszłym życiu. Pojawiają się klasy społeczne i kasty. Przyjęcie zbioru moralnych wartości, a zarazem ignorowanie nierówności (trudny status społeczny np. kobiety czy homoseksualisty). Bursztynowe organizacje wybudowały Wielki Mur Chiński, zbudowały systemy irygacyjne, piramidy. Takie organizacje potrafią planować, tworzyć rozbudowane struktury, tworzyć procesy (wielkość płonów daje informacje, jak zasiać w kolejnych latach). Tu na zmiany patrzy się podejrzliwie. Dąży się do konformizmu i wierzy, że jeżeli coś sprawdzało się w przeszłości, sprawdzi się również w przyszłości. Organizacje bursztynowe mają problem ze zmianami i akceptacją potrzeby zmiany, wierząc, że istnieje tylko jeden sposób działania i rozwiązanie. Bardzo mocna hierarchia i struktura wraz z lojalnością wobec przełożonych, gdzie myślenie jest na górze, a działanie na dole. Zarządzanie to wydawanie poleceń i kontrola. Ogranicza się udzielanie pełnej informacji wszystkim. Nie dostrzega się talentów, indywidualnych potrzeb i koniecznych zmian. Zasady dają jednak pewne poczucie bezpieczeństwa. Brak dobrej komunikacji ze światem zewnętrznym – duża autonomia i niezależność wobec świata zewnętrznego. Mocno rozwinięte zasady strojów w powiązaniu ze stanowiskiem i pozycją w hierarchii. Dziś: wojsko na całym świecie oraz struktura Kościoła katolickiego.
Paradygmat osiągnięć. Pomarańczowy.	XV – połowa XX w. Pierwsze początki w renesansie, rozwój w oświeceniu. Rozkwit podczas rewolucji przemysłowej.	Paradygmat ten to materialistyczny świat osiągnięć, dążenia do jeszcze więcej i więcej. To okres kwestionowania <i>status quo</i> i szukania lepszych rozwiązań. To innowacje, które pozwalają osiągnąć wielkie bogactwa. Pojawiają się nowe pionierzy w organizacjach, takie jak: badań i rozwoju, marketingu i zarządzania produktem. Oranż jest w pełni projektowo-procesowy. Pomimo podtrzymywania hierarchii powstają struktury projektowe (eksperckie, interdyscyplinarne, consultingowe), które są ponad tymi strukturami. Oranż wprowadza również odpowiedzialność

		pracowniczą i zarządzanie przez cele (mniej ważna jest droga dojścia). Motywuje się poprzez premie, systemy motywacyjne oparte na materialnych korzyściach. Jak w bursztynie był „kij”, tak w oranżu pojawia się „marchewka”. Pojawia się przestrzeń do wykorzystania talentów i kreatywności pracowników. Osoby z wyższych poziomów hierarchii mają swoje osobne biura, samochody służbowe, latają klasą biznesową, mają swoje miejsce w parkingach podziemnych, zaś osoby z niższych stanowisk pracują na open space’ach i latają klasą ekonomiczną. Organizacja postrzegana jest jako maszyna, gdzie pracownicy stanowią jej „zasoby”, i pomimo że jest w niej miejsce na kreatywność i innowację, to jest to pewnego rodzaju schemat działania w jasnych inżynierskich ramach i zasadach. Model ten wprowadza do zarządzania wartości, jednak tylko poprzez wywieszenie ich na ścianie, i przypomina o nich sobie tylko przy corocznych spotkaniach. Wartości nie „uczestniczą” w zarządzaniu organizacją. Dziś: To obecnie prawdopodobnie dominujący światopogląd w biznesie i w polityce. To korporacyjny system zarządzania ze wszystkimi jego cieniami: chciwością, polityką krótkowzroczności, zadłużeniami, konsumpcjonizmem, lekkomyślnym wykorzystywaniem zasobów planety. To otwarcie się na innowacje, przedsiębiorczość i wolność oraz możliwość osiągnięcia sukcesu przez każdego niezależnie do pochodzenia.
Paradygmat pluralistyczny. Zieleń.	Lata 80.-90. XX w. do czasów obecnych	Początki tego paradygmatu to okres XVIII i XIX w., kiedy zaczęto szukać i wspierać ideę obalenia niewolnictwa, wyzwolenia kobiet, oddzielenia Kościoła od państwa, demokracji czy wolności religijnej. Na tym etapie zmian pojawia się świadomość, że „życie to coś więcej, niż sukces czy porażka”. Paradygmat ten szuka równości ponad podziałami, szacunku, sprawiedliwości, harmonii, wspólnoty i zgody. Zieleń to paradygmat, w którym ludzie są ważniejsi niż wynik. Zarządzanie w zieleni to rozmowa z pracownikami, szukanie najlepszych rozwiązań dla wszystkich, zanim podejmie się decyzję „na górze”. Zarządzanie to służenie innym. Model ten nie czuje się dobrze z władzą i hierarchią, co zaczęło przejawiać się w

w kulturze społeczeństw, jak również w kontekście organizacji i korporacji, szczegółowo je opisując³⁰².

Kolejnym krokiem i etapem w rozwoju organizacyjnym po modelu zielonym według Laloux będzie model organizacji określanej turkusową (*teal organization*). Turkus będzie wynikiem ewolucji modelu pracy, który wprowadzi zupełnie nowe, odrębne zasady i styl oraz sposób zarządzania. Niemniej opisany model turkusowego zarządzania nie jest czymś zupełnie nowym. Co prawda, Laloux jako pierwszy opisał ten model w całości, ukazując drogę i etapy odkrywania tej idei, jednak w drugiej połowie XX w. elementy tej koncepcji można było zauważyć już w pracach Druckera czy E. Deminga³⁰³. Organizacje turkusowe burzą dotychczasowe rozumienie „zarządzania”. Wychodzą z założenia, że skoro największą wartością jest dla pracownika „dobre życie”, *wellbeing*, *work-life balance*, należy zacząć tak organizować się, aby w pierwszej kolejności zadbać o tę przestrzeń, która daje m.in. największe poczucie sensu życia. Dobre życie to świadomość, że wykonywana praca ma sens, że jest komuś potrzebna, że rozwija talenty pracownika, że w sposób zrównoważony wykorzystuje zasoby planety. To także praca z ludźmi, do których mamy zaufanie i z którymi mamy dobre relacje. Blikle pisze, że w turkusie „porzucamy centralne planowanie i budżetowanie na rzecz prognozowania, które służy do podejmowania optymalnych decyzji, a nie do rozliczania z wykonywanych zadań. Porzucamy też zasadę, że decyzyjność musi być na stałe przypisana do stanowisk, na rzecz zasady, że decyzje podejmują ci, którzy na ich przedmiocie najlepiej się znają, choć najczęściej po zasięgnięciu opinii innych”³⁰⁴.

Tak jak organizacje pomarańczowe porównywane były do maszyny, a zielone do rodziny, tak dla turkusowych optymalną metaforą jest żywy organizm lub żywy system. Żywy organizm sam potrafi się regenerować, gdy tylko dostanie do tego odpowiednie warunki (czas, brak stresu), nie potrzebuje „odgórnych decyzji”, gdy trzeba zadziałać nagle, i zawsze robi to najlepiej (np. moment oparzenia się czy ucieczki przed zagrożeniem). Każda komórka wie, jak ma wykorzystać tlen dostarczony przez krew i w jaki sposób rozwijać młody organizm w pełnej harmonii. Gdyby powyższe opisy w sposób metaforyczny przenieść i wdrożyć do organizacji, otrzymamy organizację turkusową.

Laloux na bazie swoich badań organizacji turkusowych wskazuje, że ten model organizowania wyróżnia się trzema szczególnymi cechami:

³⁰² Tamże, s. 22-23.

³⁰³ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt.

³⁰⁴ Tamże, s. 56.

1. Samozarządzanie.
2. Pełnia.
3. Cel ewolucyjny.

W kolejnej części każda z tych cech zostanie opisana szerzej, aby przedstawić, w jaki sposób funkcjonują organizacje turkusowe.

3.1.1. Samozarządzanie

W organizacjach turkusowych nie ma hierarchii i „szefów” mających władzę. Władza i zarządzanie przekazane są ludziom, którzy w dodatku nie mają opisanych stanowisk pracy. Nazwy stanowisk mocno przyjęły się w oranżu i tam stały się pewnego rodzaju walutą, która dawała pracownikowi status. Dążeniem oranżu było i jest, aby uświadomić pracownikom, że należy długo i ciężko pracować, aby zasłużyć sobie na kolejny stopień w hierarchii, a tym samym na wyższą nazwę stanowiska. Turkus oparty jest na relacji poziomej, na zaufaniu i szacunku. Nie potrzebuje do tego „nakręcających *ego*” stanowisk. Stanowiska bowiem przywiązują, tak że pracownicy, nawet zmieniając organizację, nie potrafią wyobrazić sobie przyjęcia niższego stanowiska (czytaj: z inną nazwą, która daje niższy w hierarchii „poziom”). Turkus (jako filozofia organizowania się) nie potrzebuje pewnej tożsamości, która wynika ze stanowiska i pozwala uważać się za kogoś „wyżej” i „ponad” innych.

Brak hierarchii nie jest łatwy dla tych, którzy są do tego przyzwyczajeni. Laloux pisał: „Przywódcy Turkusowych Organizacji muszą zaufać dwukrotnie. Po pierwsze muszą zaufać, że mogą zrezygnować z pewnej wartości (ekonomii skali) na rzecz wartości mniej pewnej, choć prawdopodobnie znacznie korzystniejszej (nieokiełznana motywacja). A po drugie, po odcięciu procesu delegowania władzy do średniej kadry kierowniczej, muszą zrezygnować z iluzji, że stanowiska sztabowe mogą dawać kontrolę nad pracownikami liniowymi”³⁰⁵. Tam, gdzie brak jest hierarchii, brak jest także bezpośredniej kontroli, która zastąpiona została zaufaniem. Wiele organizacji turkusowych głęboko wierzy, że człowiek jest dobry. W organizacjach tych znane są takie praktyki, jak ogólnodostępne kluczyki do samochodów służbowych, aby pracownicy, gdy tylko jest taka potrzeba – bez „zwalniania się” u przełożonego (którego przecież nie ma) – mogli udać się do klienta i wyjaśnić jakieś wątpliwości w zamówieniu czy omówić reklamację. W innym miejscu Laloux wskazywał:

³⁰⁵ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 92.

„Ostatecznie sprowadza się to do jednego – lęk jest wielkim paralizatorem. Kiedy organizacje nie są zbudowane na ukrytych mechanizmach lęku, lecz na strukturach i praktykach, które rodzą zaufanie i odpowiedzialność, zaczynają się dziać zdumiewające i nieoczekiwane rzeczy”³⁰⁶.

Omawiając brak kontroli w turkusie, nie sposób nie odwołać się do teorii X i Y McGregora, która mówi o dwóch skrajnościach w podejściu do pracowników. Według teorii X pracownicy są w reguły leniwi i bez kontroli nie będą wykonywać dobrze swojej pracy, zaś teoria Y mówi o tym, że pracownicy są ambitni i zmotywowani i nie wymagają kontroli przełożonego. Wydaje się – jak twierdzi Laloux – że obie teorie są prawdziwe i zależą od podejścia szefa. Gdy postrzega się pracowników jako tych leniwych i nie ufa się im, co sprawia, że rośnie kontrola, a przepisy wewnątrzorganizacyjne tylko się poszerzają – ludzie będą starali się „ograć” system. To znów sprawi, że szef otrzyma tylko potwierdzenie swoich wewnętrznych przekonań o mało ambitnych pracownikach. Z kolei gdy zaufa się pracownikom i uwierzy się w ich ambicje, oni odpłacą tym samym – dając przekonanie, że tak warto postępować. Ludzie zachowują się bowiem stosownie do stworzonych w pracy warunków. Laloux podsumowywał to tak: „W swej najgłębszej istocie sprowadza się do podstawowej prawdy duchowej, że zbieramy to, co zasiejemy. Lęk rodzi lęk, a ufność rodzi ufność. Tradycyjne hierarchie i obfitość wbudowanych w nich systemów kontroli są w istocie ogromnymi machinami rodzącymi lęk i nieufność. Samozarządzające struktury i proces doradczy buduje coś przeciwnego – z czasem tworzy olbrzymie zaufanie między pracownikami i motywuje do odpowiedzialności za organizację. Tradycyjne organizacje rutynowo odwołują się do swych wartości i misji. Organizacje Turkusu mówią o czymś nawet bardziej fundamentalnym – o ich podstawowych założeniach dotyczących ludzkiej natury”³⁰⁷. Jak twierdzi Laloux, samozarządzane organizacje są nadal kontrkulturowe, gdyż wśród właścicieli organizacji, jak i ich pracowników wciąż jest mocno zakorzenione i utrwalone przekonanie dotyczące ludzkiej pracy oparte na lęku oraz odwołujące się do wzorców hierarchii i kontroli pracy i pracowników³⁰⁸.

Tabela 3.2. Wybrane praktyki w oranżu oraz w turkusie na podstawie badań F. Laloux

	Praktyki oranżu	Praktyki turkus
Struktura organizacji	• hierarchiczna piramida	• samoorganizujące się zespoły

³⁰⁶ Tamże, s. 104.

³⁰⁷ Tamże, s. 135.

³⁰⁸ Tamże.

		• w razie potrzeby coachowie wspierają kilka zespołów
Koordynowanie	• koordynowanie przez stałe spotkania na każdym poziomie często prowadzące do przeciążenia spotkaniami	• żadnych spotkań dyrektorskich • koordynowanie i spotkania głównie <i>ad hoc</i> w razie pojawiających się potrzeb
Podejmowanie decyzji	• wysoko w hierarchii piramidy • każda decyzja może być unieważniona przez przełożonego w hierarchii	• w pełni zdecentralizowane, oparte na procesie doradczym
Zarządzanie kryzysem	• mała grupa doradców spotyka się poufnie, by wspierać prezesa w podejmowaniu odgórnych decyzji • komunikacja tylko po podjęciu decyzji	• przejrzyste dzielenie się informacją • wszyscy uczestniczą w tym procesie, by pozwolić na wyłonienie najlepszej odpowiedzi ze zbiorczej inteligencji • jeśli jest potrzeba, by zawiesić proces doradczy, zakres i czas zawieszenia zostają określone
Przydzielanie ról	• wzmożona walka o rzadkie awanse prowadzi do politykowania i dysfunkcyjnych zachowań • silosy: każdy kierownik jest panem swego Królestwa	• brak awansów, w zamian płynne zmiany ról na podstawie wspólnych uzgodnień pracowniczych • obowiązek wskazywania na dostrzegane problemy spoza zakresu własnego obszaru kompetencji
Wynagrodzenie	• decyzje podejmuje przełożony • indywidualne dodatki motywacyjne • merytokratyczne zasady mogące prowadzić do dużego zróżnicowania wynagrodzeń	• ustanawiane samodzielnie przez pracowników w odniesieniu do wspólnie wypracowanego wynagrodzenia zasadniczego • brak premiowania, w zamian równy udział w zyskach • mniejsze zróżnicowanie wynagrodzeń

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2015, s. 172-173.

Warto w tym miejscu zauważyć, że pierwsze organizacje turkusowe nie powstawały na zasadzie kopiowania od innych dobrych praktyk. Wiele z nich powstało na bazie dochodzenia do nowych zasad metodą prób i błędów oraz wsłuchiwania się w oczekiwania pracowników oraz interesariuszy³⁰⁹.

³⁰⁹ B. Wyrzykowska, *Teal Organizations...*, art. cyt.

3.1.2. Pełnia

Pod pojęciem pełni rozumie się takie dążenie w organizacji, które pozwala każdemu pracownikowi czuć się w pełni zrozumianym, zaakceptowanym i spójnym wewnętrznie, jak również mieć przestrzeń na rozwój osobisty. Pełnia to także dążenie do ciągłości pomiędzy życiem prywatnym i zawodowym, poprzez możliwość odkrywania talentów, ale też zrozumienie dla trudności, z jakimi w danym momencie mierzy się pracownik. Dzięki temu dążeniu, przekraczając próg firmy, nie musi on zakładać maski i stawać się w danym momencie kimś innym. Nie musi ubierać na siebie danego uniformu, który nada mu pewnego rodzaju status zawodowy (jak np. mundur w wojsku, habit w zakonie czy nawet fartuch lekarski). Organizacja turkusowa chce widzieć pracownika w pełni takiego, jakim on jest, i dać mu możliwość rozwijania swoich talentów. Pełnia rozumiana jest również jako całościowe życie pracownika – bez konieczności „łapania” balansu pomiędzy *work* i *life*.

Laloux pisał, że „tradycje mądrości widzą to z głębszego poziomu prawdy: w głębi serca wszyscy jesteśmy głęboko ze sobą połączeni i stanowimy części większej całości, tylko o tym zapominamy”³¹⁰. Dodawał także, że badając wiele organizacji turkusowych, często słyszał, że tutaj pracownicy czują się w pełni sobą, gdyż wspierani są przez organizację przy pracy nad sobą – nie poprzez siłę i status przełożonego, ale poprzez przestrzeń zaufania, jaką daje samozarządzanie.

Organizacje turkusowe chcą być przestrzenią, w której pracownik i jego potrzeby są zauważalne i szanowane, a zarządzanie w tych organizacjach szanuje różnorodność, zmienność i daje bezpieczną przestrzeń do rozwoju. Dla przykładu Organizacja RHD (Resources for Human Development) posiada następujące zasady i założenia dotyczące ludzi i pracy:

1. Wartość każdego człowieka jest taka sama.
2. Ludzie w swojej istocie są dobrzy, dopóki nie zostanie wykazane co innego.
3. Nie istnieje jeden sposób dobrego zarządzania korporacyjnymi problemami.

Jak można zauważyć, istotą tych założeń jest koncentracja na pracowniku i jego wartości w organizacji. Według Laloux „dla każdej organizacji poważnym wyzwaniem jest utworzenie takiego środowiska, w którym ludzie czują się na tyle bezpieczni, by ujawnić pełnię własnej osobowości”³¹¹. Pełnia w organizacjach turkusowych przejawia się również

³¹⁰ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 175.

³¹¹ Tamże, s. 184.

poprzez świadomość wartości, z jakimi identyfikuje się organizacja oraz pracujący w niej ludzie, o czym będzie nieco dalej.

Cześć organizacji, chcąc jeszcze bardziej wprowadzać pełnię, idzie znacznie dalej w swoich praktykach poprzez tworzenie w biurach tzw. pokoi ciszy. W pokojach tych organizowane są medytacje, modlitwy, praktyki jogi, aby pracownicy mogli wsłuchać się w swoje potrzeby i zintegrować się wewnętrznie. Praktyki takie pozwalają uczestnikom w czasie zapracowanego dnia zatrzymać się na chwilę refleksji. Znane są również organizowane całe dni ciszy, coachingi grupowe, aby pracownicy mieli przestrzeń do autointegracji. Przykładowo w firmie Sounds True każdego dnia o godzinie 8.30 rozbrzmiewa dzwon rozpoczynający medytację dla pracowników, której wszyscy uczą się w pierwszych dniach swojej pracy. W wielu organizacjach turkusowych pełnia przejawia się poprzez oferowanie coachingu indywidualnego³¹² dla wszystkich pracowników, a nie tylko dla kadry managerskiej, jak to ma miejsce w innych organizacjach.

Dążenie do pełni w organizacjach turkusowych dostrzega się również w przestrzeni szkoleń. Jak w tradycyjnych organizacjach znane są szkolenia typu „młodych talentów”, „managerskie”, „metody wydawania poleceń pracownikom”, tak w organizacjach turkusowych pojawiają się dwa typy szkoleń:

1. Szkolenia z ustanawiania wspólnej kultury.
2. Szkolenia z osobistego rozwoju³¹³.

Szkolenia te promują wewnątrzorganizacyjne wartości, istotę kultury organizacyjnej oraz uczą współdziałania w organizacji. To, w jaki sposób turkus realizuje dążenie do pełni, przedstawia poniższa tabela, która odnosi się również do tych praktyk w organizacjach typu oranż.

Tabela 3.3. Dążenie do pełni w turkusie (przykładowe obszary)

Obszar	Praktyki oranżu	Praktyki turkusu
Wartości i podstawowe zasady	• wartości jedynie na papierze – dokument przyczepiony na ścianie	• jasne wartości zrozumiałe i wdrożone w codzienność życia pracowników, przejawiające się w akceptowalnych bądź nie zasadach

³¹² Coaching to indywidualna praca (szkolenie) coacha i klienta dotycząca trwałej i znaczącej poprawy efektywności i jakości w życiu prywatnym i zawodowym – por. J. Rogers, *Coaching. Podstawy umiejętności*, GWP, Gdańsk 2010, s. 14.

³¹³ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt.

		• praktyki pozwalające dyskutować o wartościach wewnątrzorganizacyjnych
Typy stanowisk i zakres obowiązków	• tytuły stanowisk symbolami identyfikującymi status • normatywne zakresy obowiązków	• brak tytułów stanowisk, co motywuje do szukania swojej tożsamości oraz miejsca w organizacji adekwatnego do talentów i możliwości • brak zakresu i opisu stanowisk sprawia, że osoby mogą same kształtować swoje role w organizacji
Rekrutacja do pracy	• wywiady z kandydatami przez dział kadr, gdzie punktem odniesienia jest zakres obowiązków	• rekrutowanie do zespołów przez przyszłych kolegów, gdzie punktem odniesienia są reprezentowane wartości przyszłego pracownika oraz dopasowanie do organizacji i jej celu istnienia
Wdrażanie do pracy	• administracyjny proces wynikający z przepisów prawa	• szkolenie z kultury organizacyjnej, komunikacji w firmie, programy rotacyjnych stanowisk, aby poznać całą organizację

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2015.

Jak można zauważyć, dążenie do pełni w turkusie przejawia się na każdym etapie rozwoju tej organizacji i sprawia, że w każdym procesie człowiek czuje się całościowo zrozumiały, a jego talenty i wartości dostrzeżone.

3.1.3. Cel ewolucyjny

Cel ewolucyjny jako trzeci element wyznaczający turkusowość w organizacji przejawia się poprzez zupełnie nowe, inne podejście do założeń dotyczących celu, do jakiego ma dążyć dana organizacja. Organizacje turkusowe będą szukać takiego celu, który przede wszystkim wprowadzi energię do działania wewnątrz organizacji i będzie inspirować pracowników.

W tym kontekście, jak zauważa Laloux, dla organizacji turkusowych do takiego stopnia nie istnieje pojęcie *konkurencja*, jakby nie miały znaczenia inne firmy, które mogą zagrozić ich istnieniu. Tak się dzieje, ponieważ organizacje te skupiają się na swoim celu bez względu na to, co robią inni. Laloux pisze: „Kiedy organizacja prawdziwie żyje dla swojego

celu istnienia, konkurencja nie istnieje”³¹⁴. Mając bowiem swój cel, organizacje po prostu chcą go realizować i nie odstąpią od niego, nawet gdy konkurencja rozpoczęła działania rozwojowe w innym kierunku.

Można stwierdzić, że w tych organizacjach cel ewolucyjny jest celem nadrzędnym nad innymi celami. Czasem wyznaczane są np. cele związane z zyskiem, jeżeli jednak cel ewolucyjny jest dobrze wyznaczony, to zysk jest jakby jego skutkiem ubocznym. Z drugiej strony znów, jeżeli cel ewolucyjny jest realizowany, a nie generuje zysku, organizacja nie będzie tego korygowała, gdyż takie są założenia pracowników tej organizacji.

Cel ewolucyjny jest również głównym wyznacznikiem podczas podejmowania tak codziennych, jak i głównych decyzji w tych organizacjach. W organizacjach typu oranż to prezes i zarząd podejmują decyzje, gdyż organizację traktuje się jak maszynę, która wykonuje to, co jej się „każe”. W ewolucyjnym turkusie organizacja jest żywym organizmem, który wewnętrznie wyznaczył swój kierunek i cel, a wszystkie decyzje na drodze do tego celu muszą wspierać tę organizację w jego osiągnięciu. Według Laloux jest to organizacja „z własną energią, własną tożsamością, własnym twórczym potencjałem i poczuciem kierunku. Nie ma potrzeby, żebyśmy mówili jej, co ma robić. Trzeba tylko, byśmy jej słuchali, traktowali ją po partnersku, włączyli się w jej taniec i odkrywali, dokąd nas powiedzie”³¹⁵.

Organizacje turkusowe wsłuchują się w ten cel na wiele sposobów. Jednym z nich jest oczekiwanie na „czar samozarządzania”. Skoro bowiem organizacje te są jak żywy organizm, *same* powinny obrać właściwy kurs i kierunek. Pracownicy nastawieni i świadomi celu organizacji będą wiedzieli, kiedy i jakie decyzje podjąć, aby ich organizacja mogła dalej iść w dobrym kierunku. Badając wiele organizacji, Laloux zauważył praktykę „pustego krzesła” przy każdym spotkaniu. Krzesło to jest symbolem głosu samej organizacji. Każdy z uczestników spotkania może usiąść na krzesło i odpowiedzieć na przykładowe pytania: jak się czujesz po spotkaniu; czy tempo i kierunek zmian są dla ciebie dobre; co boimy się omówić?

Cel ewolucyjny zastępuje również tradycyjnie rozumianą strategię. Strategia jako szeroko rozumiana deklaracja zamierzeń czy długofalowa droga rozwoju danej organizacji, oparta na kluczowych zasobach i czterech fundamentach: misji, wizji, celu i wartościach³¹⁶, w organizacjach turkusowych nie jest w żaden sposób spisana w formie papierowej, a tym

³¹⁴ Tamże, s. 236.

³¹⁵ Tamże, s. 241.

³¹⁶ I. Chiavenato, *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City 2009.

bardziej nie jest zaakceptowana przez zarząd. Każdy w tych organizacjach jest upoważniony, aby wsłuchując się w cel, podejmować decyzję – nawet te kluczowe dla organizacji. Dzięki temu organizacja żyje, przekształca się i ewoluuje, rozszerza się i kurczy w odpowiedzi na zbiorową inteligencję.

Dzięki stawianiu celu ewolucyjnego na pierwszym miejscu w organizacjach turkusowych nie wyznacza się żadnych celów ilościowych, gdyż stają się one problematyczne z minimum trzech powodów:

1. przyjmują założenie, że można częściowo przewidywać przyszłość;
2. wypaczają zachowanie, oddalając pracowników od wewnętrznej motywacji;
3. powodują zawężenie zdolności do wyczuwania nowych możliwości³¹⁷.

Innymi słowy, stają się nowym celem, który może przysłonić cel ewolucyjny. Poniżej w tabeli przedstawione zostały turkusowe praktyki w porównaniu do praktyk w oranżu dotyczące ewolucyjnego celu w organizacjach.

Tabela 3.4. Praktyki w obszarze ewolucyjnego celu

Obszar	Praktyki oranżu	Praktyki turkus
Podejmowanie decyzji	Przez zarząd i kierownictwo wyższego szczebla.	Decyzje podejmowane w ramach samorządowania, wsłuchiwanie się w organizację. Procesy grupowe, odniesienia do celu ewolucyjnego.
Konkurencja	Dążenie do pokonania konkurencji.	Brak koncentracji na konkurencji, w zamian koncentracja na celu ewolucyjnym.
Zysk	Wskaźnik wiodący, używany do prognozowania.	Wskaźnik zwrotny: zysk przyjdzie naturalnie, jeżeli organizacja będzie wykonywać odpowiednie rzeczy.
Strategia	Określana przez zarząd.	Brak strategii, w zamian wsłuchiwanie się w zbiorową inteligencję pracowników.

Źródło: F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2015.

W Polsce, jak zostało to już wspomniane, obserwacją i badaniem zarządzania turkusowego zajmuje się m.in. Blikle. Dzięki swoim licznym wywiadam i spotkaniom ze studentami, jak i osobami reprezentującymi biznes potrafi on tworzyć uniwersalne i dostępne dla

³¹⁷ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt.

każdego resume dotyczące danego obszaru badawczego. Blikle w celu przedstawienia podstaw tworzenia organizacji turkusowych napisał dekalog budowania organizacji turkusowej, który może stać się dobrym podsumowaniem powyższego podrozdziału.

Dekalog budowania organizacji turkusowej według Blikle'a:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.
2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.
3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.
4. Nie oceniaj, bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.
5. Nie mów, co jest źle – mów, co może być lepiej.
6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.
7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.
8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak Ty się z tym czujesz.
9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.
10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem³¹⁸.

Powyżej przedstawiony został proces powstania organizacji turkusowych oraz podstawowe cechy takich organizacji. Jak można zauważyć, organizacje te koncentrują się na pracowniku i stawiają człowieka znacznie wyżej, niż robią to organizacje zarządzane w sposób tradycyjny. Wsluchują się w potrzeby pracowników i dążą do tego, aby ludzie w takiej organizacji czuli się jej częścią. W następnym podrozdziale przedstawiony zostanie model organizacji turkusowej, który oparty jest na wartościach. .

3.2. Model organizacji turkusowej oparty na wartościach

Jak zostało to powiedziane powyżej, zauważalne są istotne zmiany w rozwoju zarządzania organizacjami oraz sposobie patrzenia na organizację. W celu odniesienia sukcesu przez organizację konieczna jest silna kooperacja ludzi, wzajemne wsluchiwanie się w swoje potrzeby i potrzeby interesariuszy, spójność wartości organizacji z wartościami jej pracowników oraz przekierowanie z siły procedur tworzących biurokrację na siłę wartości i empowermentu, które tworzą tzw. humanokrację. Zmiany te przynoszą nowe modele organiza-

³¹⁸ A.J. Blikle, *Doktryna Jakości...*, dz. cyt., s. 59.

cyjne i nowe sposoby zarządzania. Niniejszy podrozdział przedstawi niezwykle istotny fundament dobrze funkcjonującej organizacji turkusowej, którym są wartości – zarówno wartości samej organizacji, jak i jej pracowników. Wcześniej przedstawione zostały zmiany dotyczące nie tylko zachowań, ale także wartości reprezentowanych obecnie przez pracowników. Wspomniane zostało również, że organizacje coraz częściej potrzebują pracowników, którzy będą identyfikować się z organizacją, z jej celem, wizją i wartościami. Collins czy Porras wskazują na wartości organizacyjne jako najistotniejszą jej siłę dla przetrwania, a Blanchard w empowermentie i w „zarządzaniu przez wartości” widzi największą siłę wyzwalań u pracowników motywacji. Inni, jak Hamel i Zanini, wskazują, że *humanokracja* jest kluczem w wyzwaniu potencjału pracowniczego. Na polskim rynku zaś Stachowicz-Stanusch pisze o „potędze wartości”, czyli o tym, co może zbudować nieśmiertelną firmę. Wydaje się zatem, że wartości w organizacji turkusowej odgrywają kluczową rolę, a człowiek razem z tym, co wnosi ze sobą do organizacji, jest niezwykle istotny dla jej rozwoju.

Jak pisze Blikle, źródłem sukcesu organizacji turkusowych jest uwalnianie ludzkiej kreatywności, która może zaistnieć, gdy buduje się w organizacji przestrzeń partnerską, opartą na zaufaniu i wspólnej odpowiedzialności³¹⁹. Wydaje się, że równie istotne jest oparcie rozwoju organizacji turkusowej na silnych wartościach samej organizacji i wartościach jej pracowników.

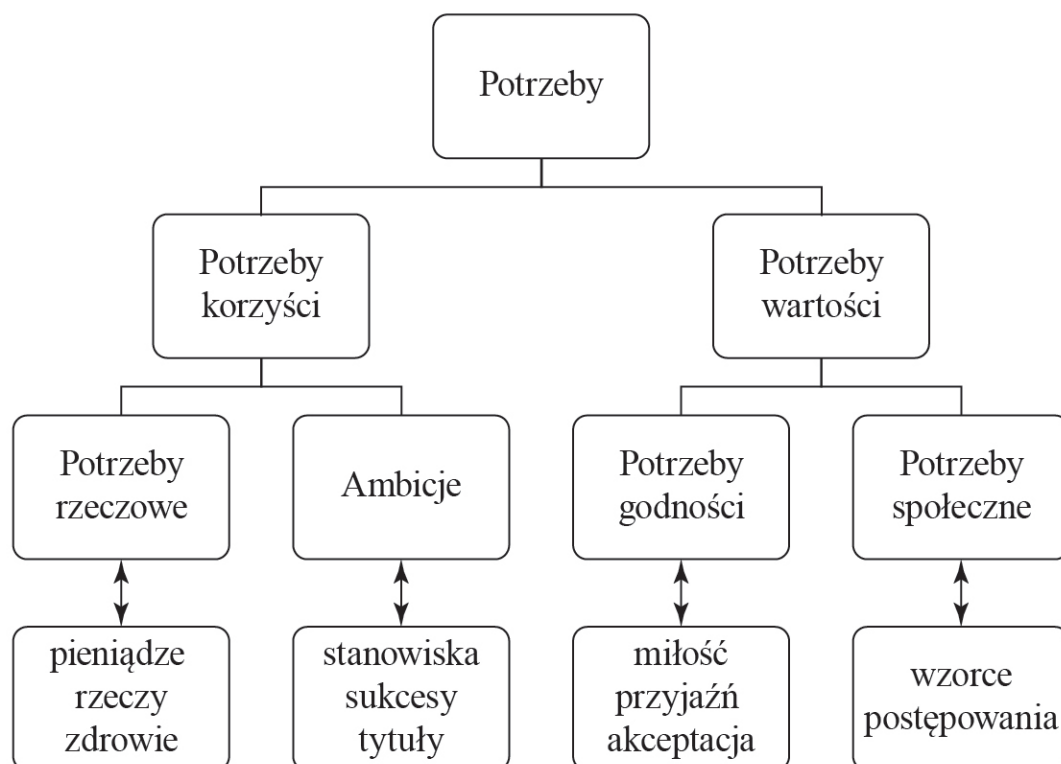
Praca może być miejscem, gdzie pracownik zaspokaja swoje potrzeby i otwarcie prezentuje swoje wartości, albo miejscem, gdzie musi „przeczezać” 8 godzin, wykonując zadania niezwiązane lub nawet sprzeczne z jego wartościami osobistymi. Każda jednak praca i działanie człowieka służą zaspokojeniu jakichś jego potrzeb. Blikle, korzystając z klasyfikacji M. Kosewskiego³²⁰, przedstawia podział na dwa rodzaje potrzeb: potrzeby typu korzyści i potrzeby typu wartości. Pierwsze człowiek zaspokaja poprzez konsumpcję i pozyskiwanie dóbr, drugie zaś poprzez realizację zachowań zgodnych z pewnymi wzorcami – wartościami. Do potrzeb typu korzyści można zaliczyć np. pożywienie, mieszkanie, wszystkie potrzeby biologiczne, ale również potrzeby związane z ambicjami, jak awanse, honory, nagrody. Potrzeby typu wartości człowiek zaspokaja w ramach funkcjonowania w grupie społecznej – są to potrzeby miłości, akceptacji, przyjaźni. W ramach potrzeb godności, które są

³¹⁹ Tamże.

³²⁰ M. Kosewski, *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008.

częścią potrzeb wartości, realizujemy poczucie wartości własnej, poczucie rozwoju osobistego. Wspomniana klasyfikacja potrzeb (Rys. 3.1) jest kluczowa do zrozumienia, jak działają organizacje turkusowe, których fundamenty oparte są na wartościach, z którymi pracownicy mogą się identyfikować. Wydaje się bowiem, że organizacje typu oranż oferują tylko możliwość zaspokojenia potrzeb typu korzyści, natomiast potrzeby z obszaru wartości są realizowane jedynie wtedy, gdy w danej organizacji jest np. właściwa atmosfera pozwalająca tworzyć przyjaźnie. Tej części potrzeb klasyczne organizacje nie zapewniają „w standardzie”.

Organizacje turkusowe działają zupełnie inaczej. Silnie identyfikując się z wartościami organizacyjnymi, jak i wartościami pracowników, dają ogromną przestrzeń do zaspokojenia potrzeb pracowników również w ich obszarze wartości. To tam pracownik może doświadczyć pełni rozwoju osobistego, gdyż poza oczywistymi korzyściami typu konsumpcyjnego, jak wynagrodzenie za pracę, otrzymuje możliwość realizacji potrzeb wartości. Pracownik organizacji turkusowej będzie więc mógł realizować swoje wartości i identyfikować się z nimi podczas wykonywania swojej pracy. Tym samym, dążąc ku osiągnięciu celów organizacji, będzie rozwijał i urzeczywistniał także swoje wartości.



Rys. 3.1. Klasyfikacja potrzeb

Źródło: A.J. Blikle, *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Warszawa 2017, s. 180.

Warto w tym miejscu przedstawić za Blikle’em tabelę różnic pomiędzy korzyściami i wartościami, która pokazuje wyraźnie inne podejście m.in. do pracy w organizacjach turkusowych.

Tabela 3.5. Dwa podejścia: korzyści i wartości

Korzyści	Wartości
Określają, co mam.	Określają, jaki jestem.
Uzyskuję, gdy biorę.	Uzyskuję, gdy daję.
Dostaję w wyniku wymiany.	Buduję w sobie.
Podlegają ocenie „Czy mi się opłaca”.	Nie podlegają ocenie opłacalności.
Wiążą się z zaspokojeniem braku.	Wiążą się z dążeniem do czegoś.
Ich osiągnięcie powoduje stan nasycenia, a więc osłabia motywacje do działania.	Ich osiągnięcie silnie motywuje do działania.

Źródło: A.J. Blikle, *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Warszawa 2017, s. 186.

Jak można wywnioskować z powyżej tabeli, wartości pomagają pracownikowi i – szerzej – każdemu człowiekowi bardziej rozumieć siebie, identyfikować się z pewnymi grupami społecznymi, ale również realizować siebie tam, gdzie wyznawane są podobne wartości. W organizacjach turkusowych podczas realizacji bieżących celów przed pracownikiem nie są na pierwszym miejscu stawiane korzyści materialne, ale głównym motorem w pracy jest siła wynikająca z realizacji i dążenia do wspólnych wartości, z którymi pracownicy silnie się identyfikują.

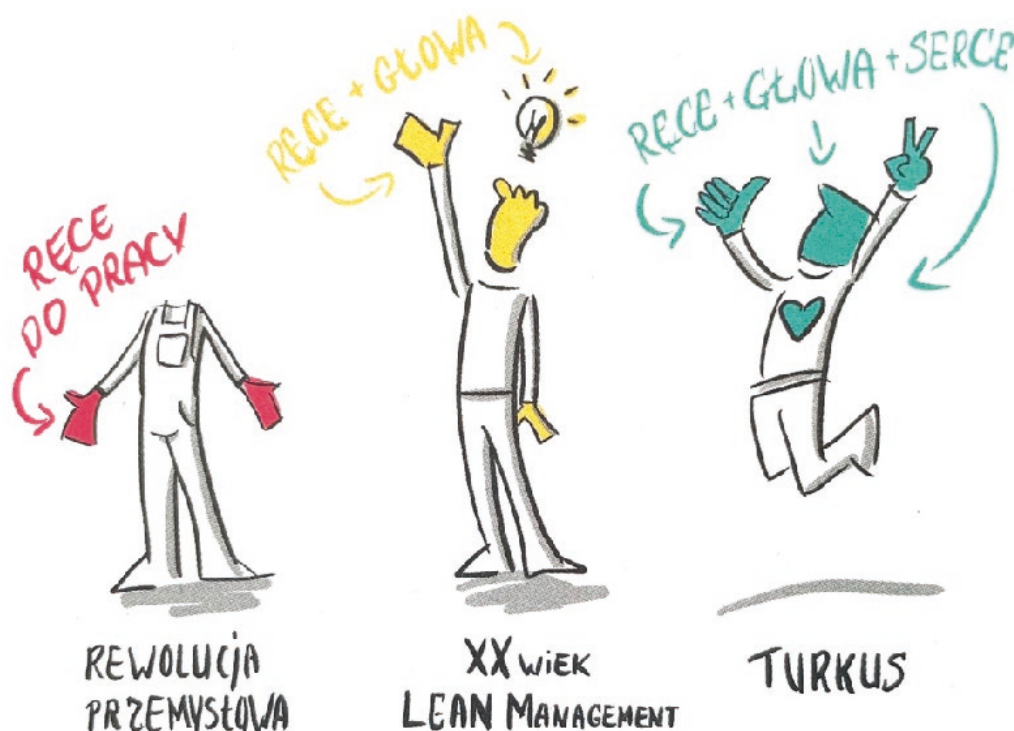
W wielu organizacjach turkusowych nowi pracownicy w ramach wdrożenia do organizacji omawiają wartości organizacyjne. Co więcej, jak pisze Laloux, organizacje wdrażają m.in.:

1. **dni wartości**, podczas których np. poprzez zabawy pracownicy przypominają sobie listę wartości, z jakimi dana organizacja się identyfikuje;
2. **spotkania z wartościami**, podczas których każdy pracownik może podjąć dyskusję nad zmianą wartości czy wprowadzeniem zmian w kodeksach etycznych firmy, przeanalizować niejasności w tym zakresie wraz z ich omówieniem i opublikowaniem³²¹.

Wartości są bazą i motorem działania tych organizacji. Można zatem stwierdzić, co potwierdzają praktycy związani z tymi organizacjami, że nie sposób pracować w organizacji turkusowej, gdy osobiste wartości pracownika nie współgrają z wartościami organizacyjnymi, bowiem codzienny dysonans nie pozwoliłby pracownikowi na swobodną pracę w takiej organizacji.

Warto również w tym miejscu przywołać model z książki pt. *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać w XXI wieku* M. Wzorka, która w niezwykle jasny sposób pokazuje zmiany w podejściu do wykorzystania pracowniczego kapitału pomiędzy dotychczasowymi formami zarządzania a samoorganizującym się turkusem.

³²¹ Por. F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt.



Rys. 3.2. Ewolucja zarządzania i organizowania się ludzi

Źródło: M. Wzorek, *Od hierarchii do turkusu*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2019, s. 304.

Symboliczne „serce” jest tutaj obrazem reprezentowanych przez pracownika wartości. Można więc stwierdzić za Wzorkiem, osobą posiadającą doświadczenie w zarządzaniu organizacją turkusową, że „samozarządzanie w organizacjach turkusowych jest pozwoleniem na to, by ludzie wykorzystywali swoją zdolność do myślenia, odczuwania, pełnię człowieczeństwa i dzięki temu podejmowali jak najlepsze decyzje – samodzielnie lub w procesie doradczym w zespole bądź w zespołach”³²².

Siła wartości organizacyjnych w turkusie przejawia się w tym, że ich realizowanie jest dla wszystkich pracowników ważniejsze od innych celów. To wartości są celem działania firmy. Sami dyrektorzy generalni, jak np. J. Gurt w firmie Infojobs³²³, dbają, aby w codziennym życiu każdego pracownika firmy mogła być realizowana zasada „kiedy czuję się szczęśliwy – pracuję lepiej”. W praktykach firm nieturkusowych zasady takie również występują, jednak najczęściej są one tylko zapisane w dokumentach organizacyjnych, nie znajdując materializacji w praktyce codziennych zachowań organizacyjnych.

³²² M. Wzorek, *Od hierarchii do turkusu...*, dz. cyt., s. 104.

³²³ R.A. Moreno i in., *The path towards evolutionary – Teal organizations: A relationship trigger on collaborative platforms*, „Sustainability” t. 12 nr 23/2020, DOI: 10.3390/su12239817.9817.

Jak już zostało wspomniane, „wartości nadają sens pragnieniom człowieka”³²⁴. W tym znaczeniu organizacje turkusowe wyzwalają u swoich członków wyjątkowo trwałą i silną motywację do pracy, gdyż codzienne wykonywane obowiązki i stawiane cele spójne są z wartościami, z którymi się identyfikują w codziennym życiu.

Wartości w organizacjach turkusowych, jak piszą twórcy turkusową społeczność osoby na stronie o nazwie *Reinventing Organizations Wiki*³²⁵, przeniesione są na wyższy poziom albo poprzez jasne podstawowe zasady, albo poprzez wymianę i współdzielenie się w organizacji tym, co jest dozwolone bądź nie. Organizacje turkusowe pozwalają być w pracy w pełni ludzkimi. Metaforą organizacji turkusowej jest żywy organizm, a zatem naturalnym jest, że pozwala się na posiadanie własnej, autonomicznej tożsamości i kultury, które mogą ewoluować w czasie. Kultura i wartości są tu bowiem dobrze zintegrowane ze strukturą i procesami, a efektywność działania tych organizacji jest stale weryfikowana wewnątrzorganizacyjnie. Organizacje turkusowe ustalają również wiele praktyk dotyczących przeglądu, a nawet wprost kwestionowania kultury i wartości, aby upewnić się, że osoby w organizacji naprawdę nimi żyją. Wybranymi dominującymi wartościami w organizacjach turkusowych są: zaufanie, przejrzystość, zbiorowa inteligencja, całość i autentyczność. Warto również podkreślić, że wartości w tych organizacjach stanowią rdzeń ich kultury organizacyjnej, a przejawiają się poprzez np. takie zachowania i wartości, jak:

1. **Zaufanie.** Do tego, aby tworzyć firmę opartą na zasadzie samozarządzania, zaufanie jest niezbędne. Dodatkowo dzięki zaufaniu pracownicy mają odwagę swobodnie dzielić się swoimi wartościami, tworzyć nowe zasady w organizacji i stawać się w pełni odpowiedzialnymi.
2. **Przejrzystość.** W organizacjach tych nie ma przestrzeni, które są ukrywane dla części pracowników. Każdy ma prawo dowiedzieć się, jakie są wynagrodzenia innych pracowników, jaki jest wynik finansowy organizacji i na co wydawane są środki z budżetu. Dzięki dostępowi do tej wiedzy przejawia się zaufanie, ale również odpowiedzialność, gdyż mając pełną wiedzę, w tym o finansach firmy, kadra może podejmować odpowiedzialne decyzje.

³²⁴ J. Dębowski i in., *Mały słownik etyczny...*, dz. cyt.

³²⁵ *Reinventing Organizations Wiki*, <https://reinventingorganizationswiki.com/en/> (dostęp: 14.05.2023).

3. Odpowiedzialność. Każdy z pracowników ponosi odpowiedzialność za rozwiązywanie problemów w firmie. Zaufanie do wszystkich na tym samym poziomie jest również wielką odpowiedzialnością za firmę. Oczekuje się, że ludzie będą czuć się komfortowo, rozliczając się nawzajem za swoje zobowiązania poprzez informacje zwrotne i pełną szacunku konfrontację.

Wskazane trzy aspekty nie są oczywiście wszystkimi praktykowanymi wartościami i związanymi z nimi zachowaniami w organizacjach, tworzą jednak podstawę i bazę, na której można budować kolejne indywidualne wartości organizacyjne.

Po przyjrzeniu się i omówieniu tematu wartości w organizacjach turkusowych pokrótce zostaną przedstawione mocno bazujące na ich silnych wartościach kultura i humanizm tych organizacji. Nie można bowiem mówić o innych wartościach w organizacji, gdy wartości podstawowe, np. respektowanie praw człowieka, dobro pracownika, rozwój osobisty pracownika czy rodzina, nie są na pierwszym miejscu wśród wartości respektowanych przez organizację. Tylko wtedy, gdy pracownik będzie czuł się w organizacji najważniejszy, będzie chciał wykorzystać dla niej wszystkie swoje talenty – a w turkusie również będzie próbował podejmować odważne decyzje, wiedząc, że przy popełnieniu błędu nadal będzie obdarzony zaufaniem, co pozwoli na kolejne etapy tworzenia organizacji, wykorzystując zasady empowermentu.

3.3. Wpływ humanizmu na kształtowanie kultury organizacji turkusowej

Organizacje turkusowe, jak zostało to wspomniane wyżej, poprzez promowanie takich wartości, jak zaufanie, odpowiedzialność czy pełna przejrzystość wewnątrzorganizacyjna, stawiają każdego pracownika w randze współodpowiedzialnego za przyszłość organizacji. Organizacje te nie tylko tworzą sprzyjające środowisko do wzięcia odpowiedzialności, ale dają do tego wszystkie możliwe narzędzia, w tym do podejmowania decyzji. Organizacje te w sposób wyjątkowy, w porównaniu do tradycyjnie zarządzanych organizacji, dbają o dobrostan pracownika, troszcząc się o jego rozwój, talenty i wyzwolenie jego osobistego potencjału.

Klasyczny nurt teorii zarządzania widzi pracownika jako narzędzie do wykonywania zadań i realizacji celów organizacji (często sprowadzanych do zysku przedsiębiorstwa) – w nurcie tym pracownik widziany jest (a raczej był, gdyż odchodzi się już od tego podejścia w praktyce) jako *homo oeconomicus*. Na takiego pracownika należy oddziaływać przede wszystkim bodźcami materialnymi, aby wpłynąć na jego motywację.

Już Arystoteles wprowadził pojęcie człowieka społecznego (*homo socius*), a po stu-leciach nurt ten, zwany behawioralnym, pojawił się również w naukach o zarządzaniu, które wprowadziły do niego element humanistyczny³²⁶. Człowiek zawsze tworzył relacje z otaczającym go światem i ludźmi. Nurt behawioralny podkreśla, jak bardzo stosunki między-ludzkie w organizacjach wpływają na motywację do pracy i podniesienie własnej wartości pracownika. Wskazuje on, że głównymi motywatorami nie są dobra materialne, a przede wszystkim uczucia i emocje pracownika. W wyniku modyfikacji *homo socius* nurt ten zauważył w pracowniku osobę, która realizuje się w organizacji jako aktywny uczestnik tej małej społeczności.

Dzięki *homo socius* wprowadzono do zarządzania pojęcie humanizmu. Słownik języka polskiego definiuje pojęcie „humanizm” następująco: „Postawa moralna i intelektualna zakładająca, że człowiek jest najwyższą wartością i źródłem wszelkich innych wartości”. Jest to adekwatna definicja dla zasad działania organizacji turkusowych, bo pomimo że wartości są kluczowym i silnym filarem tych organizacji, mogą one być zawsze zmienione przez pracowników. Nie są zatem czymś ponad to, co wnosi do organizacji sam człowiek. Humanizm to również, jak pisał J. Maritain, „dobrostan psychiczny człowieka rozumiany w kategoriach możliwie maksymalnej wolności osobistej i troski o przyszłe pokolenia”³²⁷. Celem zaś humanizmu jest „szczęście człowieka, osiągnięte na drodze indywidualnych poszukiwań”³²⁸, przy zaznaczeniu silnego indywidualizmu oraz hierarchicznego systemu wartości. Analiza publikacji opisujących zasady działania organizacji turkusowych pozwala wywnioskować, że wartości humanizmu są tam realizowane w sposób wyjątkowy w porównaniu do organizacji zarządzanych w sposób tradycyjny.

W literaturze można spotkać pojęcie „humanizm procesów zarządzania”, które według T. Mendla obejmuje pewne „trendy w zarządzaniu dążące do zgodności z zasadami humanizmu”³²⁹, wykorzystujące potencjał zawodowy i osobowościowy pracowników, ich umiejętności, zdolności oraz samodzielność w zakresie odpowiedzialności, jak i inwencje.

³²⁶ B. Kozuch, *Współczesny humanizm organizacyjny: zarys problematyki*, „Komunikacja i Jakość” nr 15/2010.

³²⁷ J. Maritain, *Integral humanism, freedom in the modern world, and a letter on independence*, The University of Notre Dame Press, 1996.

³²⁸ B. Lent, *Rola wartości humanizmu integralnego w prowadzeniu projektów*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2012, s. 42-50.

³²⁹ T. Mendel, *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 48/2004, s. 27-36.

Autor ten zauważa przejawy humanizmu na różnych przestrzeniach, jak np. w polityce społecznej, w stylach kierowania, w organizacji czasu pracy, w sposobach zarządzania zasobami ludzkimi, ale także we współdecydowaniu w sferze regulacyjnej i wykonawczej.

Humanizm nie jest jednowymiarowy w każdej organizacji. Ewoluuje, zmienia się i zależy od wielu aspektów, jak np. kultura społeczna, organizacyjna, sektor gospodarki, style zarządzania. Jak pisze B. Kożuch, „podstawowym założeniem współczesnego humanizmu organizacyjnego jest dostrzeganie w społecznym podsystemie każdej organizacji człowieka jako istoty społecznej oraz ludzkiej”³³⁰.

Humanizm, o którym tutaj mowa, zbliżony jest do filozoficznego pojęcia humanizmu integralnego. Pojęcie to ma swoje źródło w religii chrześcijańskiej i buddyjskiej, w których idee antropocentryczne są bardzo mocne. Humanizm antropocentryczny koncentruje się na materialnych zasobach jednostki, jak kondycja i budowa fizyczna, ale również jego otoczenie czy czas życia człowieka. Humanizm integralny postrzega człowieka jeszcze szerzej i bardziej kompleksowo, „odnosi się także do zasobów niematerialnych człowieka (zdolności intelektualne, tzw. strefę duchową tj. stabilność życia wewnętrznego, stan emocjonalny, ideologie)”³³¹. Takie właśnie elementy w podejściu do człowieka spotyka się w codziennym zarządzaniu w organizacjach turkusowych.

Humanizm integralny stwarza system wartości, w którym na samej górze hierarchii znajduje się wartość samego pracownika oraz jego wartości. Zrozumienie takiego systemu wartości staje się w organizacjach turkusowych narzędziem do codziennego podejmowania decyzji.

Autorzy książki *Humanokracja* Hamel i Zanini, którzy często odwołują się w niej do praktyk organizacji turkusowych z całego świata, piszą: „Jeśli organizacja ma zyskać większy potencjał innowacyjny i adaptacyjny, jeśli ma odnaleźć w sobie większe pokłady inspiracji, jej DNA musi się zmienić. Trzeba ją przebudować i oprzeć na fundamencie zasad, w których liczy się człowiek. Drobne zmiany istniejących systemów i procesów – szczypta szkolenia z uważności, kropla *agile* w pracy zespołu, kapka transformacji cyfrowej i nowy płaszczyk analityki – z całą pewnością nie przełoży się na radykalny wzrost efektywności organizacji. Aby coś takiego mogło zaistnieć, trzeba cofnąć się do poziomu zasad. [...] Musimy zdefiniować nowy organizacyjny paradygmat – taki, w którym człowiek już nie będzie

³³⁰ B. Kożuch, *Współczesny humanizm organizacyjny...*, art. cyt.

³³¹ B. Lent, *Rola wartości humanizmu integralnego...*, art. cyt.

«zasobem» czy «kapitałem». [...]. Wszystkie struktury, systemy, procesy i praktyki powinny odzwierciedlać przekonanie, że w tym wszystkim chodzi o człowieka”³³². Wydaje się, że właśnie takie DNA zostało zaimplementowane w zasadach tworzenia organizacji turkusowej, w których wartości humanizmu mogą mieć swoje wyróżnione miejsce.

Wymiar humanizmu w organizacjach turkusowych przejawia się na wiele sposobów. Warto przyjrzeć się niektórym z nich:

1. Organizacje turkusowe nastawione są na wyzwianie potencjału pracownika. Nie tworzy się rozbudowanych procedur i biurokracji, które utrudniają podejmowanie decyzji i codziennych działań. Organizacja turkusowa nie gasi potencjału pracownika, a wręcz przeciwnie – jest miejscem jego rozwoju.
2. Organizacje i ich struktury cały czas żyją, gdyż są w rękach odpowiedzialnych ludzi, którzy mogą zmienić kierunek ich rozwoju. To człowiek ma w swoich rękach odpowiedzialność za przyszłość firmy i jej kierunek zmian.
3. Firmy potrzebują zmian co pewien czas, gdyż szybko wpadają w pewną rutynę. Niemniej zmiany narzucane przez zarząd w tradycyjnych organizacjach spotykają się często z oporem. W organizacjach turkusowych zmiany wprowadzane są przez samych pracowników. To oni, pracując z klientami, dostrzegają potrzebne zmiany, które proponują i wdrażają. Tym sposobem omijają się opór, który mógłby pojawić się na tym etapie.
4. Przejawem humanizmu w organizacjach turkusowych jest również oddanie władzy małym zespołom i brak hierarchii. Poprzez takie zarządzanie każdy pracownik staje w randze zarządu tradycyjnie zarządzanej organizacji, gdyż może podejmować decyzje, biorąc za nie odpowiedzialność.
5. W turkusie osobiste wartości pracowników są bardzo ważne. Na etapie rekrutacji weryfikuje się ich adekwatność do wartości organizacyjnych. W ten sposób pracownicy realizują się w pracy i budują silne więzi z innymi pracownikami, tworząc pewną wspólnotę osób o podobnych wartościach.

³³² G. Hamel, M. Zanini, *Humanokracja...*, dz. cyt., s. 168-169.

6. Organizacje wprowadzają zasady, które są autentyczne. Być może stwierdzenie to jest zaskakujące, jednak znany jest duży dysonans pomiędzy np. prowadzonymi w tradycyjnie zarządzanych organizacjach szkoleniami i wygłaszanymi podczas nich wartościami obowiązującymi a codzienną praktyką tych organizacjach. Inaczej jest w systemach turkusowych. Człowiek jest na tyle ważny dla organizacji, że wartości, jakie przedstawia się na etapie rekrutacji, są respektowane i realizowane w codziennej pracy, nie tworząc jedynie złudzenia na pierwszym etapie wdrożenia do organizacji.
7. Nawet cel ewolucyjny, pomimo iż jest wyznaczonym kierunkiem rozwoju danej organizacji, jest weryfikowany przez osoby pracujące w turkusie i może być przez nie zmieniany.
8. Turkus nie tworzy hierarchii, a co za tym idzie – nie tworzy nazw stanowisk w odniesieniu do hierarchii (typu: inspektor, młodszy specjalista, specjalista, starszy specjalista, ekspert, dyrektor, członek zarządu), co jest normą w organizacjach nieturkusowych. Brak hierarchii i typowego nazewnictwa sprawia, że zarobki są dostosowywane do tego, co pracownik wnosi do organizacji i jakie są jego kompetencje oraz na ile jego praca przynosi efekt ekonomiczny. Takie zasady sprawiają, że nie ma osób, które zarabiają znacznie więcej od innych, pomimo że ich wkład w efekt końcowy może być mniejszy.
9. Organizacje turkusowe podzielone są na małe zespoły, które mają bardzo dużą decyzyjność. Decyzyjność dotyczy również możliwości eliminowania osób, które np. są toksyczne dla zespołu, niekompetentne lub posiadają cechy „jednoosobowego zarządzania”. Taka decyzyjność w zespole sprzyja szybkiemu usunięciu osób, która rozbijają jedność zespołu i dla których wartości organizacyjne nie są istotne.
10. W organizacjach turkusowych przypisane role w zespołach są tymczasowe, np. do momentu zamknięcia projektu. Tymczasowość sprawia, że pracownicy mogą zmieniać swoje zadania i realizować się w nowych obowiązkach, jeżeli tylko czują, że w innej roli mogą dać swojej organizacji więcej, rozwijając przy tym swoje talenty.

11. Przejrzystość finansowa organizacji turkusowych daje każdemu pracownikowi również świadomość, że każdy z nich jest dla organizacji tak samo ważny, iż ma prawo znać wyniki finansowe oraz wynagrodzenia innych osób pracujących w tej organizacji. Dostęp do takich informacji pozwala wszystkim podejmować również lepsze decyzje – nawet te drobne w trakcie realizacji wyższych celów firmy.
12. Organizacje turkusowe praktykują otwarte spotkania dla wszystkich pracowników. Są one okazją do zadawania pytań o przyszłość firmy, do swobodnych rozmów z osobami, które z racji swojego stażu w firmie czy administracyjnych ról reprezentują organizację na zewnątrz. Spotkania takie są również efektem dobrej partnerskiej komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, gdzie każdy może czuć się swobodnie i zadać każde pytanie, które dotyczy organizacji czy rozwoju osobistego pracownika.

To tylko niektóre przykłady wymiaru humanizmu, jaki można spotkać w codziennej pracy w organizacji turkusowej. Może być ich zapewne znacznie więcej. Cechy te sprawiają, że praca w organizacji turkusowej na każdym kroku podkreśla istotność pracownika i jego wartości ponad procedury, hierarchię, wewnętrzny system pracy czy ogólnie przyjęte zasady.

Dzięki tym zasadom pracownicy angażują się znacznie bardziej niż w innych organizacjach, tworząc grupę ludzi współodpowiedzialnych za daną firmę. Fakt zaangażowania się i realizacji celów przez pracowników w tradycyjnych organizacjach badał Ch. Argyris, podważając tym samym założenia teorii *homo oeconomicus*. Badacz ten dowodził wysoką dojrzałość u pracowników, zmieniające się postawy i nastawienia. Poniższa tabela przedstawia podstawowe kierunki zmian w zachowaniach wewnątrzorganizacyjnych.

Tabela 3.6. Kierunek zmian w postawach i zachowaniach w organizacji według Ch. Argyrisa (zmiana ze stanu A do stanu B)

Lp.	Stan A	Stan B
1.	niedojrzałość	dojrzałość
2.	pasywność	aktywność
3.	zależność	niezależność
4.	wąski zakres działań	znaczący zakres działań
5.	powierzchowne zainteresowanie	głębokie zainteresowanie
6.	krótsza perspektywa	dłuższa perspektywa
7.	pozycja podwładnego	pozycja współpracownika lub zwierzchnika
8.	mniejsza świadomość organizacyjna	większa świadomość organizacyjna

Źródło: B. Kozuch, *Współczesny humanizm organizacyjny: zarys problematyki*, „Komunikacja i Jakość” nr 15/2010 [za:] Ch. Argyris, *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957; J.V Denhardt, R.B. Denhardt, *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, New York: ME Sharpe," (Inc, 2003).

Badania te, pomimo że zostały przeprowadzone w latach 50. XX w., pokazują, jak bardzo zmieniają się zachowania i postawy pracowników w sytuacji, gdy są oni dostrzeżeni i odpowiednio docenieni. Choć jednak badania znane są już długo, dopiero teraz w praktyce odkrywają to organizacje turkusowe oraz im podobne, dla których wartości humanizmu i pozytywne efekty wprowadzenia do zarządzania takich wartości są ważne.

Jak już zostało powiedziane, w centrum organizacji turkusowych i u podstaw ich kultur organizacyjnych leżą wartości związane z humanizmem. Laloux dodaje, że „kultura turkusowej organizacji powinna być kształtowana przez kontekst i cel istnienia organizacji, a nie przez osobiste założenia, normy i dążenia założycieli oraz przywódców. W samorządzących strukturach są szanse, że dzieje się to naturalnie, ponieważ wszyscy, nie tylko ludzie na górze, uczestniczą w czuwaniu, co jest w firmie potrzebne. Jeśli pojawia się poczucie, że kultura organizacyjna firmy potrzebuje dalszego rozwoju, pracownicy mogą przeznaczyć czas, być może z użyciem procesu dużych grup, by wsłuchać się głębiej w kulturę, jakiej domaga się kontekst i cel istnienia firmy”³³³. Kultura w tych organizacjach jest niezależna i różna od założeń i stylu, jakie mogą narzucać założyciel czy przywódca.

3.4. Możliwe kierunki rozwoju organizacji turkusowej

Nie sposób przewidzieć przyszłości, jednak mając na uwadze historyczne zmiany w organizacjach oraz pojawiające się trendy, zmieniające się pokolenia pracowników, zmiany gospodarcze i społeczne, wydaje się zasadnym podjęcie próby określenia możliwych kierunków, jakie może przybrać rozwój organizacji turkusowych, pomimo są one na bardzo wczesnym jego stadium.

Organizacje turkusowe znane są już od ponad 20 lat (opisu tych organizacji dokonał Laloux w 2014 r., ale funkcjonują one dłużej), niemniej cały czas można uważać, że są pewnym *novum* w podejściu do zasad organizowania się i zarządzania organizacjami. W roku 2020 naukowcy R. Borowiecki i Z. Olesiński³³⁴ uznali, że rozwój organizacji turkusowych

³³³ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 280.

³³⁴ R. Borowiecki, Z. Olesiński, *Management in Society 5.0. Case study*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2020, s. 65-77.

dokona się w kolejnych kilku i kilkunastu latach, a ich ilość stanowić będzie ok. 10-15% wśród wszystkich organizacji.

Wiele organizacji nieturkusowych próbuje przekształcić się, wykorzystując pewne zasady turkusowego zarządzania, gdyż widzą w tym większy potencjał i możliwości rozwoju. Jest również i taka część, która po wprowadzeniu elementów zarządzania turkusowego odchodzi od tego typu – najprawdopodobniej z tego powodu, że idea turkusku nie została dobrze zrozumiana przez zarządzających tymi organizacjami lub zabrakło czasu i energii na przeszkolenie w tym zakresie wszystkich pracowników. Równolegle również nadal funkcjonują organizacje zarządzane w sposób tradycyjny. Co zatem wydarzy się w przyszłości? Czy organizacje turkusowe są tylko pewną przejściową modą obecnych czasów?

Analizując literaturę oraz dostępne materiały dotyczące powstania organizacji turkusowych, można stwierdzić, że przyczyną pojawienia się tego typu zarządzania były:

1. brak spójności między organizacją a jej pracownikami na poziomie wartości i oczekiwań,
2. brak wystarczającej skuteczności dotychczasowych form zarządzania,
3. konieczność znalezienia nowych form zarządzania, odpowiednich dla młodego pokolenia pracowników.

Turkus został stworzony przez ludzi, którzy czuli brak spójności między organizacją i jej rozwojem a potrzebami i rozwojem jej pracowników. Szukali takiego organizowania się przedsiębiorstwa, które będzie spójne ze światopoglądem ludzi, gdyż dotychczasowe sposoby organizowania się zbyt ograniczały potencjał pracowników. Poza tym w niektórych przypadkach tradycyjny sposób zarządzania przestał być skuteczny. Turkus jest również odpowiedzią na potrzeby nowych pokoleń, które nie chcą być już „rządzone” w tradycyjny sposób przez szefa, a potrzebują tylko (lub aż!) dobrej atmosfery w organizacji, która stworzy warunki do dobrej i efektywnej pracy. Elementy zarządzania turkusowego doskonale są znane i działają w wielu startupach (np. brak hierarchii, zgrane małe zespoły projektowe), które są bardzo efektywne i szybko rozwijają się, więc powstaje pytanie: dlaczego nie miałyby się przyczynić do lepszego działania w większych i starszych organizacjach?

Organizacje turkusowe z pewnością zmieniły siłę nacisku w zarządzaniu. Pokazały, że w każdej organizacji najważniejszy jest człowiek, który w odpowiedni sposób motywowany (poprzez angażowanie w wartościowe cele) jest w stanie dać z siebie o wiele więcej niż w tradycyjnie zarządzanych firmach. Pisał o tym już Drucker: „W ostatecznym rozrachunku zarządzanie biznesem zawsze sprowadza się do czynnika ludzkiego – bez względu

na to, jak zdrowa jest ekonomika danego biznesu, jak skrupulatne jego analizy i przy jak dobrych tej analizy narzędziach”³³⁵. Co więcej, organizacje turkusowe cały czas żyją (porównywane są do żywego organizmu), wsłuchując się w potrzeby pracowników, ich zmiany światopoglądowe. Z pewnością zatem nie można mówić o pewnej sformalizowanej strukturze zarządzania, która sprawdzi się we wszystkich warunkach i przetrwa zmiany w społeczeństwie. Laloux zwracał uwagę: „W Turkusie ludzi nie zadowala ani religijny dogmatyzm (Bursztyn), ani wyłącznie materialistyczny światopogląd modernizmu (Oranż). Szukają jedności i transcendencji przez osobiste doświadczenia i praktyki, czemu sprzyja perspektywa Turkusowych społeczności, które uzdrawiają poprzednie podziały religijne i urzekają materialistyczny świat modernizmu areligijną duchowością”³³⁶. Z pewnością trudno nie zgodzić się z tym poglądem. Można zauważyć w zmianach światopoglądowych dążenie do ponownego odkrywania duchowości, znacznie mocniejszego i głębszego niż wcześniej „łapania” *work-life balance* i dbania o rozwój osobisty kosztem poświęcania swojego czasu tylko na pracę zawodową.

D. Miller porównał organizację przyszłości do kameleona³³⁷, twierdząc, że ona będzie musiała często dostosowywać się do nowego środowiska, w którym funkcjonuje. Z pewnością organizacja turkusowa spełnia przyjęte założenie, gdyż jest jak żywy organizm, który cały czas ewoluuje, zmieniając się w obliczu oczekiwań otoczenia.

Jaki kierunek wyznaczyły już organizacje turkusowe dla zarządzania? Z pewnością pokazały wyjątkowy efekt zaangażowania pracowników poprzez samoorganizowanie się i odpowiedzialność za organizację. Udowodniły, że brak hierarchii nie oznacza chaosu i dezorganizacji, ale zaangażowanie i szybkie dostosowywanie się. Wprowadziły również nowy sposób organizowania się w mniejsze zespoły z władzą decydowania i odpowiedzialnością. Zmieniły też cel organizowania się – już nie bezpośrednio dla zysku, ale dla zysku dzięki zaangażowaniu się w wyższe cele nie tylko dla organizacji, ale dla wszystkich pracowników. Odmieniły również sposób patrzenia na przełożonego, udowadniając, że funkcja ta może nie istnieć, gdy sami pracownicy przejmą rolę „szefa”. Już pod koniec XX w. Druker zakładał, że w ciągu 20 lat organizacje pozbędą się połowy swoich struktur, a liczba przełożonych

³³⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017, s. 156.

³³⁶ F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt., s. 353.

³³⁷ D. Miller, *Organizacja przyszłości: kameleon w całej swej okazałości* [w:] R. Beckard, M. Goldsith, F. Hasselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.

spadnie do 30% w stosunku do liczby managerów z końca lat 80. XX w.³³⁸ – i tak właśnie realizuje się jego intuicja.

Naukowcy także dostrzegali konieczność odejścia od zhierarchizowanych organizacji opartych na zarządzaniu dużymi grupami, pisząc: „Sukces osiągną te organizacje przyszłości, które położą nacisk na wykształconych i samodzielnych pracowników, potrafiących realizować projekty w grupie. Przegrają natomiast organizacje, które będą powielaly modele z XX wieku, polegające na strukturach hierarchicznych i zarządzaniu nakazowo-kontrolnym”³³⁹.

W praktyce zarządzania organizacjami można zauważyć, że idea organizacji turkusowych jest już w świecie, w tym w Polsce, dobrze znana. Model zarządzania turkusowego pojawia się nie tylko w nauce, nowych artykułach, ale także w praktyce podczas spotkań biznesu. Nie każda organizacja jest gotowa wprowadzić te zasady w całości, niemniej wiele organizacji wdraża i wykorzystuje część inspiracji przedstawionych przez Laloux.

Wydaje się, że przyszłość rozwoju organizacji turkusowych będzie zależała od porażenia sobie z kilkoma istotnymi dylematami:

1. Czy zawsze organizacje turkusowe będą „prawdziwie żyły”, wsłuchując się w potrzeby swoich pracowników? Jeżeli tak, będą ciągle się zmieniały, a ich zasady będą dostosowywać się do zmieniających się potrzeb i zmiennego światopoglądu oraz potrzeb rynku i gospodarki, zachowując tym samym swoją ideę.
2. Czy pracownicy będą gotowi wziąć odpowiedzialność za decyzje wewnątrz organizacji? Ten aspekt zależy ściśle od zmieniającego się światopoglądu pracowników (w tym wychowania) oraz dojrzałości i wykształcenia.
3. Jak szybko i w jakim stopniu właściciele organizacji i zarządzający będą mieli odwagę zaufać swoim pracownikom i oddać w ich ręce współodpowiedzialność za firmę? Być może dokona się to, dopiero gdy właściciele zrozumieją, że część młodego pokolenia pracowników nie chce być już „rządzona” i chętnie weźmie współodpowiedzialność (empowerment) za organizację, w której pracuje.

³³⁸ P.F. Drucker, *The coming of the new organization*, „Harvard Business Review” 1988.

³³⁹ P. Bednarek i in., *Przyszłość organizacji, Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.

4. Na ile ta forma zarządzania będzie promowana i dostrzeżona przez obecnych i przyszłych managerów? Wydaje się, że na to pytanie jest najtrudniej odpowiedzieć, gdyż być może w dobie mocnych social mediów z ogromnymi zasięgami wystarczyłby jeden post miliardera, który zrobi więcej reklamy i promocji dla tego typu zarządzania, niż kilka bestsellerów książkowych znanych naukowców.

Turkus zaczął widzieć człowieka holistycznie – z jego potrzebami; pozwolił człowiekowi wejść do organizacji ze swoimi wartościami; umożliwił pracownikowi otwarte mówienie, co czuje i jak się czuje, pozwalając dostosowywać do potrzeb organizowanie się wewnątrz firmy. Zauważył już nie tylko ręce do pracy, rozum do myślenia i innowacji, ale także serce, które czuje. Turkus uznał, że wartościowym jest nadanie potrzebom wartości wyjątkowego miejsca w hierarchii ważności firmy. Wydaje się jednak, że widać pewne rozwarstwienie pomiędzy holistycznie rozumianym pracownikiem a gospodarką, organizacją, potrzebami klientów itd. Z pewnością zarządzanie turkusowe widzi pracownika całościowo i stwarza dla niego warunki do rozwoju. Czy jednak za równie istotne uznaje potrzeby samej organizacji, jej założycieli oraz czasem pilne potrzeby klientów? Czy zawsze i odpowiednio szybko organizacja odpowie na zapotrzebowanie rynku czy na wymagające zamówienie klienta? Dziś trudno przewidzieć, co może być kolejnym etapem rozwoju zarządzania turkusowego, gdyż ta forma staje się coraz popularniejsza i wciąż jest atrakcyjna dla wielu przedsiębiorców i pracowników.

Pokolenie Z być może oczekuje jeszcze innych dróg rozwoju organizacji turkusowych. Dla tego pokolenia nie aż tak ważne są materialne korzyści z pracy (np. awanse i idące za nimi wyższe wynagrodzenia, benefity w postaci samochodów służbowych), natomiast wielkie znaczenie mają rozwój osobisty, *work-life balance*, szukanie wewnętrznego spokoju i harmonii, na co wskazuje popularność zajęć z jogi czy *mindfulness*³⁴⁰. Możliwe więc, że organizacje będą zmuszone podążać w kierunku spełnienia tych oczekiwań. Z pewnością jest to bardzo śmiała teza i być może również mało zrozumiała dla managerów początku XXI w., jednak i takie kierunki są sygnalizowane we współczesnych rozważaniach wielu

³⁴⁰ *Mindfulness* – to trening uważności, rodzaj medytacji, który wspiera koncentrację, pomaga wyciszyć się wewnątrz i połączyć się duchowo z samym sobą. Wpływa pozytywnie na zdrowie psychiczne, ale także podnosi efektywność pracy i jej jakość.

naukowców³⁴¹, w tym badacza organizacji turkusowych Laloux³⁴². Powstały już nawet badania potwierdzające, że istnieją powiązania między inteligencją emocjonalną i duchową a samokierowaniem³⁴³.

Z pewnością na drodze rozwoju wielu organizacji pojawiać się będzie wsparcie ze strony sztucznej inteligencji (AI), w szczególności po upowszechnieniu się jej po 2023 r. w ramach ChatGPT. Jak sądzą badacze, AI będzie dużą pomocą dla wielu pracowników, odciąży ich w pracy administracyjnej, analitycznej czy nawet w podejmowaniu strategicznych decyzji³⁴⁴. Sztuczna inteligencja być może będzie mogła również wpłynąć na rozwój modeli zarządzania, analizując zmiany w kulturze organizacyjnej, potrzeby pracowników, efektywność pracy i zaangażowanie. Wydaje się, że wykorzystanie AI przy poszukiwaniu nowych rozwiązań w zarządzaniu może pomóc szybciej znaleźć nowe i efektywniejsze kierunki rozwoju organizacji, w tym w ramach zarządzania turkusowego.

Warto podkreślić, że powyższe przewidywania są tylko próbą i jedną z możliwych opcji rozwoju. Czas pokaże, co wydarzy się na arenie zmian organizacyjnych w najbliższych dziesięcioleciach w przestrzeni ich zarządzania.

Przedstawione powyżej rozważania przybliżyły zasady zarządzania turkusowego, odwołując się do już powstałych na ten temat opracowań, badań i obserwacji zarówno praktyków zarządzania, jak i naukowców z tego obszaru. Z pewnością można stwierdzić, że zarządzanie turkusowe jest jeszcze stosunkowo mało znane w praktyce, a wielu managerów miewa wątpliwości co do wysokiej efektywności tego modelu. Badania potwierdzają jednak, że zarządzanie turkusowe jest odpowiedzią na oczekiwania młodych pracowników, ich chęć angażowania się w projekty dające im większy sens, gdyż pozwalające im bezpośrednio wpływać na organizację, w której pracują. Opisany sposób zarządzania stawia pracownika na pierwszym miejscu, angażując w podejmowanie decyzji, dając przestrzeń na błędy, udowadniając tym samym, że nie tylko cele firmy są istotne – ponieważ jeżeli poszczególne cele pracowników będą wspierane przez organizację, pracownik zaangażuje się jeszcze bardziej

³⁴¹ R. Borowiecki, Z. Olesiński, *Management in Society 5.0...*, art. cyt.; J. Biedziak, *Mindfulness jako nowy ethos korporacji*, „Stan Rzeczy” nr 1(22)/2022; E. Tzouramani, F. Karakas, *Spirituality in management* [w:] M. de Souza, J. Bone, J. Watson (red.), *Spirituality across Disciplines: Research and Practice*, Springer, s. 273-284, DOI: 10.1007/978-3-319-31380-1_21.

³⁴² F. Laloux, *Pracować inaczej...*, dz. cyt.

³⁴³ J. Samul, *Emotional and spiritual intelligence of future leaders: Challenges for education*, „Education Sciences” 10(7)/2020, s. 178. DOI: 10.3390/educsci10070178.

³⁴⁴ V. Kolbjørnsrud, R. Amico, i R.J Thomas, *How artificial intelligence will redefine management*, „Harvard Business Review” t. 2 nr 1/2016, s. 3-10.

w realizowaniu celów samej organizacji. W powyższym rozdziale omówione zostały również wartości reprezentowane przez organizacje turkusowe oraz konieczność weryfikacji wartości przy rekrutacji pracowników w celu uzyskania oczekiwanej i koniecznej spójności aksjologicznej. W kolejnych rozdziałach przedstawione zostaną wyniki przeprowadzonych badań w wybranych organizacjach turkusowych oraz ich opracowanie i omówienie.

ROZDZIAŁ 4. METODA BADAWCZA

Po szerokim wprowadzeniu dotyczącym powstania i rozwoju organizacji turkusowych oraz przybliżeniu tematyki wartości w zarządzaniu organizacjami rozdział 4 poświęcony zostanie opisowi przeprowadzonych badań. W pierwszej części zostaną przedstawione model badawczy, uzasadnienie wyboru metody badawczej, charakterystyka próby badawczej, przygotowanie badania oraz przebieg badań jakościowych i ilościowych.

Przeprowadzona analiza literatury oraz dostępnych badań pozwoliła zidentyfikować występującą lukę badawczą w przestrzeni zagadnień wpływu wartości na powstawanie i rozwój organizacji turkusowych w obszarze firm IT w Polsce. Tymczasem analiza teoretyczna prowadzi do tezy, że wpływ ten uznać należy za istotny. Dodatkowo warto podkreślić, iż zarówno w środowisku biznesowym, wśród badanych organizacji oraz wśród managerów, jak również w środowisku naukowym, wśród osób zainteresowanych tą formą zarządzania na konferencjach naukowych, pojawiało się bardzo duże zainteresowanie badaniem wpływu wartości na organizacje turkusowe. Istnieje szereg opracowań dotyczących wartości w organizacjach³⁴⁵, jednak obszar samych organizacji turkusowych oraz wpływu wartości na ich powstanie i rozwój nadal wymaga głębszego zbadania. Należy podkreślić, że brak jest badań z tego zakresu nie tylko w Polsce, ale i na całym świecie.

Przedstawione w rozdziałach 4 i 5 niniejszej dysertacji badania i ich wyniki są próbą wypełnienia wspomnianej luki, a wnioski będą mogły posłużyć w praktyce wielu organizacjom turkusowym.

4.1. Model badawczy dla analizy organizacji turkusowej

Każde badanie naukowe rozpoczyna się od pytań rodzących się podczas zgłębiania literatury i obserwacji zjawisk, z ciekawości badacza oraz z potrzeby udowodnienia lub odrzucenia tez, jakie pojawiają się w jego umyśle. To początek całego procesu badawczego. Kolejnymi etapami tego procesu są: identyfikacja problemu badawczego, zgłębianie literatury, postawienie tez lub hipotez, wybór narzędzi, technik i metod badawczych, przeprowadzenie badań wstępnych (pilotażowych), następnie badań właściwych, opracowanie raportu wyników oraz krytyczna ich analiza³⁴⁶.

³⁴⁵ S.W. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki, *Emerging perspectives on values in organizations*, Information Age Pub., Greenwich 2003; K. Hultman, W. Gellermann, *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, Wiley, Hoboken 2002; M. Brzozowski, Z. Nedelko (red.), *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior*, IGI Global, Hershey 2019.

³⁴⁶ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2020.

Powszechnie przyjęto, że nauki społeczne należą do nauk empirycznych, w których wiedza powstaje w drodze doświadczalnej weryfikacji przyjętych hipotez³⁴⁷. Przystępując do badania, którego celem jest weryfikacja znaczenia systemu wartości w powstawaniu i rozwoju organizacji turkusowych w praktyce polskich przedsiębiorstw sektora IT, spośród metod dostępnych dla tego typu badań zostały wybrane odpowiednie metody ilościowe i jakościowe. Z tych pierwszych do przeprowadzenia badania organizacji turkusowych wykorzystana została ankieta skierowana do ich pracowników. Następnie wybrane organizacje zostały zbadane również metodami jakościowymi, które pozwalają na dodatkową, głębszą diagnozę systemu wartości w tych organizacjach. W literaturze dotyczącej metodologii badań społecznych, połączenie metod ilościowych (ankieta) z jakościowymi (wywiad, analiza dokumentów źródłowych, obserwacja) zwane jest triangulacją³⁴⁸.

Wywiady zostały przeprowadzone ustnie, na żywo, jako indywidualne, pogłębione rozmowy z przedstawicielami badanych organizacji turkusowych. Cechą charakterystyczną przeprowadzonych wywiadów była ich kategoryzacja: wszystkie wywiady bazowały na tym samym zestawie pytań, zadawanym w tej samej kolejności³⁴⁹, co sprawiło, że przy analizie możliwe było porównywanie przedstawianych odpowiedzi.

W pracy została zastosowana metodyka badawcza oparta na poniższych zadaniach badawczych podzielonych na etapy:

ZB1: Identyfikacja obecnego stanu wiedzy dotyczącej wpływu systemu wartości na powstanie i rozwój organizacji turkusowych.

ZB2: Konceptualizacja badania polegająca na analizie możliwych wpływów wartości na organizacje turkusowe (postawienie tezy badawczej, stworzenie modelu badawczego).

ZB3: Wykonanie operacjonalizacji na podstawie konceptualizacji przeprowadzonych badań (odpowiednie dopasowanie zmiennych do przygotowanego modelu badawczego, wybór testów statystycznych, przygotowanie ankiety – kwestionariusza badań).

ZB4: Dobór próby badawczej (zidentyfikowanie organizacji spełniających zakładane kryteria, określenie liczby badanych podmiotów).

³⁴⁷ Por. J. Niemczyk, *Metodologia nauk o zarządzaniu...*, art. cyt.

³⁴⁸ R. Stanisławski, *Triangulacja technik badawczych...*, art. cyt.

³⁴⁹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych...*, dz. cyt., s. 202.

ZB5: Wykonanie badania oraz przetworzenie danych do celów statystycznych (rozesłanie kwestionariusza, przeprowadzenie wywiadu pogłębionego, usunięcie kwestionariuszy nieważnych).

ZB6: Analiza danych – obserwacja wpływu i istotności wartości dla rozwoju organizacji turkusowych (wprowadzenie i uporządkowanie danych statystycznych, analiza ekonometryczna, przygotowanie i prezentacja wyników analizy).

ZB7: Ocena i interpretacja wyników (weryfikacja tez, ocena wdrożeń praktycznych oraz możliwych dalszych badań w tym zakresie).

Zgodnie z założeniami teorii z zakresu badań społecznych samo badanie zostało podzielone na trzy etapy: (1) sformułowanie problemu badawczego, (2) przygotowanie badania oraz (3) jego realizacja. **Pierwszy etap** – sformułowanie problemu badawczego – polega na analizie dostępnych badań naukowych, który z kolei prowadzi do zidentyfikowania obszaru badania. Obszar badania został określony w temacie niniejszej pracy i polega na analizie wpływu wartości społecznych na powstanie i rozwój organizacji turkusowych w obszarze sektora IT w Polsce.

W badaniach naukowych kluczowym jest postawienie odpowiedniej hipotezy, która następnie może zostać potwierdzona lub odrzucona. Hipoteza jest pewnym przypuszczeniem mającym na celu wyjaśnienie faktów bądź przewidywaniem co do nowych zależności czy faktów³⁵⁰. Hipotezy to pewnego rodzaju domysły „wysunięte prowizorycznie dla określenia lub wyjaśnienia czegoś, które oczywiście wymagają sprawdzenia, czyli weryfikacji poprzez odpowiednie badania stosowane w danej nauce”³⁵¹.

Przed rozpoczęciem badań została sformułowana **hipoteza główna**:

(H0) „Wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników tworzy potencjał zmiany i dostosowania względem czynników egzo- i endogenicznych determinujących rozwój danej organizacji”.

Dodatkowo zostały postawione następujące **hipotezy szczegółowe**:

(H1) interesariusze zewnętrzni oczekują od organizacji turkusowych nie tylko wysokiej jakości produktu/usługi, ale także wysokich standardów etycznych oraz identyfikowania się tej organizacji z jej wartościami;

³⁵⁰ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2007.

³⁵¹ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych...*, dz. cyt., s. 69.

- (H2) spójność wartości pracowników oraz zarządu/właścicieli organizacji turkusowych wpływa na wzrost potencjału zmiany i dostosowywania się do zmiennego otoczenia;
- (H3) organizacja turkusowa jest na obecnym etapie rozwoju organizacji bardzo skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT, przy założeniu zgodności wartości pracowników z wartościami samej organizacji;
- (H4) organizacje turkusowe posiadają ścisłą zgodność wartości, wizji, misji i celu;
- (H5) organizacje turkusowe silnie identyfikują się ze swoimi wartościami;
- (H6) organizacje turkusowe są przykładem miejsc pracy, gdzie idea humanizmu ma ważne znaczenie.

Drugim etapem badania było szczegółowe przygotowanie narzędzia badawczego. W celu rozwiązania problemu badawczego po analizie możliwych narzędzi przygotowany został kwestionariusz ankiety oraz szczegółowy zestaw pytań do przeprowadzenia wywiadu pogłębionego (kwestionariusz wywiadu).

Kwestionariusz ankiety składał się z opisu wstępnego dotyczącego przedmiotu i zakresu badań, danych kontaktowych do autora ankiety oraz 20 pytań głównych i 5 pytań pomocniczych – tzw. metryczkowych (dotyczących: liczby lat zawodowych pracy, płci respondentów, wieku, wykształcenia oraz wielkości miejsca zamieszkania). Pytania w kwestionariuszu zostały przygotowane w taki sposób, aby móc potwierdzić lub odrzucić postawioną hipotezę główną oraz szczegółowe. Wzór kwestionariusza ankiety oraz pytania do wywiadu pogłębionego zostały umieszczone w aneksie do dysertacji.

W pierwszej kolejności została przeprowadzona ankieta pilotażowa wysłana online techniką CAWI (ang. *Computer-Assisted Web Interview*) do trzech znanych autorowi badania pracowników dużych organizacji korporacyjnych w Krakowie (osoby te nie reprezentowały organizacji turkusowej) w celu weryfikacji pytań pod względem ich jasności, spójności rodzajów odpowiedzi dla poszczególnych pytań, jasności zadanych pytań oraz sprawdzenia zapisu odpowiedzi z zakończonej ankiety na serwerze. Osoby te wcześniej wypełniały wiele ankiet i mogły zweryfikować poprawność sformułowanych pytań oraz dokładność instrukcji dla respondentów. Dzięki temu wstępnemu badaniu, po rozmowach z osobami wypełniającymi ankietę, wprowadzono w ankiecie drobne poprawki. Następnie ankieta została poddana eksperckiej analizie pod względem możliwości potwierdzenia lub odrzucenia hipotezy. Weryfikacji tej podjął się jeden z pracowników naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego

w Krakowie. Wszystkie uwagi z pilotażowego badania oraz z badania eksperckiego zostały uwzględnione w ankiecie.

Następnie ankieta została oznakowana w celu weryfikacji, ile odpowiedzi zostanie odesłanych od poszczególnych organizacji.

Kolejnym etapem przygotowania do badania było ustalenie bazy organizacji turkusowych działających w sektorze IT. W tym celu zostały przeprowadzone następujące działania:

- nawiązano kontakt z organizacjami, które promują zarządzanie turkusowe;
- zweryfikowano bazy ogłoszeń o pracę (pracuj.pl, gowork.pl, praca.pl, inne) w celu znalezienia ogłoszeń, w których pracodawca informuje, że jest organizacją turkusową;
- nawiązano kontakt z organizacjami turkusowymi promującymi tę formę zarządzania na YouTube i konferencjach turkusowych z prośbą o weryfikację już wstępnie stworzonej bazy;
- zweryfikowano bazę organizacji turkusowych, o których wspomina i pisze na swoich stronach internetowych profesor Blikle – naukowo i zawodowo zajmujący się tymi organizacjami;
- nawiązano kontakt z portalem <https://turkusowesniadania.pl/> z prośbą o podanie ich bazy organizacji turkusowych z Polski z sektora IT.

Na podstawie powyższych działań stworzono listę organizacji turkusowych do planowanych badań. Następnie zweryfikowano poprzez kontakt telefoniczny lub mailowy, czy każda z tych organizacji posiada poniższe cechy, które identyfikują turkusowe organizacje:

- płaska struktura organizacji;
- decyzyjność oddana w ręce pracowników;
- identyfikowanie się danej organizacji z wizją organizacji turkusowej w formalnych dokumentach;
- stworzona przestrzeń dla kompleksowego rozwoju pracowników, własnego wyrażania się oraz realizacji swoich talentów i pasji.

Powyższa weryfikacja odrzuciła trzy organizacje, które uznały, że obecnie nie są już organizacją turkusową lub posiadają jedynie kilka cech turkusowych, na podstawie których nie można potwierdzić jednoznacznie, że są to organizacje turkusowe.

Poza powyższą weryfikacją potwierdzającą, że dana organizacja jest turkusowa, poproszono również ankietowane osoby o potwierdzenie cech organizacji, w której pracują. Dzięki tej weryfikacji stworzono listę 13 organizacji turkusowych działających w Polsce w obszarze IT.

Mając przygotowane narzędzie badawcze oraz zidentyfikowaną grupę do przeprowadzenia badania, można było przystąpić do **trzeciego z etapów**, jakim jest realizacja, czyli przeprowadzenie samego badania ilościowego i jakościowego. Podczas badania wykorzystano według kolejności następujące metody badawcze:

- metodę analizy i krytyki piśmiennictwa³⁵²;
- metodę analizy danych wtórnych³⁵³;
- metodę sondażu³⁵⁴;
- metody statystyczno-ekonomiczne³⁵⁵;
- metodę analizy i konstrukcji logicznej³⁵⁶.

W przypadku pierwszej z metod, tj. krytycznej analizy piśmiennictwa, dokonano systematycznego przeglądu literatury dotyczącej przedmiotu badań. Celem takich metod jest zebranie już przeprowadzonych badań, empirycznych dowodów spełniających określone kryteria, aby móc wykorzystać je w odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Przeprowadzone w pracy studia dotyczyły organizacji turkusowych, ale także wartości, ich wpływu na postawy managerskie i zmieniające się międzypokoleniowe postawy społeczne oraz oczekiwania wobec organizacji i pracowników.

W ramach metody analizy danych wtórnych dokonano przeglądu dostępnych raportów z badań organizacji turkusowych oraz systemu wartości w organizacjach. Pomimo wielu opracowań wyników badań dotyczących organizacji turkusowych, jak i systemu wartości,

³⁵² S. Cisek, *Methods of literature analysis and criticism in library and information science in 21st century. (Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku)*, „Przegląd Biblioteczny” t. 3 nr 78/2010, s. 273-284; J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.

³⁵³ B. Borowska-Beszta, U. Bartnikowska, K. Ćwirynkało, *Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych*, „Jakościowe Badania Pedagogiczne” nr 2/2017, s. 5-24.

³⁵⁴ Por. J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, dz. cyt.

³⁵⁵ Por. tamże; A. Błaczowska, J.Z. Dziechciarz, G. Kowalewski, *Renesans ekonometrii (Renaissance of Econometrics)* [w:] *Zarządzanie i informatyka na początku XXI wieku*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 11-17; A. Zellner, *statistical analysis of econometric models*, „Journal of the American Statistical Association” t. 74 nr 367/1979, s. 628-643.

³⁵⁶ J. Apanowicz, *Metodologiczne uwarunkowania...*, dz. cyt.

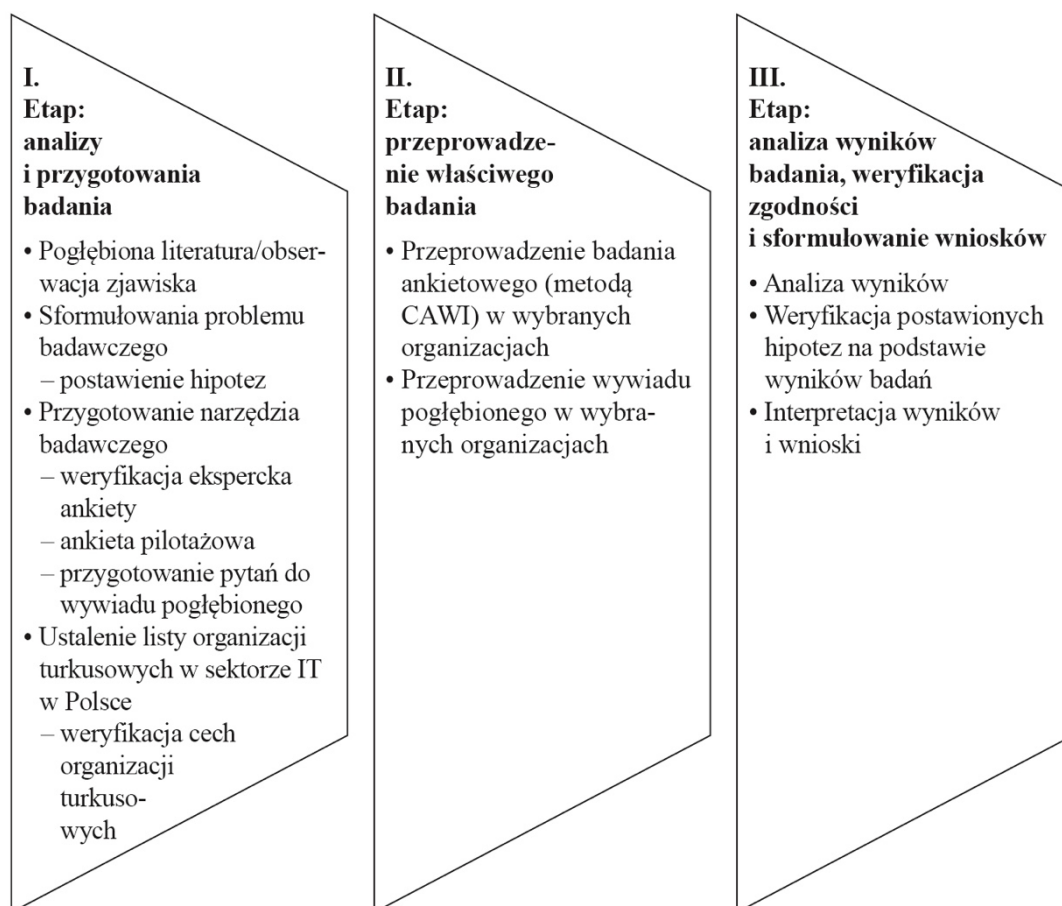
nie znaleziono pozycji związanych z obszarem niniejszych badań, tj. znaczenia systemu wartości w powstawaniu i rozwoju organizacji turkusowych.

Przeprowadzone badania ankietowe były przykładem wykorzystania metody sondażu. Wyniki z ankiet zostały poddane analizie statystyczno-ekonometrycznej.

W ramach metod statystyczno-ekonomicznych wykorzystano program Excel 365 wraz z jego narzędziami statystycznymi w celu przedstawienia zależności niektórych danych na wykresach, tabelach i diagramach.

Ostatnim etapem była metoda analizy i konstrukcji logicznej. Po wykonaniu całości badań dzięki tej metodzie dokonano odpowiedniej analizy wyników, przebadano zależności, zweryfikowano logiczność odpowiedzi oraz sprawdzono, czy nie zostały popełnione błędy logiczne lub operacyjne podczas samego badania.

Poszczególne etapy badania zostały przedstawione w poniższym modelu dla analizy organizacji turkusowych.



Rys. 4.1. Model analizy badawczej i poszczególne etapy badań

Źródło: Opracowanie własne.

Po wykonaniu badania na podstawie ankiety przystąpiono do przeprowadzenia pięciu wywiadów pogłębionych, które oparte były na pytaniach zbliżonych do pytań ankietowych, aby przy analizie odpowiedzi móc zweryfikować wyniki badania ilościowego. Osoby, z którymi były przeprowadzone wywiady, bardzo dobrze orientowały się w sposobie działania organizacji turkusowych, były często tymi, dla których idea zarządzania turkusowego jest bardzo istotna, i znały wady i zalety tego typu rozwiązania organizacyjnego oraz sposobu zarządzania, mając doświadczenie pracy w innych organizacjach. Wywiady zostały nagrane, a ich transkrypcja w uzasadnionej dla badań części przeanalizowana w celu potwierdzenia lub odrzucenia postawionych hipotez badawczych. Zestaw pytań, jakie wykorzystano podczas wywiadów pogłębionych, został załączony w aneksie.

W kolejnych częściach pracy przedstawiona zostanie próba badawcza, sam przebieg badania oraz jego wyniki i analiza przedstawione w formie wykresów lub tabel wraz z odpowiednim komentarzem.

4.2. Charakterystyka próby badawczej oraz przebieg badania jakościowego i ilościowego

Przedstawione w niniejszej pracy badania zostały przeprowadzone w okresie od stycznia do maja 2023 r. na precyzyjnie wybranej próbie badawczej. Do 13 wyselekcjonowanych organizacji IT, spełniających ściśle kryteria, poprzez aktywny link do badań (CAWI, wspomagana komputerowo ankieta przy pomocy strony internetowej) została przesłana ankieta.

Podczas organizacji badania część podmiotów nie była zainteresowana jego wykonaniem, gdyż jak stwierdziły, ze względu na relatywną nowość tego typu zarządzania organizacją wielu dziennikarzy, publicystów, badaczy, jak i studentów zwraca się do nich o wypełnienie ankiety czy przeprowadzenie wywiadu. Cztery podmioty kategorycznie odmówiły wykonania badania ze względu na brak czasu na tego typu zadania wśród codziennych obowiązków zawodowych. Pozostałe organizacje wysłały ankietę do wszystkich swoich pracowników, z zastrzeżeniem jednak, że nie mają wpływu na liczbę odsyłanych w pełni wypełnionych ankiet (organizacje turkusowe nie mogą żądać – mogą tylko prosić pracowników i zachęcać do wykonywania zadań). Ostatecznie badanie zostało wykonane w 9 spośród 13 zidentyfikowanych organizacji do badań co stanowi 69%. Wynikiem osobistych spotkań badacza zachęcających do wypełnienia badania, jak również nagrania filmu zachęcającego do

badania zamieszczonego na YouTube z przedstawieniem celu badań, było otrzymanie w sumie 63 w pełni wypełnione ankiety.

Respondenci w ankiecie mogli podać kilka cech swojej organizacji, jak również podstawowe informacje o sobie, np. liczbę lat pracy zawodowej, płeć, wiek, wykształcenie, wielkość miasta, w którym zamieszkują, i województwo, w którym zarejestrowana jest dana organizacja. Poniżej w tabelaryczny sposób przedstawione zostały podstawowe informacje w tym zakresie.

Tabela 4.1. Organizacje w podziale na województwa i płeć

województwo	Kobiety	Mężczyźni	Razem
małopolskie	10	7	17
mazowieckie	–	3	3
dolnośląskie	9	9	18
podlaskie	1	–	1
pomorskie	3	10	13
wielkopolskie	3	4	7
zachodniopomorskie	–	4	4
Razem	26	37	63

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Największa liczba ankiet pochodzi od organizacji z województw dolnośląskiego oraz małopolskiego, zaś najmniejsza z mazowieckiego oraz zachodniopomorskiego, a tylko jedna z podlaskiego. Mężczyźni stanowią 59% ankietowanych – 37 ankiet, kobiety zaś 41% – 26 ankiet. Badania wskazywać mogą, że udział kobiet w organizacjach turkusowych jest znacznie wyższy niż liczba zatrudnionych kobiet w sektorze IT ogółem, bowiem badania przeprowadzone przez portal BullDogJob w 2023 r. na ponad 10 000 ankietowanych z sektora IT wykazały, że w tym sektorze w Polsce pracuje 82% mężczyzn i 18% kobiet³⁵⁷.

³⁵⁷ BullDogJob, *Raport z Badania Społeczności IT 2023*, www.bulldogjob.pl (dostęp: 13.02.2024).

Tabela 4.2. Średni wiek ankietowanych osób

Organizacja	Kobiety	Mężczyźni	Razem
1	31,8	27,6	29,8
2	31,0	27,0	29,0
3	–	37,7	37,7
4	25,3	33,0	29,7
5	37,0	37,4	37,3
6	–	45,0	45,0
7	32,9	26,8	30,6
12	–	38,0	38,0
13	30,0	–	30,0
Razem	31,8	33,1	32,6

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Średni wiek ankietowanych wynosi ok. 30 lat życia, przy czym mężczyźni średnio byli o nieco ponad rok starsi od kobiet. Odnosząc się do już wspomnianych badań, można stwierdzić, że jest to statystyczna średnia osób pracujących w Polsce w branży IT, gdyż według BullDogJob najliczniejsza grupa osób badanych (31%) była w wieku 25-30, kolejną zaś najliczniejszą grupą (26%) były osoby w wieku 30-34 lat.

Statystycznie przyjmując, że są to osoby, które zakończyły wyższe studia średnio 8-9 lat temu, z badań wynika, że prawie połowa z nich jest czynna zawodowo już między 6 a 15 lat. Poniższa tabela pokazuje, że tylko 8 osób (12,6%) ma staż pracy mniejszy niż 3 lata, z kolei dłuższy niż 20 lat ma 6 osób, co stanowi 9,5%. 31,7% badanych osób pracuje w branży IT między 11 a 15 lat.

Tabela 4.3. Staż pracy ankietowanych

Organizacja	mniej niż 3	3-6	6-10	11-15	16-20	więcej niż 20	Razem
1	3	4	2	4	1	3	17
2	1	1	3	1			6
3			1		1	1	3
4	3	1		2	1		7
5		1	1	8	3		13
6						1	1
7	1	4	2	3	1		11
12			1	1	1	1	4
13				1			1
Razem	8	11	10	20	8	6	63

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analizując wyniki dotyczące wykształcenia osób ankietowanych (Tabela 4.4), można stwierdzić, że zdecydowana większość (85,7%) osób ma wykształcenie wyższe, a osoby ze średnim wykształceniem stanowią 14,3%. Pomimo że w ankiecie była możliwość wyboru wykształcenia podstawowego, wśród ankietowanych osób żadna nie zaznaczyła tej opcji.

Tabela 4.4. Wykształcenie ankietowanych

Organizacja	średnie	wyższe	Razem
1	5	12	17
2	–	6	6
3	–	3	3
4	–	7	7
5	–	13	13
6	–	1	1
7	2	9	11
12	2	2	4
13	–	1	1
Razem	9	54	63

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W badaniu poproszono również o wskazanie wielkości miasta, w którym zamieszkuje osoba ankietowana, w celu znalezienia zależności z innymi danymi wynikającymi z badania. Prawie 60% (58,7%) wskazało miasto powyżej 500 tys. mieszkańców jako miejsce swojego zamieszkania. Tylko 6,3% osób ankietowanych mieszka w mieście między 21-50 tys. mieszkańców i 7,9% w mieście o populacji między 51-100 tys. mieszkańców.

Tabela 4.5. Miejsce zamieszkania ankietowanych

Organizacja	miasto 21-50 tys. miesz- kańców	miasto 51- 100 tys. mieszkań- ców	miasto 101- 200 tys. mieszkań- ców	miasto 201- 500 tys. mieszkań- ców	miasto powyżej 500 tys. miesz- kańców	wieś	Razem
1	2	3	3	1	7	1	17
2	–	–	–	–	6	–	6
3	–	–	1	1	1	–	3
4	–	–	–	–	6	1	7
5	1	2	–	4	5	1	13
6	–	–	–	–	–	1	1
7	–	–	–	–	10	1	11
12	–	–	2	–	2	–	4
13	1	–	–	–	–	–	1

Suma końcowa	4	5	6	6	37	5	63
--------------	---	---	---	---	----	---	----

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Przedstawiając charakterystykę próby badawczej, istotnym jest również wskazanie, jak długo badane organizacje działają w sektorze IT jako organizacje turkusowe. Odpowiedzi na to pytanie przedstawia poniższa tabela.

Tabela 4.6. Czas funkcjonowania danej organizacji jako organizacji turkusowej

	Liczba odpowiedzi	Razem w %
1-3 lat	3	4,8%
3-5 lat	17	27,0%
powyżej 5 lat	36	57,1%
nie wiem	7	11,1%
Razem	63	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak przedstawia tabela 4.6, 57,1% organizacji działa w ramach zarządzania turkusowego powyżej 5 lat. 27% organizacji jest nieco młodszych, gdyż zarządzane są w ten sposób 3-5 lat. Jedynie trzy organizacje wprowadziły zarządzanie turkusowe mniej niż 3 lata temu. Około 11% respondentów nie wiedziało, jak długo ich firma jest organizacją turkusową.

Zbadano także wielkość samej organizacji pod względem liczby zatrudnionych pracowników – dane te przedstawione zostały w tabeli 4.7.

Tabela 4.7. Liczba zatrudnionych pracowników w badanych organizacjach

Liczba zatrudnionych pracowników		
	Razem	Razem w %
Do 10	0	0%
11-49	30	47,6%
50-250	33	52,4%
Więcej niż 250	0	0%
Razem	63	100,0%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak wynika z otrzymanych wyników, organizacje zatrudniają w 47,6% między 11 a 49 osób oraz w 52,4% między 50 a 250 osób. Brak jest organizacji mikro do 10 zatrudnionych pracowników oraz dużych z liczbą pracowników ponad 250.

Ankietowane osoby zapytano również o to, czy ich organizacja jest turkusowa od samego początku, czy też początkowo była zarządzana w sposób tradycyjny, a następnie

przekształciła się w turkusową. Zadano następujące pytanie: „Proszę wybrać jedną z odpowiedzi: a) moja organizacja od samego początku została zorganizowana na wzór organizacji turkusowej, b) moja organizacja już po jakimś czasie funkcjonowania została przeorganizowana na organizację turkusową, c) nie wiem, d) moja organizacja nie jest turkusowa, e) Inne (możliwość wpisania odpowiedzi ręcznie)”. Poniższa tabela przedstawia zebrane odpowiedzi.

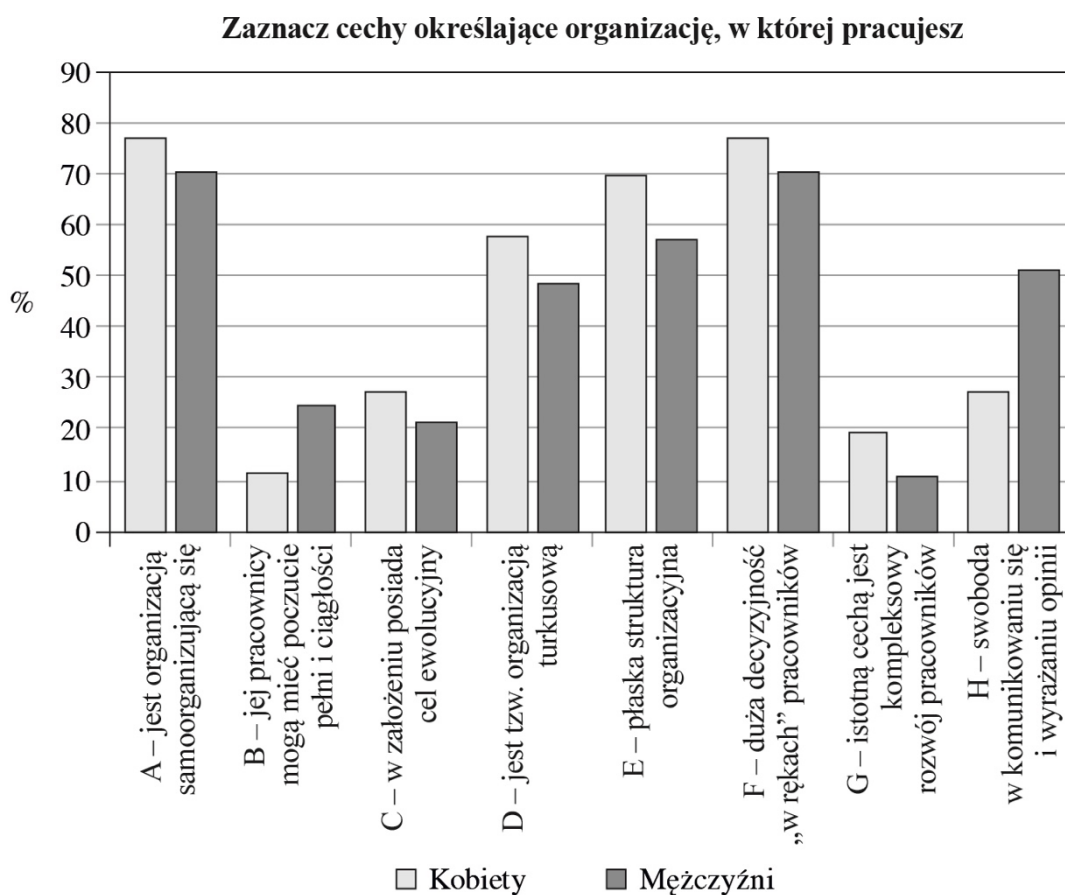
Tabela 4.8. Sposób powstania organizacji turkusowej

Wybrana odpowiedź	Razem	Razem % z 63
Była turkusowa od początku, ale nie wiadano, że tak to się nazywa, później ją określono tym mianem, ale jej forma zawsze taka była.	1	12,7%
Moja organizacja od samego początku została zorganizowana na wzór organizacji turkusowej.	7	
Moja organizacja od samego początku została zorganizowana na wzór organizacji turkusowej, natomiast nigdy nie było to celem, o turkusie dowiedzieliśmy się później.	1	
Moja organizacja już po jakimś czasie funkcjonowania została przeorganizowana na organizację turkusową.	39	61,9%
Nie wiem.	11	17,5%
Po czasie okazało się, że mamy wiele wspólnego z turkusem i że w ogóle istnieje taki model – <i>we were teal before it was cool</i> .	1	–
My nazywamy siebie samoorganizującymi się zespołami. Nazwa turkusowa w naszej świadomości chyba nie funkcjonuje.	1	–
Jesteśmy w trakcie reorganizacji w org. turkusową.	1	–
Trwa proces przekształcania.	1	–
Razem	63	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Część respondentów wybrała odpowiedź e) Inne. Zebrane odpowiedzi od 1 do 4 wskazują, że 12,7% organizacji od samego początku są turkusowe. 61,9% badanych organizacji zostało na pewnym etapie przekształconych na organizacje turkusową. Dwie z badanych organizacji są w trakcie przekształcania, jednak, co ważne, w innych pytaniach ankietowane osoby potwierdziły, że organizacje te posiadają już cechy organizacji turkusowych.

Jedno z pytań weryfikowało cechy funkcjonowania organizacji turkusowej. Zapytano respondentów o to, w jaki sposób definiują swoją organizację i jak postrzegają jej funkcjonowanie. Zapytano bezpośrednio: „Zaznacz cechy określające organizację, w której pracujesz”. Cech można było wybrać od 1 do 4. Wśród proponowanych cech była również możliwość wpisania swojej własnej odpowiedzi. Poniższe wykres oraz tabela przedstawiają wynik tego badania. Dane zostały przedstawione z podziałem na płeć kobieta/mężczyzna, gdyż jak można zauważyć, w niektórych przypadkach odpowiedzi różnią się o kilka procent.



Wykres 4.1. Cechy określające badaną organizację

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tabela 4.9. Cechy określające badaną organizację

Wybrana odpowiedź	Kobiety		Mężczyźni		Razem	
	n	% z 26	n	% z 37	n	% z 63
A – jest organizacją samoorganizującą się.	20	76,9%	26	70,3%	46	73,0%

B – jej pracownicy mogą mieć poczucie pełni i ciągłości.	3	11,5%	9	24,3%	12	19,0%
C – w założeniu posiada cel ewolucyjny.	7	26,9%	8	21,6%	15	23,8%
D – jest tzw. organizacją turkusową.	15	57,7%	18	48,6%	33	52,4%
E – płaska struktura organizacyjna.	18	69,2%	21	56,8%	39	61,9%
F – duża decyzyjność „w rękach” pracowników.	20	76,9%	26	70,3%	46	73,0%
G – istotną cechą jest kompleksowy rozwój pracowników.	5	19,2%	4	10,8%	9	14,3%
H – swoboda w komunikowaniu się i wyrażaniu opinii.	7	26,9%	19	51,4%	26	41,3%
V – nie uważamy się za organizację turkusową, turkus jest pewną nieosiągalną ideą, do której dążymy, ale nie da się do niej dojść.	0	0,0%	1	2,7%	1	1,6%
W – moja organizacja nie jest w 100% turkusowa, ale stara się do niej dążyć.	0	0,0%	1	2,7%	1	1,6%
Y – odbywa się dużo spotkań, na których rozmawiamy.	0	0,0%	1	2,7%	1	1,6%
Z – struktura zbudowana w oparciu o role i odpowiedzialności.	1	3,8%	0	0,0%	1	1,6%
Razem	96		13 4		23 0	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

W ankiecie pojawiały się wypowiedzi typu: „Moja organizacja nie jest w 100% turkusowa, ale stara się do niej dążyć” czy „Nie uważamy się za organizację turkusową, turkus jest pewną nieosiągalną ideą, do której dążymy, ale nie da się do niej dojść”. Tego typu wypowiedzi spotyka się wśród pracowników tych organizacji. Kultura turkusowa jest dla pracowników ciągłym procesem zmian i pewnego rodzaju „ciągłym dążeniem do...” pewnej idei. Niemniej to nie oznacza, że nie można tych organizacji uznać już za turkusowe, gdyż te same osoby wskazały również na podstawowe cechy, jakimi wyróżnia się organizacja turkusowa.

Najwięcej osób (73%) wybrało m.in. odpowiedzi: „jest organizacją samoorganizującą się” oraz „duża decyzyjność «w rękach» pracowników”. Odpowiedź „płaska struktura organizacyjna” wybrało 61,9% osób. 52,4% osób wybrało odpowiedź „jest tzw. organizacją turkusową”. Dużo również, bo 41,3%, osób wybrało odpowiedź „swoboda w komunikowaniu się i wyrażaniu opinii”. Pytanie to potwierdziło, że badane organizacje są organizacjami turkusowymi.

Przedstawione powyżej dane dotyczące badanych organizacji scharakteryzowały odpowiednio próbę badawczą. Znana jest już liczba respondentów, jak i szczegółowy podział i opis tych organizacji. Dane te posłużą do wyszukania pewnych możliwych korelacji z innymi wynikami badania. Wyniki tej części badania potwierdziły, że ustalona próba badawcza została prawidłowo dobrana, wszystkie organizacje są organizacjami posiadającymi cechy organizacji turkusowej. Warty podkreślenia wnioskiem z przedstawionych wyników badań jest duża liczba zatrudnionych w badanych organizacjach kobiet. Można przypuszczać, że osoby rekrutujące mają świadomość, że większy udział kobiet w organizacji wpływa pozytywnie na podtrzymywanie wartości organizacyjnych, a tym samym odpowiednio przyjętej kultury organizacyjnej.

W kolejnym podrozdziale zostaną omówione wyniki kolejnych pytań badawczych w połączeniu z wynikami przeprowadzonego wywiadu pogłębionego.

4.3. Ocena zarządzania turkusowego przez badane podmioty

W niniejszym podrozdziale przedstawione zostaną wyniki badania dotyczącego postrzegania zarządzania turkusowego przez pracowników. Z całą pewnością trzeba stwierdzić, że decyzja o przyjściu do organizacji turkusowej łączy się dla wielu osób ze zmianą stylu pracy. W organizacjach tych nie ma szefa, który przydziela obowiązki i egzekwuje wyniki pracy. Jak oceniają pracownicy zarządzanie turkusowe względem zarządzania tradycyjnego i czy chętnie rekomendują takie zarządzanie innym organizacjom? Poniższe wyniki badań będą odpowiedzią na powyższe pytania.

W ankiecie zadano pytanie: „Oceń poziom trudności zarządzania turkusowego względem zarządzania tradycyjnego”. Ankietowane osoby miały do wyboru następujące odpowiedzi: „łatwiejsze”, „takie jak zarządzanie innymi spółkami/firmami”, „trudniejsze”, „nie wiem” – oraz możliwość wpisania własnej odpowiedzi. Poniższa tabela przedstawia wyniki tego badania.

Tabela 4.10. Porównanie zarządzania turkusowego względem tradycyjnych form zarządzania

Wybrane odpowiedzi	Razem w %
A – łatwiejsze	17,5%
B – takie jak zarządzanie innymi spółkami/firmami	12,7%
C – trudniejsze	34,9%
D – nie wiem	28,6%

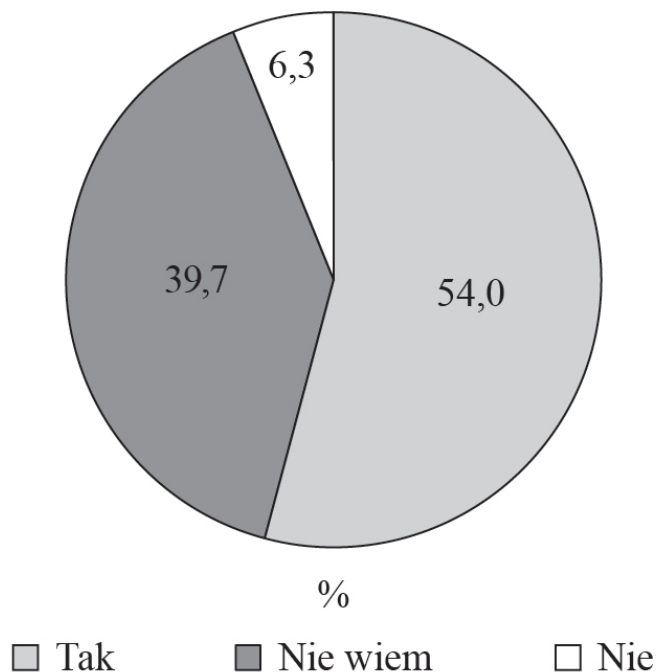
Inne	6,3%
------	------

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej ankietowanych – ponad 1/3 (34,9%) – wybrało odpowiedź „trudniejsze”. Około 29% ankietowanych nie potrafiło określić stopnia trudności i wybrało odpowiedź „nie wiem”, 17,5% osób uważało jednak, że zarządzanie turkusowe jest łatwiejsze. 12,7% respondentów uznało, że taki sposób zarządzania charakteryzuje się tym samym poziomem trudności jak inne formy zarządzania, tj. „jak zarządzanie innymi spółkami/firmami”. Wśród odpowiedzi indywidualnych znalazły się następujące: „w niektórych aspektach łatwiejsze, w innych trudniejsze”, „według mnie przed zarządzaniem org. turkusową również stoją pewne wyzwania, ciężko porównać czy jest to trudniejsze czy łatwiejsze”, „inne wyzwania”, „łatwiejsze do zarządzania, trudniejsze do doprowadzenia do turkusu i utrzymania go”.

Kolejne pytanie, które badało, na ile pracownicy „rekomendują” zarządzanie turkusowe, brzmiało: „Czy poleciłaby/by Pani/Pan innym przedsiębiorcom przekształcenie swojej firmy na organizację turkusową?”. Odpowiedzi na to pytanie przedstawia poniższy wykres kołowy.

**Czy poleciliby/by Pani/Pan innym przedsiębiorcom
przekształcenie swojej firmy na organizację turkusową?**



Wykres 4.2. Na ile pracownicy organizacji turkusowej polecają innym przedsiębiorcom zarządzanie turkusowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ponad połowa osób (54%) poleciliby innym przedsiębiorcom przekształcenie ich organizacji na organizację turkusową. Znaczna liczba ankietowanych, bo aż 39,7%, nie ma w tym obszarze swojego zdania. Jedynie 6,3% osób wybrało odpowiedź: „nie”. W kolejnym pytaniu ankietowane osoby poproszone zostały o uzasadnienie odpowiedzi dotyczącej polecenia innym przedsiębiorcom przekształcenia swojej organizacji w organizację turkusową.

Poniższa tabela przedstawia w pierwszej kolejności uzasadnienie dla odpowiedzi „tak”, następnie dla odpowiedzi „nie”, a pod koniec uzasadnienie wyboru odpowiedzi „nie wiem”.

Tabela 4.11. Uzasadnienie wyboru rekomendacji dla innych przedsiębiorców przekształcenia ich organizacji w organizację turkusową (oryginalna pisownia respondentów)

tak	Klarowne zasady współpracy, każdy czuje wysoką odpowiedzialność za powierzone mu zadania, wspólnie pracujemy na wynik.
	Większa efektywność i innowacyjność, dzięki zaangażowaniu pracowników.
	Jest to wygodny sposób zarządzania dla pracowników i nie tylko.
	Prawdziwa organizacja turkusowa sprawia, że miejsce pracy jest drugim domem, o który wspólnie dbamy i w którym czujemy się swobodnie w wyrażaniu poglądów i opinii.
	Lepsza współpraca i organizacja zespołów, pracownicy mogą się rozwijać i dzielić pomysłami.
	Nie mam doświadczenia kierowniczego taką organizacją, aczkolwiek z punktu widzenia pracownika widzę dużą różnicę w porównaniu z funkcjonowaniem firm nie turkusowych, gdzie nie czułem, że moje zdanie ma znaczenie i że mam wpływ na rozwój firmy.
	Poprzez budowanie atmosfery zaufania i szacunku pracownicy są bardziej wydajni i szczęśliwsi, a co za tym idzie przekłada się to na lepsze funkcjonowanie całej organizacji.
	Poczucie realnego wpływu każdego pracownika na kształtowanie się firmy zwiększa kreatywność, motywację i zaangażowanie.
	Organizacja tego typu opiera się przede wszystkim na współpracy i zaufaniu.
	Organizacja jest bardziej zwinna, bez zbędnych blokad biurokratycznych czy komunikacyjnych, jest pro-rozwojowa dla pracowników jak i całej organizacji. Pracownicy nie są narażeni na ocenianie. Przy wysoko rozwiniętym turkusie w firmie, bardzo dużo rzeczy dzieje się samo z siebie, nie potrzeba nadmiernych motywatorów.
	Można łatwiej wypracować efekt skali.
	Ułatwia zarządzanie firmą, angażuje pracowników, pobudza kreatywność, motywuje do dalszego rozwoju.
	Wszystkim pracuje się lepiej :)
	Większe zaufanie budowane jest przez osoby bardziej odpowiedzialne. Większa odpowiedzialność za zadania mają pracownicy w turkusie.
	Jest to dobre rozwiązanie dla firm zatrudniających świadomych pracowników, idealne rozwiązanie dla branży IT.
	Ponieważ pracownik czuje, że ma jakiś wpływ na to jak wygląda firma i praca przekłada się na lepsze wynagrodzenie.
	Praca w turkusowej organizacji to czysta przyjemność. Przyjazna atmosfera, zrozumienia dla wszystkich członków, poczucie bezpieczeństwa, świadomość, że Twój głos się liczy i masz przestrzeń do mówienia o swoich potrzebach. Jest miejsce na rozwój swoich kompetencji i na samodzielne działanie. Wysoki poziom zaufania do pracowników i ich kompetencji.

	To ludzie pracujący z klientem najwięcej o nim wiedzą, i najlepiej odpowiedzą na jego potrzeby. Im bliżej danego problemu jest dana osoba, pracownik, tym lepsze narzędzia i wiedzę ma, do podejmowania decyzji tego problemu dotyczących.
	Większe zaufanie pozwala na lepsze decyzje.
	• większa samodzielność osób pracujących w organizacji • większa odpowiedzialność i proaktywność – każdy „pracuje dla siebie” • mniejsze wypalenie pracowników przez brak ciągłych powtarzających się zadań i braku wpływu na decyzje czy kierunek działań • zwiększenie zadowolenia z pracy przez duży wkład osobisty pracowników w swój rozwój i kierunek kariery
	Tak, ale zależy to od organizacji. Powyżej pewnego progu osób (powiedzmy 70-80), już bardzo trudno utrzymać „pełen turkus”.
	Większe zaangażowanie osób i większa filtracja tych o wartościach, które są poszukiwane na rynku np. przedsiębiorczość, odpowiedzialność, cierpliwość, inteligencja emocjonalna
	Turkus to nie tylko benefity, ale też odpowiedzialność. Trudno powiedzieć, że turkus jest w 100% dobry, ale na pewno ma wiele ciekawych cech, z których warto czerpać.
	Rozproszenie modelu zarządzania wpływa na efektywność podejmowania decyzji i poczucie bezpieczeństwa pracowników.
	Tak, ale przy odpowiednim ustrukturyzowaniu.
	Uwielbiam pracować w takiej atmosferze, odpowiada mi to, że sama jestem sobie szefem, moje zdanie i samopoczucie jest ważne, wartości są ważne, ludzie są ważni, liczy się każdy z osobna, dbamy siebie nie jesteśmy anonimowi, możemy być sobą, spełniać się w każdej dziedzinie. Możemy się realizować. Pracuję ze wspaniałymi ludźmi, którzy myślą podobnie do mnie, mamy te same wartości. Praca w takiej firmie wymaga samodyscypliny i to jest fantastyczne.
	Zawsze uważam, że dawanie ludziom możliwości wpływu na organizację, w której się znajdują, zwiększa zaangażowanie i zadowolenie pracowników.
	W takich organizacjach można korzystać z doświadczenia i mądrości ludzi bardziej. Dzięki autonomii, celowości i „mastery” można pracować z wysoko zmotywowanymi ludźmi (Dan Pink etc).
	Daje pracownikom duże poczucie sprawczości i odpowiedzialności za firmę, pozwala „rozwinąć skrzydła”, realizować się nie tylko w jednej roli :)
	Jest to szczególny typ organizacji, w którym dominują ludzie mądrzy, samodzielni i kompetentni do dowożenia założeń. Poczucie sprawstwa i odpowiedzialności sprzyja długiej retencji pracowników przez co pomaga w zachowaniu wewnętrznej spójności. Oczywiście trzeba nauczyć się rekrutować takich ludzi i odpuścić mikromanagement.
	Moja organizacja nie jest w 100% turkusowa, ale stara się do niej dążyć i zdecydowanie polecam takie podejście chociaż nie jest to proste.
	• większe poczucie spełnienia u pracownika • więcej decyzji u osób, które faktycznie wykonują prace / znają się na niej

	Zwiększona świadomość załogi firmy w ramach jej działania, dzielenie odpowiedzialności, a także zwiększona elastyczność działania firmy. Brak skostniałych struktur.
nie	Wiele zależy od tego po co chcemy być turkusowi? Czego w tym turkusie szukamy? Na co mamy nadzieję? Mglista wizja i podejście, jakoś to będzie nie wystarczy. Rzeczywistość, praktyka i czynnik ludzki weryfikują wszystkie piękne idee. Dlatego nie polecam transformacji na siłę, bez chęci pracy nad sobą i nad celami dla tak dużej zmiany.
	Turkus nie powinien być celem samym w sobie. Elementy, które są ważne w turkusie, moim zdaniem można śmiało wdrożyć w każdej organizacji z korzyścią dla niej, bez konieczności zmieniania całej firmy na turkus. Każdej firmie bym polecił przyjrzeniu się idei turkusu i czerpanie z niej, i dbanie o to aby ich organizacja była bardziej „ludzka”. Turkus jednak nie sprawia, że organizacja z tego powodu jest efektywniejsza. W wielu miejscach turkus powoduje paraliż decyzyjny, gdyż nie ma komu wziąć odpowiedzialności za strategiczne dla firmy decyzje, które będą miały długofalowy wpływ na organizację. O tym jak radzi sobie firma, decyduje to jak dobre w niej jest przywództwo, które to w turkusie ma skrupowane ręce. Dlatego: bardziej turkusowi liderzy – TAK. Turkusowe organizacje – NIE ;)
	To nie prowadzi do sukcesu firmy. Ciężko określić cel istnienia firmy. Każdy inaczej rozumie definicję turkusu co sprawia, że nie można nic zmienić, gdyż naruszy się czyjaś definicję. Brakuje konsekwencji w realizacji inicjatyw, przez brak systemu rozliczania się.
	Nie poleciłbym przekształcenia – to musi samo nastąpić, żeby dobrze działać.
nie wiem	Nie mam porównania z organizacjami o innym systemie i kulturze pracy przy takiej liczbie zatrudnionych.
	Myślę, że organizacje turkusowe mają zarówno wady, jak i zalety. Trudno powiedzieć, czy poleciłbym to rozwiązanie innym przedsiębiorstwom bez wiedzy jakie są ich cele.
	Nie każda firma zyska na takiej transformacji, im większa firma tym większe wyzwania związane z utrzymaniem spójnej wizji, wartości i procesem decyzyjnym. Dla niedużych przedsiębiorstw implementacja pewnych cech turkusowych organizacji może pomóc w osiągnięciu wyższych wyników i zatrudnianiu lepszych pracowników.
	Brak informacji na temat trudności zarządzaniu firmą nie turkusową i turkusową.
	Nie każdy nadaje się do prowadzenia i uczestniczenia w takiej organizacji.
	To zależy od „gotowości” organizacyjnej. Wprowadzanie turkusu w bardziej pionowych strukturach może być nieefektywne i powodować więcej problemów, niż pożytku. Z drugiej strony w turkusie potencjał jednostki jest pełniej realizowany. Z trzeciej, aby to miało miejsce potrzeba w zespołach ludzi, którzy umieją się samozarządzać i nie bać się brać odpowiedzialności za obszary, klientów, projekty, rozwój itd. Mam wrażenie, że w Polsce to też może być wyzwanie.
	Cieężko powiedzieć. Turkus brzmi na start okay, ale w zależności od firmy oraz pracowników, w każdym miejscu wygląda on inaczej. Nie wszędzie i nie każdemu się on sprawdzi.
	Niestety jej nie zakładałem – więc zapewne też ciężko byłoby mi doradzać innym – ponieważ każdy ma inne podejście do poczucia władzy.

Wszystko zależy od ludzi, którzy pracują w firmie. Niektórzy nigdy nie rozumieją turkus, bo są „żołnierzami” i chcą mieć kogoś nad sobą, kto będzie wydawał polecenia, komunikował się z klientem itd.
To wszystko zależy od rodzaju organizacji, ciężko byłoby wprowadzić turkus w instytucji bankowej, a łatwo w małej firmie IT.
Elementy turkusowe w organizacji poleciłbym wszystkim firmom. Przejście na turkus moim zdaniem nie sprawdzi się w każdej firmie (im na wyjściu więcej szczebli w hierarchii i większa organizacja, im większe różnice pomiędzy poziomem wiedzy, doświadczeń i świadomości pracowników na poszczególnych poziomach – tym trudniej).
To zależy jakie przedsiębiorstwo i jakie potrzeby takiego przekształcenia. jednak uważam, jeśli jest to decyzja wynikająca z założeń biznesowych, to szczerze odradzam. Tworzenie takiej organizacji z jednej strony z osób decyzyjnych (które decydują się podzielić „władzą”) zdejmuję trochę obowiązków i presji, z drugiej strony zmusza ich do zmierzania się z rzeczami, których prawdopodobnie wcześniej nie spotkali. Z mojej perspektywy decyzja o takiej transformacji powinna wynikać z jednej z 2 przesłanek a) bardzo silnie zakorzenionych wartości wśród zarządzających, których uwiera tradycyjne zarządzanie i chcą postępować zgodnie z tymi wartościami b) oddolnej zmiany kulturowej, która powoduje, że tradycyjne zarządzanie przestaje pasować do tworzącej się kultury i zmiana podejścia do zarządzania jest podążaniem za tą zmianą. W innym wypadku uważam, że taka zmiana przyniesie znacznie więcej problemów niż korzyści. Powyższa odpowiedź dotyczy naszej perspektywy kulturowej oczywiście. W innych krajach o większym poziomie zaufania społecznego mogłoby to być łatwiejsze. https://www.ipsos.com/pl-pl/zaufanie-do-ludzi-w-polsce-i-na-swiecie.
W zależności od kontekstu, jeśli w firmie nie ma chęci do choćby spróbowania kilku praktyk, to po co forsować zmianę?
Mój stosunek do turkus jest 50%/50% tj. z jednej strony jest komfortowo i czuję zaufanie ze strony moich współpracowników, jednak z drugiej strony często podjęcie decyzji zajmuje bardzo dużo czasu, ponieważ nie ma osoby „decyzyjnej” co generuje frustracje i ambiwalentne podejście do spraw firmowych.
To zależy od skali i przedsiębiorstwa i charakteru wykonywanych usług.
Trudne pytanie i trudna odpowiedź. Na pewno polecam znajomość koncepcji turkusowych organizacji. Warto korzystać z takich inspiracji. A jednocześnie tworzenie takiej firmy uważam za trudne. Turkusową organizację traktuję bardziej jako trudno osiągalny ideał. Myślę, że warto, żeby organizacje starały się wznosić na kolejne poziomy rozwoju i ta koncepcja może pokazywać kierunek zmian. Natomiast przekształcenie w taką firmę jest trudne. Do tego mam wrażenie, że hasło „turkusowa organizacja” jest dla wielu źle rozumiane (bo nawet nie czytali książki Laloux), obrosłe mitami i praktycznie „spalone” w przestrzeni biznesowej.
Wydaje mi się, że org turkusowe mogą nie być najefektywniejsze w zarabianiu pieniędzy i w byciu „skutecznymi”.

Organizacja turkusowa ma wiele zalet, ale też wad. Moim zdaniem jest to system, który może działać tylko wtedy, kiedy będą w nim brały udział odpowiednie osoby, dlatego nie uważam, żeby turkus był dla wszystkich przedsiębiorców i pracowników. To jest kwestia bardzo indywidualna, dlatego nie uważam, żeby można było jednoznacznie polecić/odradzić ten system.
Nie wiem, ponieważ to zależy od organizacji, nie wszędzie taka struktura będzie działać.
Jest wiele rzeczy, które może pójść nie tak przy przekształcaniu tradycyjnej, hierarchicznej struktury organizacyjnej w stronę zwiększania autonomii wszystkich pracowników. To nie jest eksperyment „safe to fail”, z którego można się łatwo i bezkosztowo wycofać. Ludzie, zamiast skupiać się na wąskim przedziale odpowiedzialności, nagle mają dodatkowy narzut w postaci zarówno kontekstu, jaki muszą rozumieć jak i brania na siebie dodatkowej odpowiedzialności. Nie wszyscy się w tym odnajdują, rozumieją tego sens. Taka transformacja wymaga starannych przygotowań i edukacji wszystkich. Wymaga, żeby wszyscy w zbliżony sposób widzieli cel organizacji, żeby uniknąć „rozciągania” organizacji w sprzeczne ze sobą kierunki.
Żeby zrobić to dobrze, potrzebna jest wiedza, determinacja i dojrzałość. Uważam, że stosunkowo niewielki procent przedsiębiorców jest w stanie zbudować i trzymać turkusową organizację.
Nie wiem.
Wszystko zależy od celów, jakie chce osiągnąć zarząd.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Warto przytoczyć osobno kilka z wypowiedzi. Jeden z respondentów napisał: „Poczucie realnego wpływu każdego pracownika na kształtowanie się firmy zwiększa kreatywność, motywację i zaangażowanie”, a inny dodał: „Ułatwia zarządzanie firmą, angażuje pracowników, pobudza kreatywność, motywuje do dalszego rozwoju” – wypowiedzi te pokazują, jak bardzo osoby pracujące w organizacjach turkusowych chcą być angażowani w życie organizacji i jak bardzo ta metoda zarządzania motywuje ich do wykonywania obowiązków. W podobnym tonie zachęcał inny pracownik organizacji, pisząc: „Praca w turkusowej organizacji to czysta przyjemność. Przyjazna atmosfera, zrozumienia dla wszystkich członków, poczucie bezpieczeństwa, świadomość, że Twój głos się liczy i masz przestrzeń do mówienia o swoich potrzebach. Jest miejsce na rozwój swoich kompetencji i na samodzielne działanie. Wysoki poziom zaufania do pracowników i ich kompetencji”. Komentarz ten podkreśla, jak dobrze może czuć się pracownik w zarządzaniu turkusowym, gdzie panuje dobra atmosfera, zrozumienie, poczucie bezpieczeństwa, wysoki poziom zaufania do pracowników – a zatem można uznać, że panuje tam wysoki poziom humanizmu. Ideę humanizmu, jak i poszanowanie oraz docenienie wartości pracowników podkreślała również inna osoba: „Uwielbiam pracować w takiej atmosferze, odpowiada mi to, że sama jestem sobie szefem,

moje zdanie i samopoczucie jest ważne, wartości są ważne, ludzie są ważni, liczy się każdy z osobna, dbamy siebie nie jesteśmy anonimowi, możemy być sobą, spełniać się w każdej dziedzinie [...]”.

Najmniejsza liczba osób (6,3%) wybrała odpowiedź, aby nie polecać tego typu zarządzania. Wśród osób reprezentujących takie stanowisko jedna uzasadniała je następująco: „To nie prowadzi do sukcesu firmy. Ciężko określić cel istnienia firmy. Każdy inaczej rozumie definicję turkus co sprawia, że nie można nic zmienić, gdyż naruszy się czyjaś definicję. Brakuje konsekwencji w realizacji inicjatyw, przez brak systemu rozliczania się”. Wydaje się, że organizacja, w której pracuje ta osoba, nie najlepiej poradziła sobie z wdrożeniem turkusu lub z dobrą komunikacją wewnątrz firmy, gdyż cel działania organizacji turkusowej jest bardzo istotny i powinien być kierunkiem działania każdego pracownika.

Inna osoba, wybierając odpowiedź: „nie”, napisała: „Nie poleciłbym przekształcenia – to musi samo nastąpić, żeby dobrze działać”. Być może respondenci skupili się na pytaniu: „Czy poleciliby/by Pani/Pan innym przedsiębiorcom przekształcenie swojej firmy na organizację turkusową?” i uważali, że nie zawsze sama chęć zmiany organizacji w turkusową wystarczy. Być może byli przekonani, że chęć zmiany musi wynikać z wewnątrz organizacji, a nie powinna być poleceniem z zewnątrz. Stąd zapewne ww. odpowiedzi.

Dużym zaskoczeniem było szerokie uzasadnienie dla wyboru odpowiedzi „nie wiem”. Tylko jedna osoba – zapewne humorystycznie – w ramach wyboru „nie wiem” uzasadniła go, pisząc: „nie wiem”. Wiele osób jednak pokazało, jak poważnie traktuje się w ich organizacji ten sposób zarządzania i jak dużo się o tym rozmawia. Osoby wybierające odpowiedź „nie wiem” nie chciały nie ujawniać swoich poglądów, a wręcz przeciwnie – miały je bardzo często dobrze przemyślane. Uważały bowiem, że ta forma zarządzania nie jest dla wszystkich pracowników, nie jest dla wszystkich właścicieli, jak i może nie być skuteczna w każdym sektorze gospodarki, np. w banku. Wybierając zatem odpowiedź „nie wiem”, pokazywały dużą świadomość, jeśli chodzi o przygotowanie się do takiego rodzaju zarządzania i wynikające z tego trudności. W przypadku wyboru odpowiedzi „nie wiem” pojawiały się bardzo szerokie uzasadnienia, co uprawdopodobnia przypuszczenia poważnego zaangażowania się w badanie.

Przeprowadzone wywiady z osobami reprezentującymi organizacje turkusowe również pokazują, jak trudna jest rekomendacja tego typu zarządzania innym przedsiębiorcom. Wszystkie osoby uczestniczące w wywiadzie nie były w stanie rekomendować tej formy

zarządzania każdemu, miały bowiem świadomość, że zarządzanie tego typu wymaga odpowiednio przygotowanych do tego ludzi, stosownego wdrożenia, nowego podejścia założycieli do oddania odpowiedzialności w ręce innych ludzi, jak i wysokiej odpowiedzialności społecznej (m.in. odpowiednich wewnętrznych wartości) u pracowników.

4.4. Identyfikacja zbioru oczekiwanych wartości w organizacji turkusowej

W podrozdziale tym zostanie zaprezentowane podsumowanie odpowiedzi na pytanie ankietowe dotyczące oczekiwanych wartości, jakimi powinien cechować się potencjalny pracownik organizacji turkusowej. Przedstawione wyniki zostaną uzupełnione o wypowiedzi osób z wywiadów pogłębionych.

Jedno z pytań zadanych w ankiecie brzmiało: „Jakie cechy powinien mieć dobry pracownik organizacji turkusowej? (proszę wybrać nie więcej niż 6 cech)”. Cechy te zostały wybrane na podstawie analizy literatury, indywidualnych rozmów z pracownikami organizacji turkusowej oraz z uwzględnieniem oczekiwań, jakie może mieć organizacja turkusowa wobec pracownika, biorąc pod uwagę charakterystykę tego zarządzania. Zaproponowano 13 możliwości do wyboru, zaś na 14. miejscu znalazło się miejsce do wpisania własnej odpowiedzi w przypadku oceny przez respondenta nieadekwatności alternatyw wcześniejszych. Pomimo że pytanie dotyczyło cech pracownika, badanie miało na celu identyfikację konkretnych wartości, z jakimi pracownik się identyfikuje. Poniższa tabela przedstawia wyniki tego badania.

Tabela 4.12. Cechy pracownika organizacji turkusowej

Jakie cechy powinien mieć dobry pracownik organizacji turkusowej?	Razem w %
A – odpowiedzialność	79,4%
B – dobra komunikacja	77,8%
C – empatia	38,1%
D – świadomość swoich wartości	12,7%
E – silna identyfikacja swoich wartości z wartościami organizacji, w której pracuje	41,3%
F – uczciwość	57,1%
G – dokładność	1,6%
H – chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami	30,2%
J – chęć do pracy zespołowej	38,1%
K – poczucie celu	23,8%
L – gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje	66,7%
M – współpraca	30,2%

<i>Odpowiedzi wpisane samodzielnie przez respondentów</i>	
V – gotowość do zaufania. umiejętność przyjmowania informacji zwrotnej	1,6%
W – elastyczność/otwartość	1,6%
Z – proaktywność	1,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Najwięcej osób badanych wybrało cechę, jaką jest „odpowiedzialność” – 79,4%. Z pewnością jest to podstawowa cecha pracownika organizacji turkusowej, gdyż cała organizacja oparta jest na braniu odpowiedzialności za nią i jej finansowy aspekt, za osoby pracujące w danym zespole, a także za swój rozwój osobisty. Na kolejnym miejscu (77,9%) znajdowała się „dobra komunikacja”. W przeprowadzonych w ramach tego badania wywiadach ta cecha również była wielokrotnie podkreślana, gdyż organizacje turkusowe są miejscem, gdzie każdy ma przestrzeń do wypowiedzenia się, tworzone są spotkania dotyczące przyszłości organizacji, ale też jest miejscem dzielenia się swoimi talentami – i tylko osoby z dużą umiejętnością komunikacji będą mogły realizować się w takiej przestrzeni pracy. 66,7% osób jako trzecią cechę wybrało „gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje”. Cecha ta, jak się wydaje, jest również niezmiennie istotna dla pracownika organizacji turkusowej, gdyż nie mając tzw. „szefa”, który weryfikuje koszty i pilnuje budżetu, pracownik zmuszony jest do samodzielnych decyzji i odpowiedzialnego działania. Kolejne cechy to „uczciwość” (57,1%) oraz „silna identyfikacja swoich wartości z wartościami organizacji, w której pracuje” (41,3%). Po 38,1% osób wybrało dwie cechy: „empatia” oraz „chęć do pracy zespołowej”. To bardzo ciekawe, gdyż w zawodzie pracownika branży IT poza organizacjami turkusowymi taka cecha jak „empatia” z pewnością nie jest często spotykana, a nawet oczekiwana.

Podczas jednego z wywiadów przy pytaniu dotyczącym oczekiwanych u pracowników wartości jedna z osób stwierdziła: „Wydaje się, że takie wartości, jak współpraca i empatia oraz otwartość na innych. Ale empatię to musi mieć na bardzo wysokim poziomie. [...] Zespół musi być mocno wrażliwy na siebie i dość dobrze [...] «skorelowany wewnętrznie» [...] i taki duży poziom otwartości, żeby dawać feedback”. Inny rozmówca na to samo pytanie odpowiedział: „Pracownik taki powinien mieć wysoki poziom zaufania, również empatii w sensie rozumienia emocji u innych, również umiejętność brania pod uwagę różnych indywidualnych potrzeb, umiejętność szukania partnerskich rozwiązań”. Inna osoba wśród oczekiwanych wartości wskazała autonomię jako świadomość, co jest moim obowiązkiem, a co już innych, oraz gotowość do wykonywania swoich zadań z odpowiedzialnością.

Czwarty rozmówca stwierdził: „Wydaje mi się, że najważniejszymi oczekiwanymi wartościami u pracowników w turkusie jest otwartość, gotowość na zmiany, proaktywność, a nie reaktywność, oraz uczciwość”. Ostatnia osoba odpowiadając na to pytanie stwierdziła: „Najważniejsza wartość to uczciwość, zaufanie do innych, szczerowość w sensie umiejętności mówienia, co nam pasuje, a co nie. Również samodzielność, chęć rozwoju, ale też chęć angażowania się, no i bardzo ważne: umiejętność komunikacji”. Wskazane przez osoby wartości pokrywają się w większości z tymi przedstawionymi w badaniu.

Podsumowując, po analizie wyników badań oraz analizie pogłębionych wywiadów można przedstawić dziewięć najbardziej oczekiwanych cech-wartości, jakimi powinien charakteryzować się pracownik organizacji turkusowej. Poniższy rysunek przedstawia według kolejności wartości pracowników wybrane podczas badania.



Rys. 4.2. Oczekiwane wartości pracownika organizacji turkusowej w przedsiębiorstwach sektora IT (według kolejności)

Źródło: Opracowanie własne.

Nie ma wątpliwości, że jednym z kluczowych czynników sukcesu danej organizacji są jej pracownicy. Ich zaangażowanie w powierzone zadania, chęć współpracy, dobra komunikacja, uczciwość czy nawet empatia są z pewnością bardzo oczekiwanymi cechami nie tylko w organizacjach turkusowych. Wydaje się, że pracownik, który wypracuje w sobie ww. cechy, z którymi będzie się na tyle identyfikował, że będzie mógł określić je mianem swoich wartości, z pewnością będzie dobrym pracownikiem również w innych organizacjach – nieturkusowych.

Wybrane w badaniu cechy w praktyce mogą być wykorzystane w organizacjach turkusowych przez działy HR lub osoby zajmujące się rekrutacją, aby weryfikować adekwatność osób starających się o pracę do wartości oczekiwanych przez organizację.

Przygotowując zbiór oczekiwanych wartości pracownika organizacji turkusowej, należy zadać pytanie: czy konieczna jest weryfikacja wartości nowych pracowników w miejscu pracy? Odpowiedź jest oczywista – jeżeli organizacja dąży do sukcesu, co oznacza, że dąży do zysków, do zatrzymywania najlepszych pracowników, do zmniejszenia fluktuacji pracowników swojej organizacji, powinna dążyć do zapewnienia spójności wartości pracowników z wartościami organizacji. K. Leszczyńska pisze: „Istotne jest, aby pracownik rozpoczynający pracę w nowej grupie czuł się dobrze. Pracownik, dołączając do grupy w przedsiębiorstwie, stoi przed wyborem. Może zaakceptować i wyznawać wartości wyznaczone przez firmę i jest to możliwe wówczas, gdy jednostka ma zbliżony kodeks moralny lub wtedy, gdy jego wartości są choć podobne do tych w przedsiębiorstwie. Jest bardzo prawdopodobne, iż w takiej sytuacji pracownik będzie wykazywał efektywność i satysfakcję ze swojej pracy. Jednocześnie istnieje jeszcze alternatywna druga możliwość, że kodeks moralny nowo zatrudnionej osoby zupełnie różni się od kodeksu przyjętego w firmie. Wtedy pracownik może nawet nigdy nie być w stanie chociaż zaakceptować istniejących norm i wartości, a co za tym idzie, utarte schematy i wzory zachowań w przedsiębiorstwie będą sprzeczne z jego wewnętrznymi wartościami. Może to skutkować niezadowolaniem, wręcz niechęcią do pracy. [...] Koncepcja zarządzania poprzez wartość opiera się głównie na takim kierowaniu przedsiębiorstwem, by poprzez bazowanie na wartościach pracownicy, wykonując swoje obowiązki, wykazywali wysoką satysfakcję z pracy. Ta bowiem może stać się jedną z gwarancji ekonomicznego sukcesu firmy, przy jednoczesnym osiągnięciu celów indywiduów i celów przedsiębiorstwa”³⁵⁸.

³⁵⁸ K. Leszczyńska, *Wpływ zarządzania wartościami w przedsiębiorstwie na satysfakcję, lojalność i efektywność pracowników*, „Nauki Społeczne” 1(5)/2012, s. 150-161.

Warto przytoczyć w tym miejscu badanie pt. *Polski rynek pracy – procesy i zasoby*³⁵⁹. Raport ten wskazuje na kluczowe kompetencje pracowników, aby firmy mogły łatwiej adaptować się do nowych realiów. Interesujący jest fakt, że kompetencje te w dużej części pokrywają się z wartościami oczekiwanymi przez organizacje turkusowe zaproponowane przez samych pracowników w omawianym badaniu. Są to:

1. Kompetencje samoorganizacyjne (gotowość do brania odpowiedzialności, zarządzanie czasem i terminowość, samodzielna organizacja pracy, radzenie sobie w sytuacjach stresujących).
2. Kompetencje interpersonalne (bycie komunikatywnym, łatwe nawiązywanie kontaktów, praca w grupie).
3. Kompetencje analityczne (uczenie się nowych rzeczy, analiza informacji i wyciąganie wniosków, interpersonalne i analityczne).

To kolejny argument, że organizacje turkusowe dzięki sile swoich wartości są bardzo efektywnymi organizacjami, które potrafią szybko adaptować się do zmieniających się czynników endo- i egzogennych.

Po powyższym zaprezentowaniu metody badawczej, szczegółowym opisie próby badawczej, ocenie zarządzania turkusowego przez badane organizacje oraz wskazaniu oczekiwanych u pracowników wartości w kolejnej części pracy przedstawione zostaną szersze wyniki badania wraz z głębszą perspektywą wyrażoną przez pracowników badanych organizacji podczas indywidualnych wywiadów.

³⁵⁹ PARP, *Polski rynek pracy – procesy i zasoby*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Polski-rynek-pracy_procesy-i-zasoby.pdf (dostęp: 7.05.2024).

ROZDZIAŁ 5. ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ

W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną kolejne szczegółowe wyniki przeprowadzonego badania. Zostanie tu zaprezentowany model spójności systemu wartości w organizacjach turkusowych, który determinuje sprawne działanie i skłania pracowników do wzięcia odpowiedzialności za współzarządzanie, w tym współdecydowanie o organizacji, w której pracują. Ukazane zostaną wyniki badania dotyczące siły wartości w organizacjach turkusowych oraz wpływ zmian społecznych na wartości organizacji turkusowych. Na koniec przedstawione zostaną korzyści integralnego systemu wartości w badanych organizacjach. Analiza poszczególnych wyników badania pozwoli zweryfikować postawione hipotezy badawcze.

5.1. Siła wartości w organizacjach turkusowych

Znaczna część organizacji deklaruje na swoich stronach wartości, jakie je identyfikują. W tradycyjnie zarządzanych organizacjach pracownicy często nie są świadomi, jakie wartości deklaruje ich pracodawca. Nie znają ich, nie identyfikują się z nimi na co dzień w pracy, gdyż nawet na etapie rekrutacji wartości przyszłego pracownika, jak i organizacji nie są weryfikowane. Czy podobnie jest w organizacjach turkusowych?

Zgodnie z przeprowadzonymi badaniami pracownicy organizacji turkusowych w obszarze IT znają dobrze swoje wartości. Co więcej, co potwierdzają przeprowadzone wywiady, wartości te nie zostały im narzucone przez zarząd czy dział HR, lecz zostały wybrane przez samych pracowników. Część organizacji mniej więcej raz do roku organizuje spotkania wszystkich pracowników, podczas którego weryfikują swoje wartości i ewentualnie dostosowują je, jeżeli stały się nieaktualne.

Poniższa tabela przedstawia wartości deklarowane przez badane organizacje. Nie wszystkie organizacje miały je wprost zapisane w swoich dokumentach lub na stronach internetowych, lecz podane były w szerszym kontekście opisu firmy oraz sposobu jej działania i zarządzania.

Tabela 5.1. Deklarowane i wskazane w badaniu wartości organizacji turkusowych

Lp.	Wartości deklarowane przez badane organizacje	Wartości wskazane w ankiecie (wybór z listy) i/lub wywiadzie (kolejność wg liczby wybranych przez respondentów pozycji)
-----	---	---

1	Sumienność, praca zespołowa, odpowiedzialność, rozwój, TY.	Odpowiedzialność, uczciwość, poczucie celu, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, współpraca.
2	Innowacyjność, Jakość, Poczucie celu, Relacje, Rozwój, Szacunek, Wolność.	Odpowiedzialność, świadomość swoich wartości, uczciwość, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje.
3	Zaufanie do całego zespołu. Transparentność. Zaangażowanie. Wysoka jakość.	Odpowiedzialność, uczciwość, chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami, chęć do pracy zespołowej, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, proaktywność.
4	Przejrzystość, poczucie osobistej odpowiedzialności za sukces. Zamiast delegować zadania, delegujemy odpowiedzialność. Wzajemne zaufanie daje każdemu poczucie celu i utrzymuje nas razem.	Odpowiedzialność, dobra komunikacja, empatia, uczciwość, współpraca, chęć do pracy zespołowej, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje.
5	Szacunek, zaufanie, współpraca, innowacyjność, otwartość, równość.	Odpowiedzialność, dobra komunikacja, empatia, świadomość swoich wartości, uczciwość, chęć do dzielenia się swoimi umiejętnościami, współpraca, chęć do pracy zespołowej, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, współpraca.
6	Przejrzystość, zaufanie.	Dobra komunikacja, empatia, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, uczciwość, współpraca, chęć do pracy zespołowej, silna identyfikacja swoich wartości, współpraca, empatia, otwartość na feedback.
7	Cytaty ze strony www: „każdy kto tu pracuje – jest partnerem”, „najważniejsi są u nas ludzie”, „w pracy czujesz się jak w domu”, „u nas panuje przejrzysta komunikacja”, „poszukujemy ludzi myślących i mówiących, którzy utknęli w swoim wnętrzu”.	Odpowiedzialność, dobra komunikacja, uczciwość, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, empatia, chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami, współpraca.
8	Cytaty ze strony www: „nastawienie na teal”, „ludzkie podejście”.	Dobra komunikacja, świadomość swoich wartości, uczciwość, odpowiedzialność, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje, empatia, chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami, współpraca.
9	<i>brak bezpośrednich informacji</i>	Odpowiedzialność, dobra komunikacja, chęć do pracy zespołowej, poczucie celu, gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje.

Źródło: Opracowanie własne.

Jak można zauważyć, część z tych wartości pokrywa się, a niektóre z nich są nowymi wartościami dla pracowników. Przypuszczalnie wynika to ze sposobu przeprowadzenia ankiety, w której pracownik mógł wybrać przygotowane wcześniej zaproponowane wartości, a jedynie pod koniec całej listy była możliwość dopisania swoich opcji, z czego pracownicy nie skorzystali.

Istotne jest to, że wartości deklarowane przez pracowników i ustalone w organizacji nie wykluczają się. Przykładowo zapisana na stronie wartość „zaufanie” oraz deklarowane „gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje”, „uczciwość” czy np. „współpraca, chęć do pracy zespołowej” są wartościami uzupełniającymi się do „zaufania” i z niej wynikają. Rozmówcy podczas wywiadów podkreślali, że być może nie wszyscy potrafią z pamięci wyliczyć wartości organizacji, ale z pewnością bardzo dobrze czują i rozumieją to, na jakich wartościach ich organizacja chce budować swoją przyszłość i rozwój.

Co ważne, podczas wywiadów wszystkie osoby podkreślały, że wartości pracowników oraz ich kompatybilność z wartościami organizacji są niezwykle istotne. Są one weryfikowane podczas rekrutacji bezpośrednio – poprzez pytania wprost: „Jakie są Pani/Pana wartości?” – ale równie często poprzez pytania typu: „Co jest dla Pani najważniejsze w pracy?”, „Jakie decyzje mogłyby być najtrudniejsze jako dla przyszłego menedżera?” itd. Jedna z osób podczas wywiadu stwierdziła, że spotkała się z sytuacją, gdy musieli porozmawiać z jednym pracownikiem i poprosić go o zwolnienie się z pracy (to zwyczajna praktyka w organizacjach turkusowych – rozmowa zamiast autorytarnego złożenia wypowiedzenia), gdyż zespół zauważył, że bardzo nie pasował postawą i wartościami do organizacji.

Jedna z osób udzielająca wywiadu powiedziała: „Gdyby ktoś wszedł do biura i zapytał kogokolwiek, jakie są wartości w waszej firmie, każdy odpowie: empatia, współpraca i wspieranie siebie”. W organizacji, a szczególnie w jej kulturze organizacyjnej, w której decyzyjność powierza się każdej osobie w firmie i każda może „tworzyć koszty” bez ich wcześniejszej akceptacji (jeżeli tylko bierze za nie odpowiedzialność), jest, wydaje się, czymś oczywistym, że musi istnieć „wysoka jakość” wartości osobistych i społecznych, w tym przede wszystkim takich wartości, jakie zostały wskazane przez respondentów: odpowiedzialność, dobra komunikacja, poczucie celu, uczciwość, współpraca, empatia itd.

Siła organizacji turkusowych tkwi m.in. w dobrym dopasowaniu wartości organizacji i jej pracowników. To dzięki temu pracownicy chcą wziąć odpowiedzialność za swoją organizację, gdyż czują się z tym miejscem mocno związani. Organizacja również bardzo szanuje – poprzez ideę humanizmu – swoich pracowników i daje im nieograniczone szanse

i możliwości rozwoju. Podczas wywiadu jedna z osób stwierdziła, że „trudne jest rozpoczęcie pracy w turkusie, gdyż wygląda to tak, jakbyś była szefem i działała jak na swojej działalności gospodarczej, ale jak już wejdiesz w ten klimat i poczujesz, jak dużo tutaj możesz i jak dużo od ciebie zależy, jak dużo możesz zmienić i jaką masz swobodę przy dużej odpowiedzialności, to już chyba nigdy nie przesłabym do organizacji z szefem, gdzie musisz tylko wykonywać obowiązki, nie myśląc o tej szerszej perspektywie całej firmy, o tej odpowiedzialności i komunikowaniu szerzej tego, co robisz”. Wypowiedź ta pokazuje, jak bardzo pracownicy są scementowani ze swoją organizacją i jak bardzo czują się za nią odpowiedzialni. Wydaje się, że to właśnie takie wspólne wartości jak otwartość, gotowość do współpracy i wspólne zaangażowanie dają ogromną siłę w organizacji przy tego typu modelach zarządzania.

5.2. Model spójności systemu wartości

Na wstępie należy pokrótce zdefiniować, czym jest sam model oraz jego wewnętrzna spójność. Pod modelem będzie się rozumieć pewnego rodzaju wzór w kontekście przestrzeni biznesowej. Pojęcie modelu wprowadził J. Tinbergen, pierwszy laureat nagrody Nobla z ekonomii, którą otrzymał w 1969 r. Zasugerował on w 1935 r. na piątym kongresie The Econometric Society, aby „wynikiem ilościowych badań ekonomicznych było budowanie modeli i mechanizmów, które opisywałyby realne procesy zachodzące w gospodarce”³⁶⁰. Słowa „model” i „mechanizm” wykorzystywał zamiennie. Za fizykiem Maxwellem twierdził, że złożoność badanych procesów powoduje, iż istotne i racjonalne jest przedstawianie ich poprzez „formy, które rozum jest w stanie analizować”³⁶¹.

Z kolei pojęcie „spójny” w omawianym kontekście będzie rozumiane jako „ściśle spojony, zwarty, logicznie powiązany, harmonijny”³⁶². Dobrym modelem w zarządzaniu zatem będzie taki, w którym jego elementy są spójne i logicznie powiązane ze sobą, a sposób jego opisu – przystępny dla osób mniej zaangażowanych w dziedzinę, którą opisuje. Po analizie wyników badań warto zastanowić się, czy w przypadku organizacji turkusowych można mówić o modelu spójności systemu wartości.

W badaniu na pytanie brzmiące: „Jakie cechy powinien mieć dobry pracownik organizacji turkusowej?” aż 41,3% respondentów wybrało: „silna identyfikacja swoich wartości

³⁶⁰ J.G. Herder, *Myśli o filozofii dziejów...*, dz. cyt.

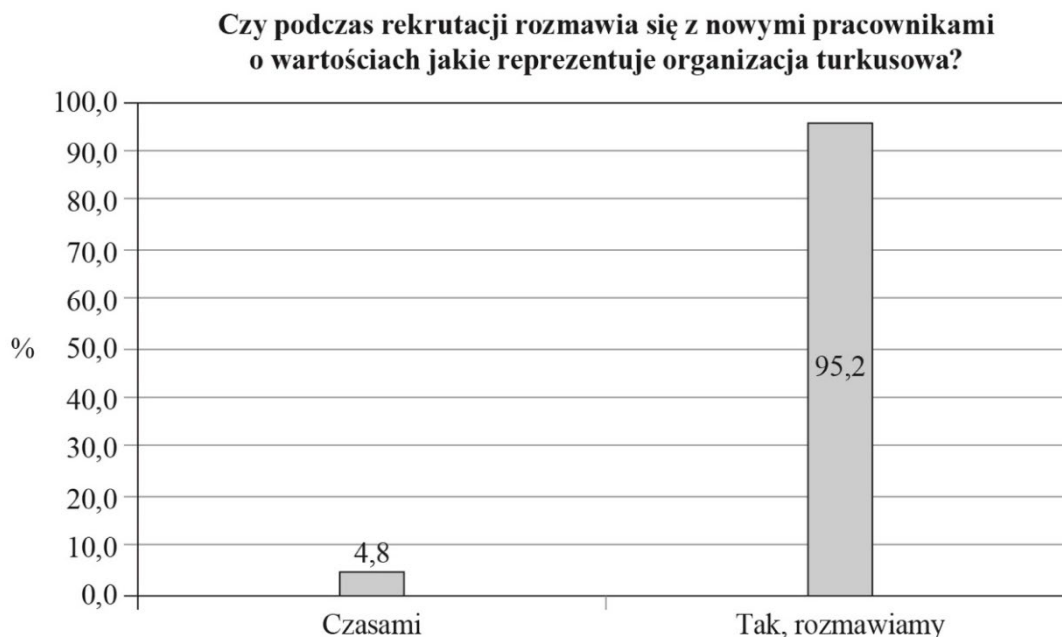
³⁶¹ J.C. Maxwell, *On Faraday's lines of force* [w:] W.D. Niven (red.), *The Scientific Papers of J.C. Maxwell*, DigiCat, Dover Publications, New York 1965.

³⁶² S. Dubisz (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003, s. 485.

z wartościami organizacji, w której pracuje”. Jak dodatkowo potwierdziły przeprowadzone pogłębione wywiady z przedstawicielami organizacji, duża spójność wartości pracownika z wartościami jego organizacji jest niezwykle ważna w turkusie. Poniższe rozważania wraz z wynikami badań pokażą, jak bardzo system wartości determinuje i spaja działanie w tych organizacjach.

Podczas wywiadów rozmówcy podkreślali kilka istotnych spraw w obszarze spójności wartości między pracownikiem a organizacją. Przede wszystkim wskazano, że w przypadku rekrutacji weryfikuje się wartości pracownika i sprawdza, czy pasują one do wartości danej rekrutującej organizacji. Weryfikuje się tzw. *culture fit*, jak nazwała to jedna z osób udzielających wywiadu. W jednej z organizacji pracownicy działu HR, gdy tylko otrzymają CV od pracownika, od razu wysyłają maila z zapytaniem o jego wartości. Gdy uzyskują informację zwrotną, a przedstawione wartości kandydata nie są zgodne z organizacją, kandydat nie jest zapraszany na rozmowę. Jeden z respondentów stwierdził: „pracownicy są w stanie się dopasowywać, ale muszą znać i czuć te ramy”, zatem wartości powinny być widoczne nie tylko w zewnętrznej komunikacji firmy, chociażby na stronie internetowej, ale i w codziennych zachowaniach jej pracowników oraz działaniu organizacji. Stwierdzono również, że „nie musi być 100% dopasowania, ale większość wartości musi się pokrywać”. Pewne różnice są oczywiste, ale istotne wartości muszą być tożsame.

Jedno z pytań w ankiecie było zatytułowane: „Czy podczas rekrutacji rozmawia się z nowymi pracownikami o wartościach, jakie reprezentuje organizacja turkusowa?”. Poniższy wykres przedstawia odpowiedzi respondentów na zadane pytanie.



Wykres 5.1. Rozmowa rekrutacyjna a pytania o wartości

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Żaden z respondentów nie wybrał odpowiedzi brzmiącej: „nie, wartości, jakie reprezentuje nowy pracownik, nie mają dla nas znaczenia”. Ciekawym faktem jest również to, że osoby stanowiące 4,8% (wybór odpowiedzi: „czasami”) to tylko mężczyźni. Zasadę większej wrażliwości kobiecej na wartości w organizacji potwierdziły już różne badania. Można domniemywać, że osoby te nie zapamiętały lub nie zorientowały się, że rozmowa podczas rekrutacji dotyczyła pośrednio ich wartości. 100% ankietowanych kobiet wybrało odpowiedź: „tak, rozmawiamy”. Koncentracja kobiet na tak delikatnej przestrzeni, jaką są wartości w organizacji, jest często zauważana w badaniach w tym obszarze, co zostanie wykazane jeszcze poniżej.

Badane organizacje należą do sektora IT i wydawać się może, że rekruter podczas rozmowy powinien zweryfikować umiejętności danego specjalisty w zakresie jego wiedzy eksperckiej. Okazuje się jednak, że organizacje turkusowe przede wszystkim weryfikują wartości pracownika, a w przypadku, gdy weryfikacja nie jest poprawna, umiejętności eksperckie nie przeważają o akceptacji danego pracownika.

Utrzymanie organizacji turkusowej według zasad jej funkcjonowania wymaga troski o spójność systemu wartości, gdyż tylko wtedy organizacja taka będzie mogła się rozwijać oraz budować tak w pracownikach, jak i jej interesariuszach obopólne zaufanie i współodpowiedzialność. W odpowiedzi na pytanie: „Co jest największą trudnością w zarządzaniu (prowadzeniu) organizacji turkusowej?” pracownicy wskazywali wiele istotnych aspektów

(badana osoba mogła wybrać nie więcej niż 4 odpowiedzi). Poniższa tabela przedstawia wynik tego badania.

Tabela 5.2. Największe trudności w zarządzaniu organizacją turkusową wg badanych osób

„Co jest największą trudnością w zarządzaniu (prowadzeniu) organizacji turkusowej?”	Razem w %
przekazać idee „turkusu” pracownikom	30,2%
nauczyć pracowników współzarządzania	58,7%
zachęcić pracowników do współodpowiedzialności	63,5%
znaleźć odpowiednich pracowników, którzy będą chcieli zrozumieć i pracować według zasad org. turkusowej	66,7%
oddać decyzyjność innym osobom, którzy nie są założycielami firmy	42,9%
wdrożyć współzarządzanie	22,2%
przekazać zarządzanie współpracownikom	15,9%
<i>Odpowiedzi wpisane samodzielnie przez respondentów</i>	
znalezienie osób, które chcą brać większą odpowiedzialność niż odpowiedzialność za swoją pracę	1,60%
przekazywanie idei turkusu przez osoby inne, niż prezes firmy	1,60%
wymusić konsekwencje i prawdziwą odpowiedzialność za działanie	1,60%
znaleźć ludzi, którzy będą dążyć do tego samego celu i ten cel i motywację utrzymywać przez długi czas	1,60%
zadbać o wspólne rozumienie strategii i celu firmy	1,60%
odpowiedzi sugerują hierarchię – ktoś wyżej i pracownicy. W organizacji turkusowej każdy jest „pracownikiem”, nawet właściciel, i nie ma podziału na My i Oni – to jest najtrudniejsze w prowadzeniu org.	1,60%
wytłumaczyć ludziom „spoza”, jak to działa	1,60%
usprawnianie procesu decyzyjnego w istotnych kwestiach	1,60%
wprowadzenie modelu decyzyjnego	1,60%
zadbanie o zdrowie psychiczne osób, które nie są przyzwyczajone do radzenia sobie z prowadzeniem własnej działalności, ponieważ praca w naszej organizacji bardzo to przypomina	1,60%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Ankietowane osoby w tym pytaniu miały zaproponowane 7 możliwych odpowiedzi oraz możliwość wpisania własnej. Propozycja odpowiedzi została przygotowana na podstawie analizy literatury oraz zamieszczonych w sieci przez przedstawicieli tych organizacji wywiadów online. Jak pokazuje analiza wyników, według respondentów największą trudnością w organizacjach turkusowych jest „znaleźć odpowiednich pracowników, którzy będą chcieli zrozumieć i pracować według zasad org. turkusowej” (66,7% ankietowanych), zachęcenie pracowników do współodpowiedzialności (63,5%) oraz nauczanie pracowników współzarządzania (58,7%).

Jak można zauważyć, wszystkie indywidualne odpowiedzi, pomimo że wskazują różne wyzwania, charakteryzują się inną perspektywą obserwowania organizacji niż w organizacjach tradycyjnie zarządzanych. Widać w nich współodpowiedzialność i świadomość wielu trudności. Jedna z odpowiedzi brzmi: „wy tłumaczyć ludziom «spoza», jak to działa”. Wydaje się, że m.in. ta odpowiedź odkrywa współodpowiedzialność za organizację, za to, że to sam pracownik musi wziąć odpowiedzialność za reprezentowanie firmy i sposobu jej działania.

Wszystkie te odpowiedzi łączy jedna cecha: mimo zauważania możliwych trudności pracownicy czują ogromną odpowiedzialność i zainteresowanie zarządzaniem ich organizacją. Z pewnością ważnym czynnikiem powstania tej współodpowiedzialności jest integralność pracownika i organizacji, która jak pokazują wcześniejsze rozważania, powstała na bazie silnego identyfikowania się z organizacją, a tym samym z jej wartościami.

W trakcie badania zapytano również pracowników o to, „czy wg Pani/Pana kontrahenci lub/i interesariusze organizacji turkusowej oczekują od jej pracowników wyższej postawy etycznej niż w pozostałych organizacjach, jak również identyfikowania się jej pracowników z wartościami, jakie reprezentuje organizacja turkusowa?”. Tabela 5.3 przedstawia odpowiedzi na to pytanie.

Tabela 5.3. Oczekiwania kontrahentów lub/i interesariuszy organizacji turkusowej wobec pracowników dotyczące ich postawy etycznej, jak i identyfikowania się pracowników z wartościami, jakie reprezentuje sama organizacja

Czy wg Pani/Pana kontrahenci lub/i interesariusze organizacji turkusowej oczekują od jej pracowników wyższej postawy etycznej niż w pozostałych organizacjach jak również identyfikowania się jej pracowników z wartościami jakie reprezentuje organizacja turkusowa?	% z 63
tak, w bardzo dużym stopniu	11,1%
raczej tak	14,3%
trudno powiedzieć/w średnim stopniu	39,7%
raczej nie	25,4%
nie ma to znaczenia	9,5%
Suma końcowa	100,0%

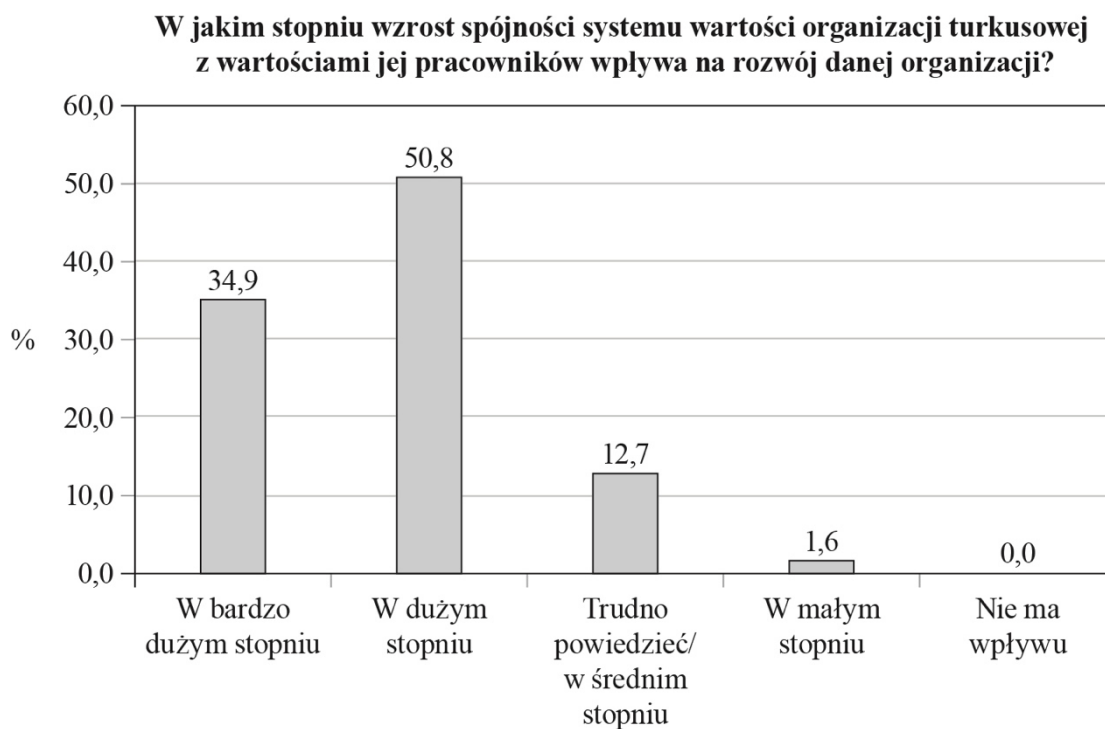
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Odpowiedzi „tak, w bardzo dużym stopniu” oraz „raczej tak” można uznać za zgodę na powyższe oczekiwania kontrahentów lub/i interesariuszy, a odpowiedzi te wybrała nieco ponad 1/4 respondentów (25,4%). Tyle samo osób wybrało odpowiedź: „raczej nie”. Zdecydowana większość osób wybrała odpowiedź: „trudno powiedzieć/w średnim stopniu”

(39,7%), natomiast 9,5% osób wybrało odpowiedź „nie ma to znaczenia”. Można zatem uznać, że pracownicy uważają, iż oczekiwania kontrahentów lub/i interesariuszy wobec spójności wartości pracowników z wartościami samej organizacji, jak i wysokich postaw etycznych istnieją w ograniczonym stopniu. Dla 1/3 respondentów takich oczekiwań raczej nie ma. Co ciekawe, podczas wywiadów pracownicy stwierdzali, że oczekiwania co do etyki są wysokie, jednak na podobnym poziomie jak w innych organizacjach sektora IT. Co zaś dotyczy spójności wartości, o których mowa w tym pytaniu, najwięcej osób wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć/w średnim stopniu”, gdyż jak się okazuje, wielu kontrahentów nie wie, że współpracuje z organizacją turkusową, jednak zawsze zaskakuje kontrahentów wysoka odpowiedzialność, jak i zaangażowanie w projekt wszystkich kontaktujących się z nimi pracowników.

Mając na uwadze odpowiedzi na ww. pytanie, nie można potwierdzić ani odrzucić pierwszej szczegółowej postawionej hipotezy (H1), tj.: „interesariusze zewnątrzni oczekują od organizacji turkusowych nie tylko wysokiej jakości produktu/usługi, ale także wysokich standardów etycznych oraz identyfikowania się tej organizacji z jej wartościami”. Podczas wywiadów respondenci uważali, że wielu interesariuszy nie ma świadomości, w jaki sposób ich organizacja jest zarządzana, i mówienie im o braku hierarchii mogłoby wielu z nich zdystansować. Wiele kontrahentów docenia duże zaangażowanie i odpowiedzialną postawę pracowników podczas ich obsługi, niemniej trudno jest ocenić ich oczekiwania na podstawie innego sposobu zarządzania tą organizacją.

Aby wskazać, jak bardzo w organizacjach turkusowych występuje model spójności systemu wartości, w badaniu zapytano pracowników tych organizacji o to, w jakim stopniu wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników wpływa na rozwój danej organizacji. Wyniki tego badania przedstawia poniższy wykres.

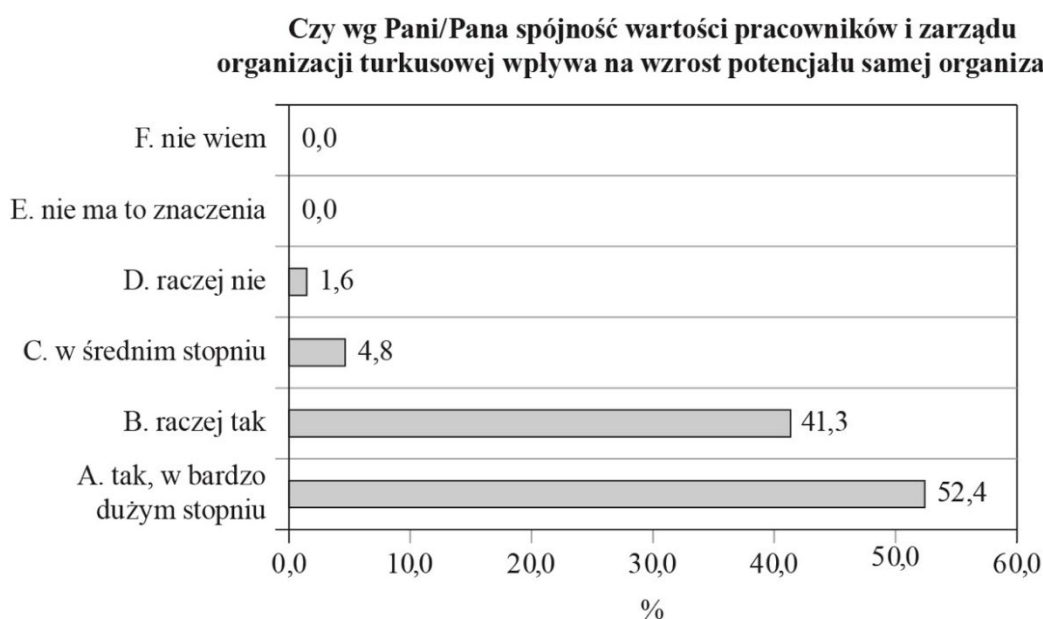


Wykres 5.2. Wpływ stopnia wzrostu spójności systemu wartości organizacji z wartościami jej pracowników na rozwój danej organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Pracownicy organizacji turkusowych uznali, że wzrost spójności wartości pracowników z wartościami organizacji wpływa na jej rozwój w bardzo dużym stopniu (34,9%) oraz w dużym stopniu (50,8%). Tylko 1,6% osób uznało, że wpływ ten jest w małym stopniu, a co ciekawe, nikt z ankietowanych nie uznał, że takiego wpływu nie ma. Warto zauważyć, że badanie to jasno pokazało, jak duża jest świadomość pracowników w tym zakresie i jak bardzo rozumieją, że integralność i spójność wartości pomiędzy pracownikami oraz organizacją są istotne. Kwestię tę podkreślali również pracownicy w indywidualnych wywiadach, twierdząc, że integralność ta może wpływać nawet na decyzję o odejściu od turkusowego zarządzania, gdyż brak spójności wartości sprawi, że osoby nie będą angażować się i brać odpowiedzialności za firmę, której, kolokwialnie mówiąc, „nie czują”, a wartości, które reprezentuje, nie są zgodne z ich wartościami. Wartości w organizacjach tworzone są przez ich założycieli, to oni nadają fundamenty działalności dla swoich firm. W organizacjach turkusowych jednak decyzyjność oddana jest w dużej mierze pracownikom, którzy mają wpływ na to, jak wygląda organizacja. Czy istotna jest zatem spójność wartości pomiędzy zarządem organizacji, gdzie najczęściej nadal są właściciele, a jej pracownikami? Podczas

wywiadów jedna z osób powiedziała: „Zarząd i organizacja to jest jedność – tutaj jakby idziemy w tym samym kierunku i nie czuję żadnego zgrzytu”, a inny pracownik dodał: „Zarząd jest jak inni pracownicy – nie jeżdżą innymi autami, żyją tymi samymi zasadami i wartościami, co wszyscy”. Jeszcze inna osoba stwierdziła: „Nie ma czegoś takiego jak utopijny turkus. To, co dali w kulturze organizacyjnej jej założyciele, w tym wartości organizacji, to trwa. Właściciele to podtrzymują, a pracownicy nie chcą zmieniać, bo to działa”. W badaniu ankietowym zapytano również pracowników o to, czy według nich spójność wartości pracowników i zarządu organizacji wpływa na wzrost potencjału samej organizacji. Odpowiedzi przedstawia poniższy wykres.



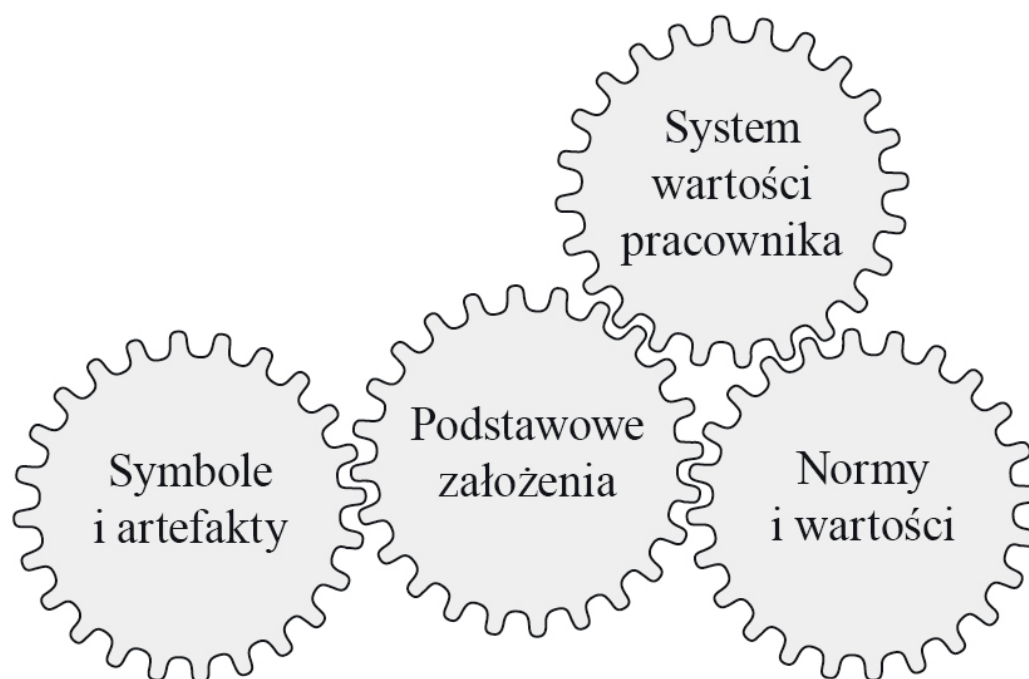
Wykres 5.3. Wpływ spójności wartości pracowników i zarządu organizacji turkusowej na wzrost potencjału samej organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak widać na przedstawionym wykresie, większość respondentów (52,4%) wskazała, że spójność wartości pracowników i zarządu wpływa na wzrost potencjału samej organizacji w bardzo dużym stopniu, a 41,3% odpowiadających potwierdziło ten wpływ w stopniu znaczącym, twierdząc, że „raczej wpływa”. Nikt z osób ankietowanych nie uznał, że nie ma to znaczenia, a tylko 1,6% osób uznało, że tego wpływu raczej nie ma. Wyniki z powyższego badania, które potwierdzone zostały również podczas indywidualnych wywiadów, dają podstawę do potwierdzenia hipotezy, która brzmiała (H2): „spójności wartości pracowników

oraz zarządu/właścicieli organizacji turkusowych wpływa na wzrost potencjału zmiany i dostosowywania się do zmiennego otoczenia”. Spójność wartości jest analizowana na etapie rekrutacji, a brak spójności tych wartości nie pozwala pracownikowi wejść swobodnie w silną i spójną turkusową kulturę organizacji. Wiele osób podczas wywiadów zaznaczało, że trudno jest mówić o podziale w turkusie na zarząd/właścicieli oraz pracowników, gdyż na co dzień pracują oni wszyscy razem; niemniej osoby odpowiadające zrozumiały intencję pytania o wewnętrzną integralność wartości pomiędzy wszystkimi pracownikami.

Podsumowując powyższe rozważania, można zauważyć, że w organizacji turkusowej wartości organizacyjne, które stanowią część jej kultury oraz system wartości pracownika, są ze sobą spójne i działają jak koła zębate w dobrze działającym zegarku. Nieadekwatność wartości sprawi, że wszystkie koła nie będą dobrze się kręciły, a zegarek zacznie działać za wolno lub za szybko, a w niedługim czasie prawdopodobnie stanie. Symbolika tego przykładu została przedstawiona na poniższym rysunku, który bazuje na podstawowych założeniach kultury Scheina (Rys. 5.1).



Rys. 5.1. Model spójności systemu wartości na podstawie założeń E.H. Scheina

Źródło: Opracowanie własne.

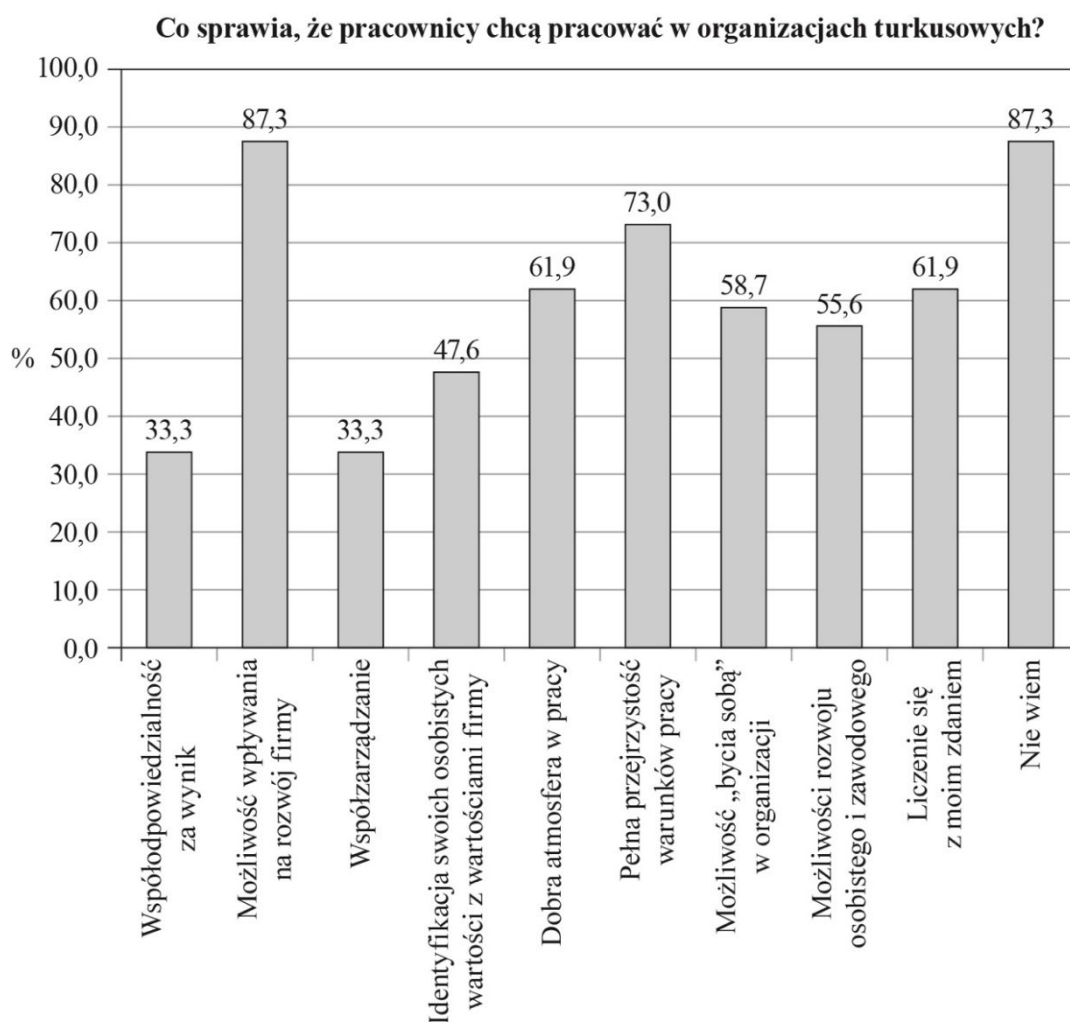
Podsumowując przedstawione wyniki badań, należy stwierdzić, że w organizacjach turkusowych występuje mocno ukształtowany model spójności systemu wartości. Jest on oparty na wniesionych do organizacji wartościach jej założycieli oraz weryfikowanych już na etapie rekrutacji oraz kształtowanych później wartościach pracowników. Wartości tych w pewnym stopniu oczekują interesariusze oraz kontrahenci tych organizacji, a dzięki spójności wartości organizacja staje się skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT. Spójność wartości wewnątrzorganizacyjnych tworzy istotny fundament, bez którego prowadzenie organizacji turkusowej, w której niezwykle istotne są współodpowiedzialność i współzarządzanie, nie wydaje się możliwe.

5.3. Zmiany społeczne a znaczenie i rola wartości w organizacjach

Jak zostało to już przedstawione powyżej, wartości mają bardzo istotne miejsce oraz ważną rolę w kulturze organizacji turkusowych. W wywiadach pracownicy podkreślali, że zwykle większość decyzji o rozstaniu się z pracownikiem była wynikiem braku spójności wartości danego pracownika z wartościami, jakie reprezentuje organizacja. System wartości jest bowiem pewną bazą dającą zaufanie pomiędzy ludźmi i tworzy wzajemną odpowiedzialność. Warszawski socjolog S. Nowak, pisząc o systemie wartości, twierdził, że „próbujemy przede wszystkim określić, co jest dla ludzi bardziej, a co mniej ważne – jakie przedmioty, sfery życia czy obszary rzeczywistości ich otaczającej koncentrują na sobie ich uwagę, wyzwalają emocje, oceny, wytwarzają poczucie identyfikacji czy zaangażowania. Ustaliwszy to, pytamy z kolei, jakie stany czy sytuacje uważają oni za właściwe lub pożądane dla tych przedmiotów mniej lub bardziej ważnych, tj. próbujemy określić kryteria wartościowania, standardy oceny, jakie stosują oni wobec otaczającej ich rzeczywistości. Konfrontacja kryteriów i standardów z rzeczywistością, jakiej dotyczą, określa nam znak i intensywność ocen i kierunek działań ludzkich”³⁶³. Znając zatem dobrze system wartości pracowników, łatwiej powierzyć im odpowiedzialność za organizację, jej finanse, gdyż można założyć, że ich system wartości wyzwoli ich odpowiedzialność za powierzone dobra. Łatwiej również zaufać nowym pomysłom, często łączącym się z kosztami, które można wdrażać bez akceptacji szefa, bo przecież on w rozumieniu tradycyjnym nie występuje.

³⁶³ S. Nowak, *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne” nr 1/2011, s. 261-278.

Podczas badania zapytano respondentów w ankiecie o to, co sprawia, że chcą pracować w organizacjach turkusowych. Respondenci mogli wybrać nie więcej niż 6 z proponowanych odpowiedzi. Odpowiedzi zostały zaproponowane na bazie analizy literatury i danych oraz badań o funkcjonowaniu organizacji turkusowych. Najwięcej osób (87,3%) wybrało odpowiedź „możliwość wpływania na rozwój firmy” oraz odpowiedź „nie wiem” (87,3%). Prawie połowa z nich (47,6%) uznała, że to właśnie identyfikacja swoich osobistych wartości z wartościami firmy jest dla nich tak kluczowa przy wyborze organizacji turkusowej jako miejsca pracy. Wydaje się, że chęć tworzenia organizacji, w której się pracuje, to specyficzna domena młodych ludzi, którzy chętniej pracują w miejscu, gdzie widzą jasny cel i sens swojej pracy.



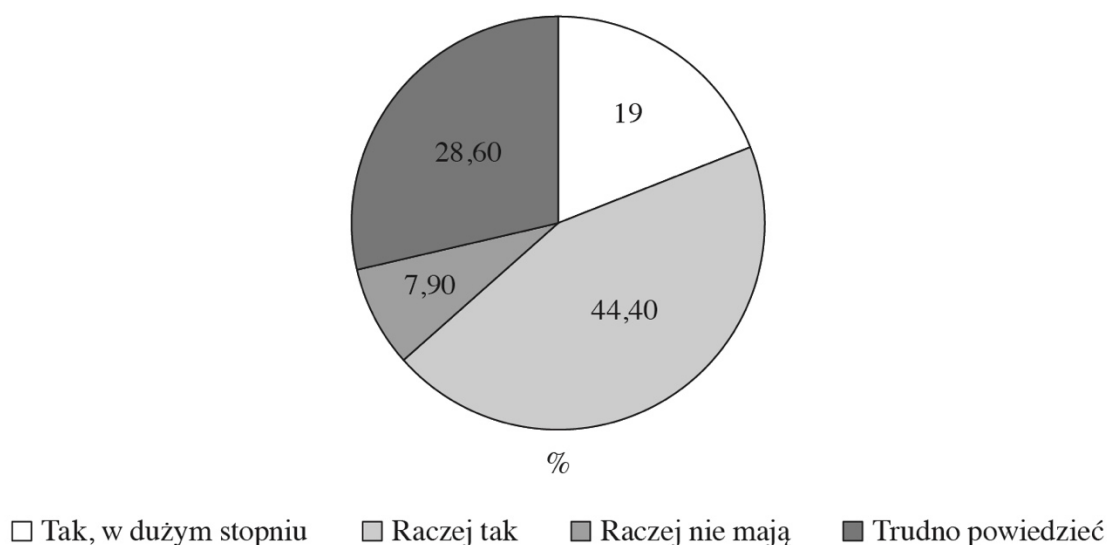
Wykres 5.4. Motywy pracy w organizacjach turkusowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Warto przyrzeć się również najniższym z wyników. Respondenci przyznali, że tylko w 33,3% takie powody, jak „współzarządzanie” oraz „współodpowiedzialność za wyniki”, są ich motywacją do pracy w tych organizacjach. To ciekawe, bo przypuszczalnie dla wielu osób z tradycyjnie zarządzanych organizacji te wartości byłyby wysoce atrakcyjne; niemniej możliwość podejmowania samemu decyzji i wzięcia za nie odpowiedzialności może stać się również pewną trudnością.

W badaniu zapytano również o to, czy zmiany społeczne, w tym zmiany wartości społecznych, mogą mieć wpływ na kierunek rozwoju i cel organizacji. Respondenci mieli do wyboru następujące odpowiedzi: „tak, w dużym stopniu”, „raczej tak”, „trudno powiedzieć”, „raczej nie mają”. Odpowiedzi na to pytanie mogą wskazać również, w jakim stopniu organizacje turkusowe są wrażliwe na same wartości i w konsekwencji na kierunek ich rozwoju. Poniższy wykres kołowy przedstawia wyniki tych badań.

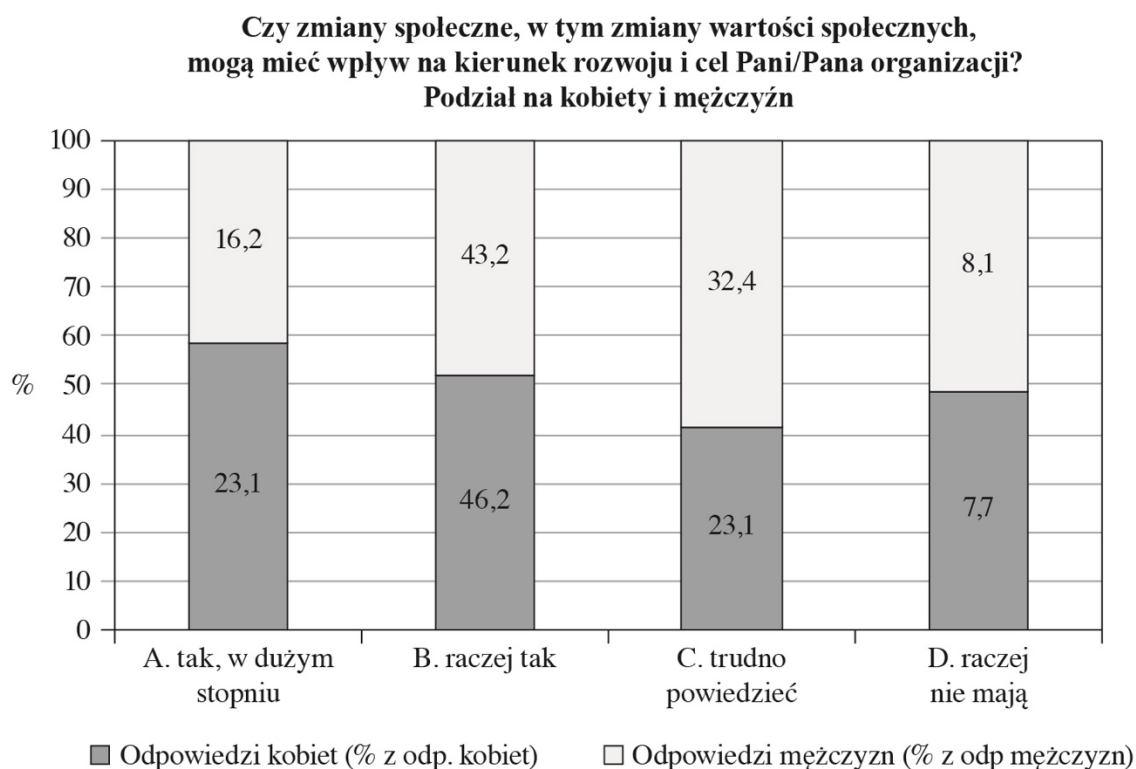
Czy zmiany społeczne, w tym zmiany wartości społecznych, mogą mieć wpływ na kierunek rozwoju i cel Pani/Pana organizacji?



Wykres 5.5. Wpływ zmian społecznych na kierunek rozwoju i cel organizacji turkusowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak widać, ponad 63% (63,4%) wybrało odpowiedzi „tak, w dużym stopniu” oraz „tak”. Jedynie 7,9% osób wybrało odpowiedź „raczej nie mają”. W przypadku tego pytania warto przedstawić wyniki tego badania z podziałem na płeć. Wykres 5.6 pokazuje, jak na to samo pytanie odpowiadali mężczyźni, a jak kobiety.



Wykres 5.6. Wpływ zmian społecznych na kierunek rozwoju i cel organizacji turkusowych z podziałem na kobiety i mężczyzn

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Jak widać, 23,1% kobiet vs. 16,2% mężczyzn uważa, że zmiany społeczne, w tym zmiany wartości społecznych, mogą mieć wpływ na kierunek rozwoju i cel ich organizacji. Z kolei przy odpowiedziach „trudno powiedzieć” oraz „raczej nie mają” procentowa ilość odpowiedzi na to pytanie maleje dla kobiet, a rośnie dla mężczyzn. Można zatem zauważyć przy tym badaniu większą wrażliwość kobiet na wartości społeczne w miejscu pracy, co zostało już wielokrotnie opisane i zweryfikowane naukowo³⁶⁴.

System wartości pracownika, który tworzy się w społeczeństwie, w którym pracownik dorasta i żyje, wpływa na jego późniejszą zawodową integralność z wartościami jego miejsca pracy. W dobie dążenia organizacji do różnorodności demograficznej, rasowej czy

³⁶⁴ K. Machaczka, M. Stopa, *Social Values as One of the Crucial Determinants of Efficient Strategic Management of an Energy Sector Company*, „Energies” t. 15 nr 10/2022; K. Tuulik i in., *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership” nr 5/2016, s. 151-161.

płciowej w organizacjach należy dochowywać szczególnej uwagi przy rekrutacji pracowników, aby ich wartości były integralne i spójne wzajemnie³⁶⁵. Znaczenie wspólnych wartości pomaga również tworzyć w organizacjach efektywniejsze zespoły. Siła integralności wartości w grupie widoczna jest w organizacji w różnych sytuacjach. Wspólne wartości grupy wpływają na wzrost poziomu w niej zaufania interpersonalnego. W sytuacji próby rozbicia grupy wspólne wartości chronią ją przed dezintegracją. Podobieństwo wartości w pracy promuje efektywny poziom zarządzania i większej zwartości grupy. Co więcej, redukuje wagę i wielkość wpływu różnorodności cech demograficznych zespołu szczególnie wówczas, gdy te wartości i cechy demograficzne nie są ze sobą ściśle powiązane. Podobieństwo wartości członków grupy daje wszystkim pracownikom poczucie stanowienia jednej wspólnej całości (jako opozycji do zróżnicowanych podgrup). Członkowie o różnych wartościach mogą być postrzegani stereotypowo lub nawet negatywnie, podczas gdy ci o podobnych wartościach są postrzegani znacznie korzystniej³⁶⁶.

Wyniki badania pokazują, że organizacje turkusowe mają dużą samoświadomość istotności wartości w miejscu pracy. Starają się tak dobierać pracowników na etapie rekrutacji, aby utrzymać równowagę integralności wartości w swojej organizacji. Co więcej, również pracownicy nie chcą pracować tam, gdzie ich system wartości nie jest respektowany i gdzie brak jest spójności tego systemu z wartościami organizacji. Chcą być traktowani holistycznie – postrzegani nie tylko jako „siła robocza”, ale przyjmowani wraz z ich poglądami społecznymi, wartościami, przekonaniami, które mogą mieć wpływ na przyszłość i rozwój ich miejsca pracy. Pracownicy chcą być integralną częścią organizacji, a zmieniające się wartości społeczne sprawiają, że młodzi pracownicy gotowi są na wzięcie współodpowiedzialności za organizację w zamian za współodpowiedzialność organizacji za każdego pracownika.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że pracownicy odczuwają wpływ zmian społecznych na wartości wewnątrzorganizacyjne; co więcej, zmiany te wpływają na proces rozwoju organizacji, jej kierunek i cel. Zmiany społeczne mogą wpływać na zmiany wartości osobistych pracowników oraz na ich oczekiwania, postawy czy hierarchię potrzeb, a te z kolei pośrednio na kierunek rozwoju i cel organizacji, gdyż zaczną rezonować z wyraźnymi wartościami organizacyjnymi i ich ewentualnymi zmianami w konsekwencji.

³⁶⁵ J.J. Dose, R.J. Klimoski, *The Diversity of Diversity. Work Values Effects on Formative Team Processes*, „Human Resource Management Review” t. 9 nr 1/1999, s. 101.

³⁶⁶ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 89-98.

Badając zaś motywację pracowników w zakresie ich oczekiwań wobec pracy w organizacjach turkusowych, można zauważyć dużą potrzebę wpływu na rozwój organizacji oraz dobrą atmosferę w pracy, natomiast współzarządzanie i współodpowiedzialność za wyniki mogą mniej zachęcać do podjęcia pracy w tych organizacjach.

5.4. Korzyści integralnego systemu wartości w organizacji turkusowej

Dokonana analiza i opis wyników badań w poprzedniej części pracy dają możliwość dostrzec wysoko odpowiedzialne podejście pracowników organizacji turkusowej do swojej pracy, jak i zaangażowania w niej. Podczas przeprowadzonych pogłębionych wywiadów wszyscy bez wyjątku bardzo dobrze znali swoje miejsce pracy – wartości swojej organizacji, jej cel, kierunek rozwoju. Badania pokazały również, że wartości w tych organizacjach są bardzo silnie identyfikowane, jak również są kluczem przy wyborze nowych pracowników podczas rekrutacji. Podczas wywiadów jeden z pracowników zauważył: „Czujemy wszyscy w pracy nasze wartości, być może nie każdy wypowie je wszystkie z pamięci, ale podczas podejmowania decyzji będzie się nimi kierował”. Co może zdarzyć się zatem, gdy organizacja nie „usztynia się” coraz większą biurokracją, a oddaje władzę w ręce ludzi i pozwala im decydować o losie firmy – tak jak to jest w organizacjach turkusowych? Hamel i Zanini odpowiadają: „Odwołując się do zasad i praktyk humanokracji, możemy zbudować organizacje odporne na zmiany okoliczności, kreatywne i niesione pasją ludzi, którzy w nich pracują. To nam pozwoli wyzwolić gospodarkę z więzów biurokracji. Zaleje nas wówczas fala innowacji, które dotąd kłębiły się za potężną tamą. Organizacje znów będą w stanie wyprzedzać zmiany i odnosić sukcesy w świecie, który już w ogóle nie przypomina tamtego z czasów narodzenia biurokracji. Co jednak najważniejsze, dzięki tym zmianom każda praca stanie się dobrą pracą, a każdy człowiek będzie miał możliwość rozkwitnąć w swojej pracy”³⁶⁷. Wartości w organizacjach turkusowych są na tyle kluczowe, że jedna z osób podczas wywiadu powiedziała: „Weryfikujemy podczas rekrutacji wartości osób, których chcemy zatrudnić. Co więcej, badamy je na samym początku i gdy wartości pracownika nie pasują do wartości organizacji – rekrutacja jest zatrzymywana. Nie są ważne dla nas inne aspekty i umiejętności – powiedzmy «techniczne» – gdy dana osoba nie reprezentuje wartości, które są kompatybilne z naszymi”. Inna znów osoba dodała: „Już w pierwszym mailu, jak tylko dostaniemy CV od kandydata, weryfikujemy jego wartości. My zaczynamy od *culture fit* –

³⁶⁷ G. Hamel, M. Zanini, *Humanokracja...*, dz. cyt., s. 393.

sprawdzamy, czy jego wartości zgrywają się z naszymi”. Jeszcze jeden respondent dopowiedział: „Nie pytamy wprost o wartości, ale tak rozmawiamy o tym, co jest ważne w życiu kandydata, że od razu czujemy, czy jego wartości są takie jak nasze i czy ta osoba odnajdzie się w naszej organizacji”.

Podczas wywiadu na pytanie, dlaczego tak ważne są wartości pracowników, jedna z pracownic powiedziała: „Ponieważ osoby odnoszące sukces to osoby o wewnętrznym modelu sterowności” – a zatem ci, którzy sami wiedzą i czują, co jest istotne w danym momencie, i potrafią zmotywować się do pracy.

Wydaje się zatem, że badane organizacje dobrze rozumieją, jak wartości mogą stać się elementem integrującym i budującym każdą z tych firm. Organizacje turkusowe bowiem cały czas potrzebują tzw. pobudzenia organizacyjnego, gdyż nie ma w nich „szefów”, którzy nadawaliby tempo zmianom w organizacji. Stachowicz-Stanusch pisze: „Aby atmosfera pobudzenia organizacyjnego mogła stać się cechą stałą tożsamości firmy, musi mieć źródło wewnątrz samej organizacji, źródłem tym może być aspiracja do spełnienia jakiegoś inspirowanego ideału – wyższej wartości lub wyższego celu”³⁶⁸.

Wypowiedzi osób podczas wywiadu pogłębionego, jak i opisane w dysertacji wyniki wielu pytań ankietowych (m.in. np.: „w jakim stopniu wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników wpływa na rozwój danej organizacji?” oraz „co sprawia, że pracownicy chcą pracować w organizacjach turkusowych?”) dotyczących wartości w organizacjach turkusowych prowadzą do wniosków o silnej integralności i identyfikacji badanych organizacji z jej wartościami. Dzięki wynikom tego badania potwierdzona została hipoteza (H5): „Organizacje turkusowe silnie identyfikują się ze swoimi wartościami”. Badania ankietowe oraz wywiady jednoznacznie potwierdziły tę hipotezę, wskazując na bardzo silną identyfikację organizacji turkusowych z wartościami od etapu rekrutacji pracowników i weryfikacji wartości kandydatów do pracy, ale także w codziennym funkcjonowaniu tych organizacji, kiedy wartości stają się silną motywacją i tworzą integrujący element oraz podstawę do osobistego zaangażowania się w samoorganizujące się zespoły.

³⁶⁸ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartość...*, dz. cyt., s. 20.

W miejscu tym warto wspomnieć o tzw. modelu hierarchii lojalności zaproponowanym przez harwardzkiego filozofa J. Royce'a³⁶⁹. Najniższy poziom w tej hierarchii to lojalność wobec jednostki (innej osoby). Następnie lojalność wobec grupy, a najwyżej lojalność wobec wartości. F. Reichheld uważa, że obecnie zanika lojalność z pierwszych dwóch poziomów na korzyść wzmocnienia się lojalności wobec wartości. Ludzie pozostają wierni przede wszystkim zasadom (*principles*), a innym osobom i organizacjom – jedynie wtedy, gdy podzielają one te same zasady³⁷⁰. Podmiot, wobec którego stajemy się lojalni w pracy, determinowany jest przez system wartości zatrudnionego³⁷¹. Jak pisze I. Świątek-Barylska, „gdy zachodzi zgodność wartości pracownika i kluczowych wartości organizacji, niebezpieczeństwo konfliktu lojalności znika”³⁷². W kontekście powyższych rozważań należy zauważyć, że miejsce pracy, gdzie występuje mocna integracja wartości pracownika i wartości organizacji, będzie służyło silnej lojalności pracowników wobec tego miejsca. Jeżeli w praktyce organizacja nie będzie zwalniać pracowników przy pojawiającym się kryzysie i tym samym szukać będzie innych oszczędności kosztowych, pracownik prawdopodobnie będzie lojalny też wobec tej organizacji w sytuacji, gdy sam będzie poddawany próbie zwerbowania go przez konkurencję. Reichheld zauważa, że lojalność przypomina dwukierunkową ulicę. Firmy, zwalniając pracowników, sieją nasiona własnej klęski, ponieważ kształtują w ten sposób relację, w której obie strony nie mogą na siebie liczyć w trudnych sytuacjach³⁷³.

Kolejnym z pytań, jakie zadano podczas badania, było: „Czy Pani/Pan zgadza się z misją, wizją i celem firmy?”. Odpowiedzi na to pytanie przedstawia wykres poniżej.

³⁶⁹ F. Reichheld, *Introduction* [w:] *The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, b.m.w. 1996, s. XVII.

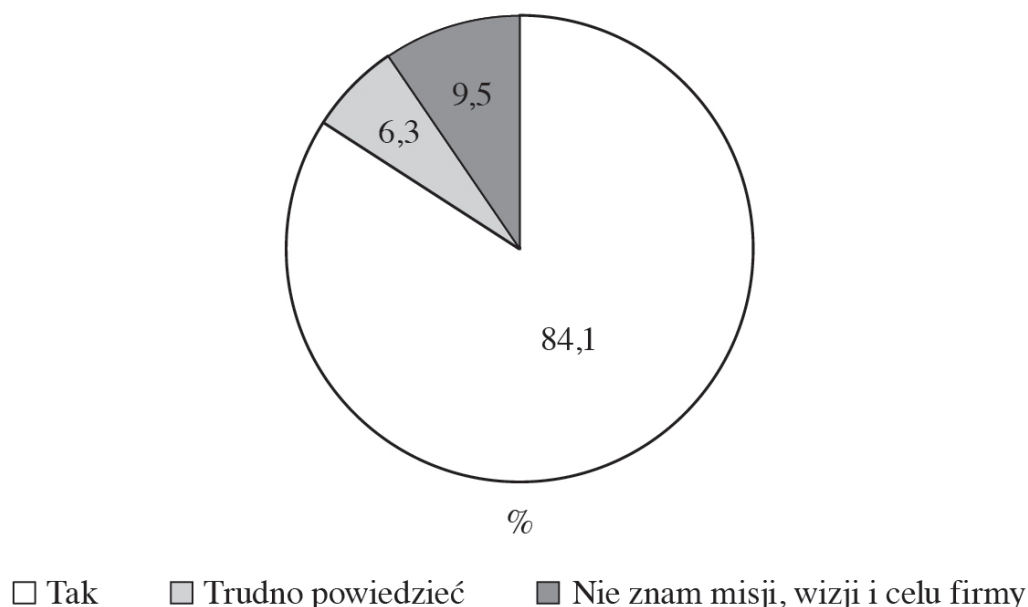
³⁷⁰ F. Reichheld, *Introduction* [w:] *The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, b.m.w. 1996, s. XVII.

³⁷¹ T. Myjak, *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2011, s. 40-41.

³⁷² I. Świątek-Barylska, *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

³⁷³ F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007, s. 158.

Czy Pani/Pan zgadza się z misją, wizją i celem firmy?



Wykres 5.7. Zgodność misji, wizji i celu firmy w badanej organizacji z punktami widzenia jej pracownika

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

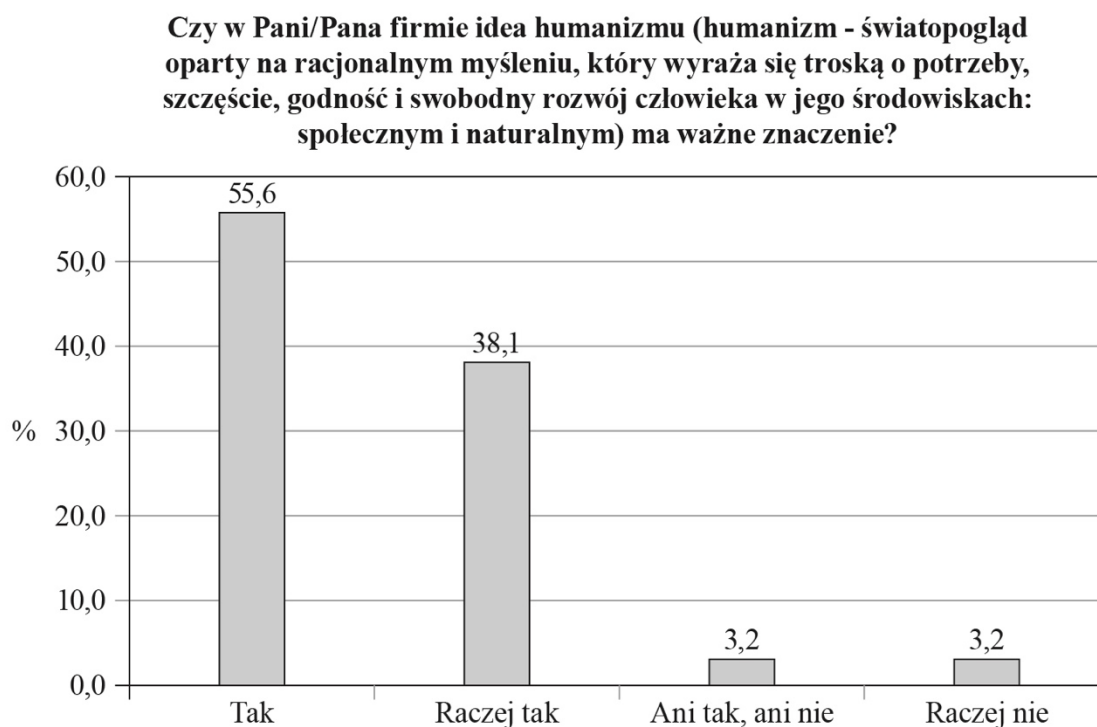
Pracownicy, jak widać w wynikach badań, w 84,1% zgadzają się z misją, wizją i celem firmy, co z pewnością podkreśla jej integralność i wspólne zrozumienie przy codziennym funkcjonowaniu i podejmowaniu decyzji. Podczas wywiadu jedna z osób tak to skomentowała: „Jeżeli wyznaczysz ludziom jasne cele, misje i wizję, to ludzie się do tego dostosują. Ci, którzy nie potrafią się dostosować, to po prostu odchodzą z organizacji”.

Podczas wywiadów pogłębionych osoby często odwoływały się do wartości, które integrują całą organizację. Jeden z rozmówców wspomniał: „Gdy ktoś przekoloryzuje na rozmowie o pracę i nie pokaże się, jakim jest naprawdę, to później bardzo się męczy w naszej organizacji. U nas musisz być autentyczny ze swoimi wartościami, gdyż one są bardzo na wierzchu”. Inna osoba dodała: „Dopasowanie wartości pomiędzy pracownikami a organizacją działa dwukierunkowo. [...]. Jeżeli jest synchronizacja tych wartości, no to moim zdaniem i moje doświadczenie pokazuje mi, że jest dużo łatwiej o porozumienie. Takie porozumienie na poziomie komunikacyjnym, porozumienie na poziomie tego, jak pewne rzeczy robimy. Jak się mierzymy z pewnymi wyzwaniami, jakie mamy podejście do pewnych wyzwań, jak komunikujemy się wewnętrznie, jak się komunikujemy zewnętrznie. Jeżeli to wszystko jest ze sobą zsynchronizowane i połączone, jest sobie bliskie, to jest dużo łatwiej

o takie porozumienie w ogóle wewnątrz i też zrozumienie jasne oczekiwań wobec wszystkich, wobec organizacji i zrozumienie celów. Jeżeli jest rozjazd na poziomie wartości, no to ciężko jest mówić o porozumieniu, dlatego że możemy skończyć w sytuacji, gdy jedna osoba mówi o chlebie, a druga o niebie. [...] Tak naprawdę, jeżeli my nie będziemy mówić tymi samymi wartościami, to będziemy priorytety chociażby postrzegać inaczej; czy będziemy np. kolejne kroki, które musimy podjąć, postrzegać inaczej; czy będziemy sposób komunikacji postrzegać inaczej. Narzędzia użyte będziemy postrzegać inaczej”.

Wynik tego badania wraz z pogłębionym wywiadem pozwala potwierdzić kolejną z postawionych na początku hipotez (H4): „Organizacje turkusowe posiadają ścisłą zgodność wartości, wizji, misji i celu”. Wywiady z pracownikami potwierdziły, że te trzy elementy organizacji razem tworzą siłę motywacyjną i integrującą daną organizację.

Wskazując na korzyści z integralnego systemu wartości w organizacji turkusowej, warto przedstawić również wyniki innego pytania, które skierowano do pracowników tych organizacji. Pytanie brzmiało: „Czy w Pani/Pana firmie idea humanizmu (humanizm – światopogląd oparty na racjonalnym myśleniu, który wyraża się troską o potrzeby, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka w jego środowiskach: społecznym i naturalnym) ma ważne znaczenie?”. Idea humanizmu, a zatem stawianie wartości człowieka – a tym samym pracownika – ponad inne dążenia w organizacji jest ideą silnie zakorzenioną w tych organizacjach. Poniższy wykres przedstawia odpowiedzi respondentów na to pytanie.



Wykres 5.8. Znaczenie idei humanizmu w organizacji turkusowej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

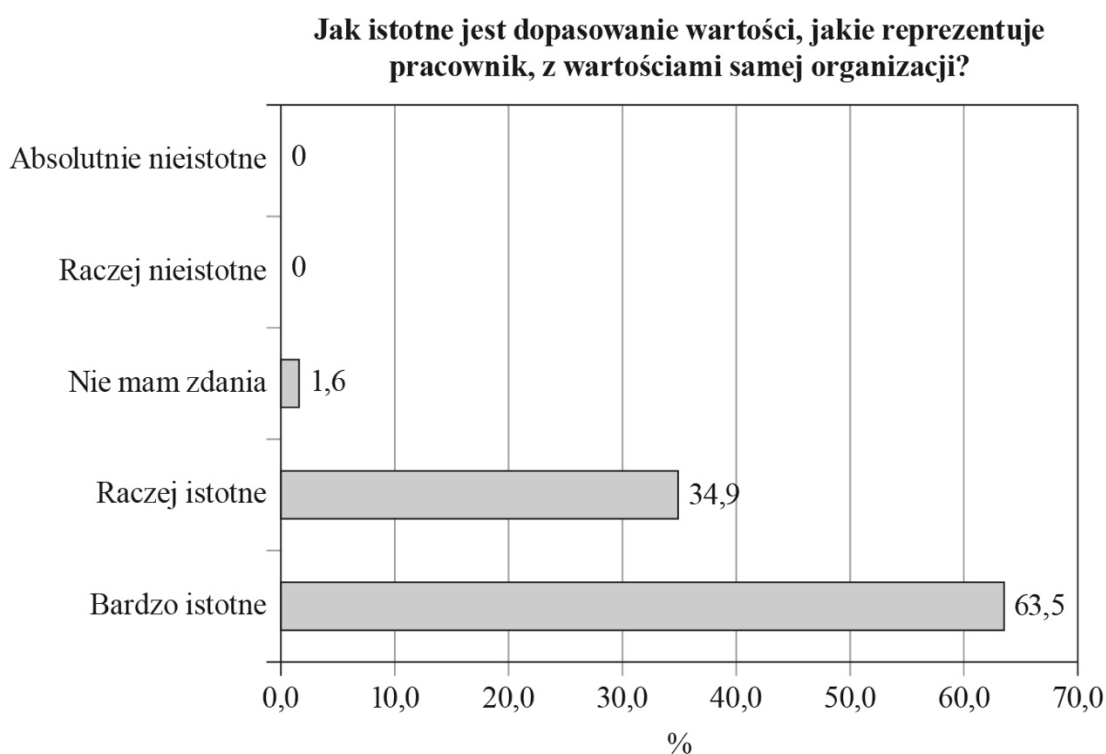
Jak można zauważyć na podstawie wyników, idea humanizmu jest w ponad 93% realizowana w badanych organizacjach (odpowiedź „tak” 55,6% + odpowiedź „raczej tak” 38,1% = 93,7%). Jedynie 3,2% respondentów wybrało odpowiedzi „ani tak, ani nie” oraz taki sam procent odpowiedział „raczej nie”. Można zatem stwierdzić, że więcej niż 9/10 pracowników potwierdziło, że humanizm jest realizowany w zwykłym funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw. W jaki sposób może przejawiać się ta idea w codziennym życiu?

Humanizm jest ideą, w której najwyższą wartością jest człowiek, i inne decyzje podejmowane są w tym kontekście: czy człowiek – pracownik – nie ucierpi i czy będzie mógł się rozwijać i stawać się jeszcze lepszym i wartościowszym pracownikiem? Skoro zatem idea humanizmu w badanych organizacjach jest tak ważna, można przypuszczać, że pracownik i jego integralność – w tym integralność jego wartości – są bardzo istotne dla środowiska, w którym pracuje. Jedna z osób podczas wywiadu opowiedziała historię, kiedy jeden z pracowników zaczął odstawać wartościami i oczekiwaniami od organizacji. Organizacja przestała dawać mu nowe zadania i oczekiwała, że w momencie, kiedy znajdzie nową pracę, sam się zwolni. Okres ten trwał jednak prawie 2 lata, kiedy już prawie nie wykonywał żadnych obowiązków, a nadal nikt nie przedłożył mu wypowiedzenia pracy. Ostatecznie pracownik

zwolnił się sam, a osoba przedstawiająca tę historię dodała: „My nie zwalniamy, tylko ewentualnie stwarzamy przestrzeń, żeby ktoś się sam zwolnił, mając świadomość, jakimi wartościami żyjemy w organizacji”. Co prawda, historia ta może podważa ekonomiczne podejście do organizacji i jej rentowności, jednak w znaczący sposób podkreśla jej humanizm.

Powyższe wyniki ankiety wraz z wnioskami, jakie płyną z wywiadów, prowadzą do potwierdzenia kolejnej z hipotez postawionych na początku badania (H6): „Organizacje turkusowe są przykładem miejsc pracy, gdzie idea humanizmu ma ważne znaczenie”. Osoby badane jednoznacznie potwierdziły tę hipotezę, podkreślając, że w ich organizacjach jest realizowana idea humanizmu, a takie wartości, jak troska o potrzeby, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka, są realizowane w codziennym funkcjonowaniu tych organizacji.

Poszukując uzasadnienia powyższych rozważań, warto przedstawić w tym miejscu wyniki jeszcze jednego badania przeprowadzonego w organizacjach turkusowych. Zadano pracownikom pytanie: „Jak istotne jest dopasowanie wartości, jakie reprezentuje pracownik, z wartościami samej organizacji?”. Odpowiedzi przedstawia poniższy wykres.



Wykres 5.9. Istotność dopasowania wartości pracownika z wartościami organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyniki tego badania stanowią bardzo dobre podsumowanie powyższego podrozdziału. Pokazują, jak bardzo istotna według pracowników jest integralność systemu wartości w organizacjach turkusowych. Sami pracownicy bardzo dobrze rozumieją konieczność dopasowania wartości pracowników do samej organizacji. Dla 63% ankietowanych dopasowanie to jest bardzo istotne, dla 34,9% raczej istotne, tylko 1,6% uznało, że nie ma zdania w tym zakresie, a co ważne, nikt z badanych osób nie wybrał odpowiedzi „raczej nieistotne” i „absolutnie nieistotne”. Odpowiedzialność za organizację, jak i integralność wartości pracowników pokazuje jeszcze jedna historia opowiedziana podczas wywiadu. „Pewnego roku okazało się, że wynik firmy nie jest najlepszy i trzeba było znaleźć szybkie rozwiązanie na obniżenie kosztów. Nikomu nie przyszło na myśl, aby doprowadzić do zwolnienia kogokolwiek. Po spotkaniu wszystkich pracowników okazało się, że 100% z nich jest zgodnych, żeby na rok obniżyć pensje wszystkim i tym samym wyprowadzić firmę na zyskowną”.

Analiza powyższych wyników wraz z wynikami dla pytania ankietowego: „co sprawia, że pracownicy chcą pracować w organizacjach turkusowych?”, jak również szereg osobistych wypowiedzi podczas wywiadu dają możliwość potwierdzenia kolejnej z postawionych hipotez badawczych (H3): organizacja turkusowa jest na obecnym etapie rozwoju organizacji bardzo skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT, przy założeniu zgodności wartości pracowników z wartościami samej organizacji. Wskazują na to przynajmniej dwa źródła. Przede wszystkim pracownicy potwierdzili, iż spójność wartości jest bardzo istotna dla wzrostu i rozwoju organizacji turkusowej. Po drugie, zidentyfikowali oni wiele wyraźnych cech swoich organizacji, które sprawiają, że praca w tym miejscu jest bardzo atrakcyjna. Były to takie wypowiedzi, jak: „możliwość wpływania na rozwój firmy”, „przejrzystość warunków pracy”, „dobra atmosfera w pracy” itd. Dodatkowo podczas wywiadów podkreślano, że pracownicy sektora IT są osobami twórczymi i pracującymi projektowo, a zatem odpowiedzialnymi za wspólny wynik. Nie potrzebują więc „szefa” w rozumieniu tradycyjnym, który będzie weryfikował i kontrolował postępy ich pracy. Potrzebują jedynie koordynatora dla zbierania efektów pracy poszczególnych osób. Wartości łączące wszystkich pracowników i odpowiednia kultura wewnątrzorganizacyjna są wystarczającym bodźcem do wykonywania ich pracy.

Po analizie i podsumowaniu wyników badań, w tym zarówno ankiet, jak i wypowiedzi podczas wywiadów pogłębionych, można jednoznacznie stwierdzić, że podstawowa hipoteza (**H0**) o treści: „Wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników tworzy potencjał zmiany i dostosowania względem czynników

egzo- i endogenicznych determinujących rozwój danej organizacji” została na podstawie przeprowadzonych badań potwierdzona. Zarówno ankietowane osoby, jak i osoby udzielające wywiadu potwierdziły, że spójność systemu wartości organizacji oraz wartości reprezentowanych przez jej pracowników daje ogromną siłę, tworzy potencjał i gotowość na wyzwania wewnętrzne i zewnętrzne, jakie mogą stanąć przed daną organizacją. Siła wartości była podkreślana również w wielu odpowiedziach, które wskazywały, iż brak spójności wartości pomiędzy organizacją i pracownikiem prowadzi do całkowitego rozkładu bieżącej pracy i często rozstania się z pracownikiem.

Założone w dysertacji cele, sformułowane szczegółowo we wstępie, zostały zrealizowane. Dokonano analizy systemu wartości i jego wpływu na zmianę paradygmatów organizacyjnych (C1). Wskazano możliwe blokady w przekształceniu organizacji na organizację turkusową (C2). Przedstawiono możliwości przekształcenia organizacji tradycyjnie zarządzaną w organizację turkusową (C3). Wskazano konieczność silnej identyfikacji i powiązania wartości pracowników, zarządu, właścicieli z wartościami reprezentowanymi przez samą organizację (C4) oraz przedstawiono propozycję zbioru wartości, którymi powinien identyfikować się kandydat do pracy w takiej organizacji (C5).

W przygotowanym przez Harvard Business Review *Podręczniku menedżera* w rozdziale dotyczącym budowania zaufania i wiarygodności autorzy stwierdzają: „Najsukuteczniejsi liderzy traktują swoją pracę bardzo osobiście. Ich działaniem kieruje pasja i wyznawane przez nich wartości”³⁷⁴. Czy zatem organizacje turkusowe mogą mieć jednych z najsukuteczniejszych liderów? Prawdopodobnie tak, gdyż organizacja ta pozwala rozwinąć swoje pasje poprzez brak zadań narzucanych przez szefów, poprzez wybór swoich obowiązków na podstawie osobistych doświadczeń, a wartości są wyraźnymi determinantami przy podejmowaniu decyzji biznesowych.

Podsumowując, należy podkreślić, że badania potwierdziły występującą integralność systemu wartości w organizacji turkusowej pomiędzy pracownikami a samą organizacją. Pracownicy zauważają konieczność spójności w tym obszarze, a dział HR już na etapie przyjmowania do pracy bada dopasowanie wartości pracownika, jak i wartości organizacji. Osoby, które udzieliły wywiadu – bez wyjątku – miały świadomość, że tylko spójność tych wartości może prowadzić do harmonijnego rozwoju, rozumienia wspólnych celów i dobrej komunikacji wewnątrz organizacji. Pracownicy posiadający podobny zestaw wartości,

³⁷⁴ Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2017, s. 45.

spójny z wartościami samej organizacji, będą bardzo chętnie angażować się w pracę i tworzyć dobrą atmosferę w firmie. Dodatkowo potwierdzony badaniem humanizm organizacji turkusowej sprawia, że człowiek, a więc jego potrzeby i rozwój, są w tych organizacjach zauważane, dostrzegane i respektowane.

Wspólne wartości w organizacji prowadzą do zespołowej pracy, do wspólnego podejmowania decyzji i do angażowania się pracowników w swoje obowiązki. Praca zespołowa, na jakiej opiera się zarządzanie turkusowe, została uznana za jedną z kluczowych kompetencji XXI w.³⁷⁵ Wyniki finansowe organizacji turkusowych wskazują, że ta forma zarządzania może być bardzo skuteczna w kreowaniu rozwoju organizacji. Czy zatem można przypuszczać, że zarządzanie turkusowe jest sygnałem zmieniającego się paradygmatu w podejściu do zarządzania organizacjami? Wydaje się, że wielu liderom i właścicielom dużych organizacji jest nadal ciężko zaufać w zaangażowanie pracowników oraz oddać „panowanie” w organizacji. Czy jednak zarządzanie turkusowe nie będzie z każdą dekadą stawać się coraz popularniejsze nie tylko wśród zarządzających, ale i wśród pracowników? Wydaje się, że idea turkusu w wymiarze nieformalnym może w wielu formach i postaciach przenieść się w najbliższym czasie do tradycyjnego zarządzania. Zarządzanie turkusowe z pewnością mogłoby uzupełnić pewne braki w innych organizacjach, jak np. niskie zaangażowanie pracowników, brak kreatywności i brak sposobów na utrzymanie w danej organizacji najefektywniejszych osób. Integralność wartości organizacji i wartości pracowników z pewnością mogłaby wzmocnić siłę i szybszy rozwój wielu tradycyjnie zarządzanych organizacji.

³⁷⁵ S. Lamb, Q. Maire, E. Doecke, *Key skills for the 21st century: An evidence-based review*, 2017, <https://vuir.vu.edu.au/35865/1/Key-Skills-for-the-21st-Century-Analytical-Report.pdf> (dostęp: 15.05.2024).

ZAKOŃCZENIE

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych i weryfikacja hipotez

Przeprowadzone w polskich organizacjach turkusowych w sektorze IT badania dotyczące wpływu znaczenia systemu wartości na powstanie i rozwój organizacji turkusowych dostarczyły wiele interesujących informacji i wniosków. Organizacje turkusowe są coraz szerzej badanym obszarem, ale również implementowanym w praktyce sposobem zarządzania organizacją. Na podstawie analiz oraz wyników badań można stwierdzić, że podstawowy i główny cel badania został spełniony, a cele szczegółowe zostały zrealizowane.

Opierając się na wnikliwych studiach literaturowych oraz wynikach badań własnych zweryfikowano poszczególne hipotezy szczegółowe (zob. Tabelę 0.1). Na podstawie przeprowadzonej dyskusji naukowej można stwierdzić, że system wartości ma istotny wpływ na powstanie i rozwój organizacji turkusowych w praktyce polskich przedsiębiorstw sektora IT.

Tabela 0.1. Weryfikacja hipotez badawczych

Nr hipotezy	Treść hipotezy	Wynik weryfikacji
H0	Wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników tworzy potencjał zmiany i dostosowania względem czynników egzo- i endogenicznych determinujących rozwój danej organizacji.	Potwierdzona.
H1	Interesariusze zewnętrzni oczekują od organizacji turkusowych nie tylko wysokiej jakości produktu/usługi, ale także wysokich standardów etycznych oraz identyfikowania się tej organizacji z jej wartościami.	Brak podstaw zarówno do przyjęcia, jak i do odrzucenia.
H2	Spójność wartości pracowników oraz zarządu/właścicieli organizacji turkusowych wpływa na wzrost potencjału zmiany i dostosowywania się do zmiennego otoczenia.	Potwierdzona.
H3	Organizacja turkusowa jest na obecnym etapie rozwoju organizacji bardzo skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT, przy założeniu zgodności wartości pracowników z wartościami samej organizacji.	Potwierdzona.
H4	Organizacje turkusowe posiadają ścisłą zgodność wartości, wizji, misji i celu.	Potwierdzona.
H5	Organizacje turkusowe silnie identyfikują się ze swoimi wartościami.	Potwierdzona.
H6	Organizacje turkusowe są przykładem miejsc pracy, gdzie idea humanizmu ma ważne znaczenie.	Potwierdzona.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Bazując na wynikach przeprowadzonych badań, można sformułować wiele ciekawych wniosków:

1. Zarządzanie organizacji turkusowych oparte jest na silnie wyeksponowanych i znanych wewnątrz organizacji wartościach.
2. Wartości organizacyjne w organizacjach turkusowych są spójne z osobistymi wartościami pracowników.
3. Organizacje turkusowe, bazując na wartościach, tworzą bardzo silnie zmotywowane i zwinne zespoły pracowników mocno związanych z tymi organizacjami.
4. Organizacja turkusowa jest na obecnym etapie rozwoju bardzo skuteczną formą prowadzenia biznesu w szczególności w sektorze IT, przy założeniu zgodności wartości pracowników z wartościami samej organizacji.
5. Organizacje turkusowe swoje wartości opierają na wizji, misji i celu organizacji.
6. Organizacje turkusowe silnie identyfikują się ze swoimi wartościami.
7. Organizacje turkusowe są przykładem miejsc pracy, gdzie idea humanizmu ma ważne znaczenie w codziennej pracy i rozwoju organizacji.
8. W organizacjach turkusowych pracuje statystycznie więcej kobiet niż mężczyzn w porównaniu do innych organizacji z sektora IT w Polsce.

W tym miejscu należy podkreślić, że zakładane we wstępie do niniejszej dysertacji cele badawcze zostały w całości zrealizowane.

Ograniczenia badawcze

Każde badanie ilościowe i jakościowe, również przedstawione w niniejszej pracy, posiada swoje ograniczenia. Badanie zostało przeprowadzone na podstawie ankiet przesłanych do organizacji w formie elektronicznej (link do ankiety). Pomimo że wiele wypowiedzi było bardzo przemyślanych, można przypuszczać, że część respondentów nie miała wystarczająco dużo czasu na dogłębną analizę wszystkich pytań i wypowiedzenie się w danym temacie szczegółowo. Jest to podstawowe ryzyko badań przeprowadzanych na odległość.

W ramach ograniczeń należy wymienić liczebność badanej grupy ($n=63$). Wiele organizacji turkusowych to małe i średnie organizacje, gdzie znaczna część osób pracuje zdalnie. Organizacje turkusowe nie posiadają przełożonych, którzy mogą w sposób nakazowy

zlecić pracownikom wypełnienie ankiety. Średniej wielkości grupa reprezentatywna może stanowić pewne ryzyko i ograniczenie dla wniosków ogólnych w badanym obszarze.

Kolejnym ograniczeniem było zidentyfikowanie zamkniętej grupy organizacji turkusowych w sektorze IT. Wybrano takich 13, można jednak przypuszczać, że istnieją jeszcze inne, która nie chcą zostać rozpoznane, a które mogą reprezentować inne spojrzenie na badany temat. Należy jednak mieć na uwadze, że de facto nie ma skutecznego systemu informacyjnego w Polsce (zinstytucjonalizowanego, czy też nie) wskazującego na charakter danej organizacji, który mógłby wyłonić organizację klasyczną czy np. turkusową. Pozostaje więc samodzielne identyfikowanie ich charakteru, co z natury jest dla badacza działaniem niezwykle pracochłonnym i czasochłonnym o ograniczonej skuteczności.

Warto również zaznaczyć, co zostało zauważone podczas wywiadów pogłębionych, że część osób nie ma pełnego rozeznania, czym są wartości społeczne i organizacyjne. Mają świadomość ich istnienia, potrafią często wymienić podstawowe wartości swojej organizacji, jednak definiowanie tego problemu dla wielu z nich stanowi istotny kłopot.

Propozycje w zakresie dalszych badań

W związku z ograniczoną wielkością grupy badawczej przyszłe badania tej materii należałoby wykonać na większej grupie docelowej, być może rozszerzyć ją na wszystkie organizacje turkusowe w Polsce lub dokonać badania w innym kraju wśród organizacji turkusowych sektora IT i porównać wyniki badań. Można również wykonać te same badania w późniejszym czasie i wskazać zmieniające się trendy i kierunki zmian.

Ciekawe wyniki mogłyby również dać badania przeprowadzone na mocno rozwiniętych zagranicznych organizacjach turkusowych, które funkcjonują już wiele lat i należą do dużych przedsiębiorstw. Kolejne badania mogłyby wprowadzić nowe zmienne, które jeszcze rozszerzyłyby kontekst badań oraz pogłębiłyby zagadnienie.

Implikacje praktyczne

Z przeprowadzonych badań wynika wiele implikacji praktycznych. Przede wszystkim badania wskazują na istotę i ważność samych wartości w zarządzaniu turkusowym. Na podstawie wyników badań wiele organizacji może zwrócić uwagę na szerszy aspekt szkoleń, uświadamiania pracownikom, jak bardzo tworzona kultura organizacyjna i istniejące w niej wartości potrafią zbudować fundament dla sukcesu i siły danej organizacji. Badania mogą

przynieść również wiele wskazówek dla organizacji, które chcą przekształcić się w turkusowe, wskazując na wartości jako jeden z fundamentów silnej przyszłej organizacji samorządzącej się.

Poza wskazówkami dla osób tworzących organizacje turkusowe badania są przyczynkiem również dla obszaru badań z zakresu zarządzania poprzez wartości. Poszerzyły obszar badań dokonanych m.in. przez takich badaczy, jak Herman, Oleksyn, Stańczyk, Hausner, czy również obszar badań społecznych z zakresu wartości badanych przez Sztompkę.

Dodatkowo badania przyniosły praktyczne narzędzie dla osób dokonujących rekrutacji w organizacjach turkusowych, przedstawiając zbiór oczekiwanych wartości, jakie powinien reprezentować kandydat do pracy w tych firmach.

Zawarte w dysertacji doktorskiej rozważania teoretyczne i przeprowadzone badania empiryczne mogą stać się istotnym przyczynkiem w lepszym rozumieniu zarządzania organizacjami, przyszłych kierunków zmian w zakresie hierarchii w organizacji, roli menedżera w organizacji czy też źródeł motywacji pracowników, jak i tworzenia zespołów samoorganizujących się.

BIBLIOGRAFIA

Źródła polskie

1. Aniszewska G., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Apanowicz J., *Metodologiczne uwarunkowania pracy naukowej*, Difin, Warszawa 2005.
3. Apello J., *Zarządzanie 3.0. Kierowanie zespołami z wykorzystaniem metodyk agile*, Wyd. Helion, Gliwice 2016.
4. Arystoteles, *Etyka wielka*, PWN, Warszawa 2010.
5. Bauman Z., *Socjologia*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996.
6. Bednarek P. i in., *Przyszłość organizacji. Przerażony kameleon. Eseje o przyszłości zarządzania*, Wyd. SGH, Warszawa 2005.
7. Biedziak J., *Mindfulness jako nowy ethos korporacji*, „Stan Rzeczy” nr 1(22)/2022, s. 197-217.
8. Bieńkowski S., *Człowiek społeczny*, Wyd. Gebethner i Wolff, Kraków 1946.
9. Błaczowska A., Dziechciarz J.Z., Kowalewski G., *Renesans ekonometrii (Renaissance of Econometrics)* [w:] *Zarządzanie i informatyka na początku XXI wieku*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2001, s. 11-17.
10. Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie przez wartości*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2015.
11. Blanchard K., *Przywództwo wyższego szczebla*, PWN, Warszawa 2021.
12. Blikle A.J., *Doktryna Jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*, Helion, Warszawa 2017.
13. Bocheński J.I.M., *O światopoglądzie* [w:] *Sens życia i inne eseje*, Wyd. Philed, Kraków 1993.
14. Bocheński J.I.M., *Sto zabobonów: krótki filozoficzny słownik zabobonów*, t. 431, Instytut literacki, Paryż 1987.
15. Borowiecki R., Olesiński Z., *Management in Society 5.0. Case study*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska” 2020, s. 65-77, DOI: 10.29119/1641-3466.2020.147.5.
16. Borowska-Beszta B., Bartnikowska U., Ćwirynka K., *Analiza wtórna jakościowych danych zastanych: przegląd założeń teoretycznych i aplikacji metodologicznych*, „Jakościowe Badania Pedagogiczne” nr 2/2017, s. 5-24.
17. Bugdol M., Jedynak P., *Współczesne systemy zarządzania. Jakość, bezpieczeństwo, ryzyko*, Helion, Gliwice 2012.
18. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Wolters Kluwer, Warszawa 2015.
19. Cardona P., Rey C., *Zarządzanie poprzez misje*, Wolters Kluwer, Warszawa 2009.
20. Chuda A., *Metodyka diagnozy kultury organizacyjnej na podstawie modelu Camerona i Quinna*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” t. 44 nr 1/2017, s. 95-106.
21. Collins J., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Skuteczne praktyki najlepszych z najlepszych*, MT Biznes, Warszawa 2019.

22. Czainska K., *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2013.
23. Czapiński J. (red.), *Psychologia pozytywna. Nauka o szczęściu, zdrowiu, sile i cnotach człowieka*, PWN, Warszawa 2004.
24. Czerniachowicz B., *Zasoby przedsiębiorstwa jako czynnik kreowania przewagi konkurencyjnej* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
25. Czerska M., *Zgodność rzeczywistej kultury w organizacjach gospodarczych z wymogami strategii*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” nr 1054/2004: *Zmiana warunkiem sukcesu: organizacja a kryzys*, s. 180-188.
26. Dębowski J. i in., *Mały słownik etyczny*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1999.
27. Dilthey W., *O istocie filozofii i inne pisma*, PWN, Warszawa 1987.
28. Domański Z., *Zarządzanie organizacją poprzez motywowanie pracowników*, „Journal of Modern Science” t. 4 nr 43/2019, s. 133-156, DOI: 10.13166/JMS/117977.
29. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny. Efektywności można się nauczyć*, MT Biznes, Warszawa 2017.
30. Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017.
31. Dubisz S. (red.), *Uniwersalny słownik języka polskiego*, PWN, Warszawa 2003.
32. Flak O., *Istota nauk o zarządzaniu. Na początku wieków XX i XXI* [w:] A. Czech, *Nauki o zarządzaniu – u początków i współcześnie*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2012.
33. Flamholtz E.G., Randle Y., *Kultura firmy*, Ican Institute, Warszawa 2018.
34. Fromm E., *O byciu człowiekiem, Vis-à-vis*, Kraków 2013.
35. Gadomska-Lila K., *Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych*, „Współczesne Zarządzanie” nr 1/2011, s. 124-133.
36. Gadomska-Lila K., *Zmiany w systemie wartości polskich przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 3-4/2010, s. 25-39.
37. Gajda J., *Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Z wobec pracy zawodowej i pracodawcy*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 491/2017, s. 158-171.
38. Glińska-Neweś A., *Tendencje w ewolucji kultur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw na tle wyzwań globalizującego się otoczenia*, „Przegląd Organizacji” nr 7/2001, s. 8-12.
39. Goleman D., *Skuteczność różnych stylów zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” nr 6/2000.
40. Gorazda M., *Filozofia ekonomii*, Copernicus Center Press, Kraków 2013.
41. Gorazda M., Kwarciański T., *Między dobrobytem a szczęściem: eseje z filozofii ekonomii*, Copernicus Center Press, Kraków 2020.
42. Górniak L., *Zarządzanie przez wartości jako metoda angażowania pracowników*, „Zeszyty Naukowe UEK” nr 8(944)/2015, s. 101-116.
43. Gramsci A., *Uwagi krytyczne o „Popularnym zarysie socjologii”* [w:] tenże (red.), *Pisma wybrane*, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.

44. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2021.
45. Hamel G., Zanini M., *Humanokracja. Jak uwolnić potencjał pracowników i budować innowacyjne i zwinne firmy*, MT Biznes, Warszawa 2022.
46. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, 1996.
47. Handy Ch., *Wiek paradoksu*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.
48. Harvard Business Review, *Podręcznik menedżera. 17 najważniejszych umiejętności lidera*, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2017.
49. Hausner J., *Ekonomia i społeczne imaginarium*, „Biuletyn PTE” nr 2/2019.
50. Hausner J., *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna* [w:] B. Biga i in., *Open Eyes Book 2*, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017.
51. Hausner J., *Spółeczna czasoprzestrzeń gospodarowania. W kierunku ekonomii wartości*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2019.
52. Hayek F.A., Kuniński M., Kuniński T., *Zgubna pycha rozumu: o błędach socjalizmu*, Wyd. Arcana, Warszawa 2004.
53. Heller K., *Praca umysłowa w przemyśle*, „Przegląd Organizacji” nr 3/1932.
54. Herder J.G., *Myśli o filozofii dziejów*, Książka i Wiedza, Warszawa 1962.
55. Herman A., Oleksyn T., Stańczyk I. (red.), *Zarządzanie respektujące wartości. Raport z badań*, Difin, Warszawa 2016.
56. Hiebeler R., Kelly T.B., Kettelman Ch., *Najlepsze wzorce*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2000.
57. Hofstede G., Hofstede G.J., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2007.
58. Hofstede G., *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa 2000.
59. Horbaszewski A., *Kierownictwo a organizacja*, „Przegląd Organizacji” nr 5/1927.
60. Jabłoński M., *Klasycy organizacji a wybrane aspekty zarządzania kompetencjami* [w:] B. Mikuła (red.), *Historia i Perspektywy nauki o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej Prof. zw. dra hab. Arkadiusza Potockiego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 23-32.
61. Jaskanis A., *Budowa i diagnoza organizacji uczących się* [w:] *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacje, konteksty, procesy zarządzania*, Wolters Kluwer, Warszawa 2016.
62. Jełowicki M. i in., *Teoria organizacji i kierownictwa*, PWN, Warszawa 1979.
63. Jeznach A., *Szef, który ma czas*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2017.
64. Kamiński R., *Kultura organizacyjna sprzyjająca innowacyjności w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 2/2002, s. 47-60.
65. Kapuściński R., *Dalek głos ubogim. Rozmowy z młodzieżą*, Znak, Kraków 2008.
66. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
67. Kłosowska A., *Z historii i socjologii kultury*, PWN, Warszawa 1969.
68. Kołodko G.W., *Ekonomia nowego pragmatyzmu: tożsamość, cele, metoda. Ekonomiści dla rozwoju. Sesje Plenarne*, „Ekonomista” nr 2/2020, s. 181-205.
69. Kopertyńska M.W., Kmiotek K., *Oczekiwania pracowników pokolenia Y wobec pracodawców i przełożonych-doświadczenia badawcze*, „Prace Naukowe Uniwersytetu

- Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 349/2014, s. 185-196, DOI:10.15611/pn.2014.349.16.
70. Kosewski M., *Wartości, godność i władza. Dlaczego porządni ludzie czasem kradną, a złodzieje ujmują się honorem*, Wizja Press & IT, Warszawa 2008.
 71. Kotler Ph., *Marketing*, Gebethner i Ska, Warszawa 1994.
 72. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
 73. Kożuch B., *Współczesny humanizm organizacyjny: zarys problematyki*, „Komunikacja i Jakość” nr 15/2010.
 74. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
 75. Lachiewicz S., Matejun M., *Ewolucja nauk o zarządzaniu* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020.
 76. Laloux F., *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2015.
 77. Lent B., *Rola wartości humanizmu integralnego w prowadzeniu projektów*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2012, s. 42-50.
 78. Leszczyńska K., *Wpływ zarządzania wartościami w przedsiębiorstwie na satysfakcję, lojalność i efektywność pracowników*, „Nauki Społeczne” 1(5)/2012, s. 150-161.
 79. Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE, Wrocław 1997.
 80. Machaczka J., *Determinanty konkurencyjności współczesnych organizacji*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
 81. Machaczka K., Gorzelany-Dziadkowiec M., *Model DNA jako koncepcja zarządzania organizacją*, „Studia i Prace Wydziału Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie” nr 3/2011, s. 65-78.
 82. Machaczka K., *Koncepcja Value Based View jako element zdolności integracji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Marketing i Rynek” nr 5/2014, s. 483-489.
 83. Machaczka K., *Uświadomiona wizja organizacji jako kluczowy element zdolności rekonfiguracji strategicznej przedsiębiorstwa*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” nr 359/2014, s. 179-187.
 84. Machaczka K., *Współczesne kierunki rozwoju zintegrowanych modeli zarządzania przedsiębiorstwem. Zarządzanie wartościami przedsiębiorstwa*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/6/2011, s. 13-23.
 85. Machaczka M., *Rola kultury w kształtowaniu więzi wewnątrzorganizacyjnych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4-6/2011, s. 259-268.
 86. Mażul E., *Od czerwieni do turkus. Jak lepiej porozumiewać się w pracy*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2020.
 87. McQueen M., *Pokolenie Y. Współistnienie czy współdziałanie. Nowe zasady komunikacji międzypokoleniowej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2016.
 88. Mead R., Andrews T.G., *Zarządzanie międzynarodowe*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
 89. Mendel T., *Humanizacja procesów zarządzania w organizacjach XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Poznaniu” nr 48/2004, s. 27-36.

90. Mikula B., *Klimat organizacyjny a kultura organizacyjna – próba systematyzacji pojęć*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” nr 3/2000, s. 33-40.
91. Mikula B., *Transfer wiedzy w organizacji i jego uwarunkowania* [w:] M. Reichel (red.), *Polska gospodarka pierwszej dekady XXI wieku*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2009, s. 170-181.
92. Mikula B., *Zarządzanie oparte na wiedzy – podstawowe założenia*, „Studia Ekonomiczne. Gospodarka, Społeczeństwo, Środowisko” nr 1/2018, s. 34-46.
93. Mikula B., Ziębicki B., *Organizacja inteligentna a organizacja ucząca się*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2000, s. 11-14.
94. Miller D., *Organizacja przyszłości: kameleon w całej swej okazałości* [w:] R. Beckard, M. Goldsith, F. Hasselbein, *Organizacja przyszłości*, Business Press, Warszawa 1998.
95. Mintzberg H., *Zarządzanie*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2019.
96. Mycielska M., *Praktyczny podręcznik zarządzania kulturą firmy*, Ican Institute, Warszawa 2020.
97. Myjak T., *Wpływ formy zatrudnienia na zachowania organizacyjne*, Wyd. A. Marszałek, Toruń 2011.
98. Niemczyk J., *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020.
99. Nieżurawska-Zajac J., *Motywowanie pracowników zróżnicowanych pokoleniowo*, Cedewu, Warszawa 2021.
100. *Nowa Encyklopedia PWN*, t. 1-6, PWN, Warszawa 2006.
101. Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, PWN, Warszawa 2007.
102. Nowak S., *System wartości społeczeństwa polskiego*, „Studia Socjologiczne” nr 1/2011, s. 261-278.
103. Nowak-Posadzy K., *Jaką jest marksowska teoria wartości opartej na pracy?*, „Praktyka Teoretyczna” nr 1(15)/2015.
104. Oczkowska R., *Offshoring w świetle wybranych koncepcji ekonomicznych* [w:] B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
105. Oleksyn T. (red.), *Filozofia a zarządzanie*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
106. Olesiński Z. (red.), *Składniki Turkusowych Organizacji*, Difin, Warszawa 2020.
107. Pachura A., *Kultura organizacyjna a potencjał kreatywności przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” nr 3/2015, s. 87-97.
108. Penc J., *Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
109. Penc J., *Kultura i etyka w organizacji: aspekty pragmatyczne i strategiczne*, Wyd. Wyższej Szkoły Policji, Szczytno 2010.
110. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
111. Peters T., *Czas na doskonałość. Radykalny humanizm*, ICAN Institut, Warszawa 2022.
112. Peters T., Waterman R., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Wyd. Medium, Warszawa 2000.

113. Pluta A., *Kanon wartości pracowników i wartości organizacji, jako podstawa do wdrożenia koncepcji Organizacji Turkusu*, „Marketing i Rynek” nr 4(CD)/2017, s. 304-315.
114. Pochtowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2018.
115. *Praktyka zarządzania*, MT Biznes, Warszawa 2017.
116. Rebel A.S., *Słownik psychologii*, Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa 2002.
117. Reichel M. (red.), *Gospodarka pierwszej dekady XXI wieku*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Nowym Sączu, Nowy Sącz 2009.
118. Reichheld F.F., Teal T., *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion, Gliwice 2007.
119. Rogers J., *Coaching. Podstawy umiejętności*, GWP, Gdańsk 2010.
120. Sagan A., *Metodologia badań ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
121. Sandel M.J., *Czego nie można kupić za pieniądze? Moralne granice rynku*, PWN, Warszawa 2020
122. Sanetra-Szeliga J., *Kultura – zasób strategiczny?* [w:] B. Biga i in. (red.), *Open Eyes Book 3*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2018.
123. Sikorski C., *Organizacja, kultura, mentalność pracowników*, „Problemy Organizacji” nr 3-4/1985.
124. Sikorski C., *Między rynkiem a centralnym planowaniem: polski kierownik – jaki jest? jaki być powinien?*, Ekorno, Łódź 1992.
125. Sitko-Lutek A., *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wyd. UMCS, Lublin 2004.
126. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000.
127. Stachowicz-Stanusch A., *Potęga wartości: Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
128. Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu?*, „Przegląd Organizacji” nr 7-8/2001, s. 40-43.
129. Stachowicz-Stanusch A., *Zarządzanie poprzez wartości: perspektywa rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.
130. Stanisławski R., *Triangulacja technik badawczych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” t. 4 nr 178/2017, s. 103-120.
131. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.
132. Strelau J. (red.), *Psychologia. Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2005.
133. Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Przegląd Organizacji” t. 4 nr 915/2016, s. 4-11, DOI: 10.33141/po.2016.04.01.
134. Sułkowski Ł., *Kultura organizacyjna od podstaw*, SAN, Łódź 2020.
135. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak, Kraków 2012.
136. Sztompka P., *Socjologia. Wykłady o społeczeństwie*, Znak, Kraków 2021.
137. Sztompka P., *Wartości – warunek dobrobytu i rozwoju społeczeństwa* [w:] B. Biga i in. (red.), *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017.

138. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Śląsk Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2020.
139. Świątek-Barylska I., *Lojalność pracowników współczesnych organizacji. Istota i elementy składowe*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
140. Tett G., *Siła empatii. Biznes i życie w wielokulturowym świecie*, Copernicus Center Press, Kraków 2024.
141. Tischner J., *Filozofia dramatu*, Znak, Kraków 2006.
142. Tischner J., *Myślenie według wartości*, Znak, Kraków 2005.
143. Trompenaars F., Hampden-Turner C., *Siedem wymiarów kultury: Znaczenie różnic kulturowych w działalności gospodarczej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
144. Trzęsowska-Greszta E., *Filozofia życia, hierarchia wartości i postawy wartościujące u abstynentów i osób nadużywających alkoholu*, „Fides et Ratio” nr 3(31)/2017, s. 101-131.
145. Wartość [w:] B. Kaczorowski, *Encyklopedia popularna PWN*, PWN, Warszawa 2006.
146. Weber M., *Obiektywność poznania w naukach społecznych* [w:] tenże (red.), *Problemy socjologii wiedzy*, PWN, Warszawa 1985.
147. Wierzejski W., *Ontologia społeczeństwa, teoria światopoglądu i sowietologia – trzy obszary dociekań filozoficznych nad totalitaryzmem*, „Civitas. Studia z Filozofii Polityki” nr 14/2012, s. 119-135.
148. Wit B. de, Meyer R., *Synteza Strategii. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przez analizowanie paradoksów*, PWE, Warszawa 2007.
149. Wzorek M., *Od hierarchii do turkusy*, Wyd. Helion One Press, Gliwice 2019.
150. Zakrzewska-Bielawska A., *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wyd. Nieoczywiste, Warszawa 2020.
151. Zawadzka A.M., *Psychologia zarządzania w organizacji*, PWN, Warszawa 2014.
152. Ziębicki B., *Holakracja jako nowa koncepcja elastycznej organizacji – próba oceny*, „Przegląd Organizacji” nr 2/2020, s. 3-10.
153. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Źródła obcojęzyczne

1. Agle B.R., Mitchell R.K., Sonnenfeld J.A., *Who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and Ceo values*, „Academy of Management Journal” t. 42 nr 5/1999, s. 507-525.
2. Alexander J.Ch., Thompson K., *Sociology: Culture and Society in Transition*, Paradigm Publisher, Boulder 2008.
3. Antipov D.V. i in., *Organizational models of teal organizations*, referat wygłoszony podczas 6. International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions) (ICRITO), 2017.
4. Argyris Ch., *Personality and Organization*, HarperCollins, New York 1957.
5. Ashkanasy N.M., Wilderom C.P.M., Peterson M.F., *Handbook of organizational culture and climate*, Sage Publications, California – London – New Delhi 2000.

6. Bardmann T.M., *Wenn aus Arbeit Abfall wird: Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*, t. 1117, Suhrkamp, 1994.
7. Beck D.E., Cowan C.C., *Spiral dynamics: Mastering values, leadership and change*, John Wiley & Sons, 2014.
8. Berson Y., Oreg S., Dvir T., *CEO values, organizational culture and firm outcomes*, „Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior” t. 29 nr 5/2008, s. 615-633.
9. Blau P.M., Scott W.R., *Formal organizations: A comparative approach*, Stanford University Press, 2003.
10. Bleicher K., *Management im Wandel*, Swiridoff Verlag, Künzelsau 2005.
11. Bondarouk T. i in., *Organisational roadmap towards Teal organisations*, Emerald Publishing Limited, Bingley 2018.
12. Brzozowski M., Nedelko Z. (red.), *Recent Advances in the Roles of Cultural and Personal Values in Organizational Behavior*, IGI Global, Hershey 2019.
13. Burres Ch., Simon M., *David Packard Dies*, „San Francisco Chronicle”, 27.03.1966.
14. Cameron K., Dutton J., *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*, Berrett-Koehler Publishers, 2003.
15. Cha S.E., Edmondson A.C., *When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization*, „The Leadership Quarterly” t. 17 nr 1/2006, s. 57-78.
16. Charron R. i in., *The lean management systems handbook*, t. 4, CRC Press, 2014.
17. Chiavenato I., *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*, McGrawHill/Interamericana editores, Mexico City 2009.
18. Choi T.Y., Behling O.C., *Top managers and TQM success: One more look after all these years*, „Academy of Management Perspectives” t. 11 nr 1/1997, s. 37-48.
19. Cisek S., *Methods of literature analysis and criticism in library and information science in 21st century. (Metoda analizy i krytyki piśmiennictwa w nauce o informacji i bibliotekoznawstwie w XXI wieku)*, „Przegląd Biblioteczny” t. 3 nr 78/2010, s. 273-284.
20. Cole G.A., *Personnel Management*, Aldine Place, London 1993.
21. Collins J.C., Porras J.I., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins, New York 1994.
22. Connor P.E, Becker B.W., *Personal values and management: What do we know and why don't we know more?*, „Journal of Management Inquiry” t. 3 nr 1/1994, s. 67-73.
23. Davis S.M., *Managing Corporate Culture*, Ballinger Pub. Co, Cambridge 1984.
24. Deal J.J., *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*, t. 35, John Wiley & Sons, 2007.
25. Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
26. Dearlove D., Coomber S., *Corporate Values. Handbook of Management*, Harlow und London, 2001.
27. Dearlove D., Coomber S., *Corporate Values. How Organizational Values Can Drive Success*, Brown Herron Publishing, Louisville 2002.

28. Denhardt J.V., Denhardt R.B., *The New Public Service: Serving, Not Steering*. Armonk, ME Sharpe Inc., New York 2003.
29. Dixon V.K., *Understanding the implications of a global village*, „Inquiries Journal” t. 1 nr 11/2009, s.1.
30. Dose J.J., Klimoski R.J., *The Diversity of Diversity: Work Values Effects on Formative Team Processes*, „Human Resource Management Review” t. 9 nr 1/1999.
31. Drucker P.F., *The coming of the new organization*, „Harvard Business Review” 1988.
32. Enz C.A., *The role of value congruity in intraorganizational power*, „Administrative Science Quarterly” 1988, s. 284-304.
33. Geertz C., *The Interpretation of Cultures*, Basic Books, New York 1973.
34. Gilliland S.W., Steiner D.D., Skarlicki D.P., *Emerging perspectives on values in organizations*, Information Age Pub., Greenwich 2003.
35. Grant L., *Happy Workers. High Return*, „Fortune” t. 1 nr 137/1998.
36. Guth W.D., Ginsberg A., *Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship*, „Strategic Management Journal” 1990, s. 5-15.
37. Hambrick D.C., Mason P.A., *Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers*, „Academy of Management Review” t. 9 nr 2/1984, s. 193-206.
38. Hitlin S., Piliavin J.A., *Values: Reviving a dormant concept*, „Annual Review of Sociology” nr 30/2004, s. 359-393.
39. Huffman R.C., Hegarty W.H., *Top management influence on innovations: Effects of executive characteristics and social culture*, „Journal of Management” t. 19 nr 3/1993, s. 549-574.
40. Hultman K., Gellermann W., *Balancing Individual and Organizational Values: Walking the Tightrope to Success*, Wiley, Hoboken 2002.
41. Illes K., Vogell Ch., *Corporate values from a personal perspective*, „Social Responsibility Journal” t. 14 nr 2/2018, s. 351-367, DOI: 10.1108/SRJ-07-2017-0114.
42. Ireland R.D., Hitt M.A., Sirmon D.G., *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, „Journal of Management” t. 29 nr 6/2003, s. 963-989.
43. Joas H., *Values versus norms: a pragmatist account of moral objectivity*, „The Hedgehog Review” t. 3 nr 3/2001, s. 42-56.
44. Kerr J., Slocum J.W. Jr., *Managing corporate culture through reward systems*, „Academy of Management Perspectives” t. 19 nr 4/2005, s. 130-138.
45. Kolbjørnsrud V., Amico R., Thomas R.J., *How artificial intelligence will redefine management*, „Harvard Business Review” t. 2 nr 1/2016, s. 3-10.
46. Kouzes J.M., Posner B.Z., *The leadership challenge*, t. 3, John Wiley & Sons, 2006.
47. Krasulja N., Radojević I., Janjušić D., *Holacracy – New Management System [w:] The Priority Directions of National Economy Development*, Faculty of Economics, University of Niš, 2016, s. 187-196.
48. Kristof A.L., *Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*, „Personnel Psychology” t. 49 nr 1/1996, s. 1-49.
49. Kryczka A., *Job Satisfaction in the Context of Teal Organization*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici. Zarządzanie” 46(3)/2019, s. 29-40, DOI: 10.12775/AUNC_ZARZ.2020.012.

50. Kwantes C.T., Karam Ch.M., *Social axioms and organizational behavior* [w:] K. Leung, M.H. Bond (red.), *Psychological aspects of social axioms*, Springer, New York 2009, s. 31-50.
51. Laloux F., Appert E., *Reinventing Organizations: An Illustrated Invitation to Join the Conversation on Next-stage Organizations*, Nelson Parker, 2016.
52. Langford P.H., *Measuring organisational climate and employee engagement: Evidence for a 7 Ps model of work practices and outcomes*, „Australian Journal of Psychology” t. 61 nr 4/2009, s. 185-198.
53. Levering R., Moskowitz M., *The 100 Best Companies to Work for in America*, Doubleday Currency, New York 1993.
54. Lewin A.Y., Stephens C.U., *CEO attitudes as determinants of organization design: An integrated model*, „Organization Studies” t. 15 nr 2/1994, s. 183-212.
55. Lord R.G., Brown D.J., *Leadership, values, and subordinate self-concepts*, „The Leadership Quarterly” t. 12 nr 2/2001, s. 133-152.
56. Machaczka K., Stopa M., *Social Values as One of the Crucial Determinants of Efficient Strategic Management of an Energy Sector Company*, „Energies” t. 15 nr 10/2022, 3765, DOI: <https://doi.org/10.3390/en15103765>.
57. Machaczka K., Stopa M., *The influence of remote work in particular during the Covid-19 pandemic on changes in human behaviour patterns within organisations*, „International Entrepreneurship Review” t. 8 nr 2/2022, s. 67-78.
58. Mannheim K., *Essays on the Sociology of Knowledge*, Routledge & K. Paul, London 1952.
59. Maritain J., *Integral humanism, freedom in the modern world, and a letter on independence*, The University of Notre Dame Press, 1996.
60. Martin J., *Cultures in organizations: Three perspectives*, Oxford University Press, 1992.
61. Maslow A.H., *A theory of human motivation*, „Psychological Review” t. 4 nr 50/1943, s. 370-396.
62. Maxwell J.C., *On Faraday's lines of force* [w:] W.D. Niven (red.), *The Scientific Papers of J.C. Maxwell*, DigiCat, Dover Publications, New York 1965.
63. Mayo E., *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, New York 1933.
64. McGregor D., *The human side of enterprise*, „Classics of Organization Theory” t. 2 nr 1/1966, s. 6-15.
65. McKenna R., *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” nr 1-2/1991, s. 65-79.
66. Meglino B.M., Ravlin E.C., Adkins Ch.L., *A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes*, „Journal of Applied Psychology” t.3 nr 74/1989, s. 424-432.
67. Miller D., Dröge C., *Psychological and traditional determinants of structure*, „Administrative Science Quarterly” 1986, s. 539-560.
68. Miller D., Dröge C., Toulouse J.-M., *Strategic process and content as mediators between organizational context and structure*, „Academy of Management Journal” t. 31 nr 3/1988, s. 544-569.

69. Miller D., Kets de Vries M.F.R., Toulouse J.-M., *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment*, „Academy of Management Journal” t. 25 nr 2/1982, s. 237-253.
70. Moreno R.A. i in., *The path towards evolutionary – Teal organizations: A relationship trigger on collaborative platforms*, „Sustainability” t. 12 nr 23/2020, DOI: 10.3390/su12239817.9817.
71. Münsterberg H., *Psychology and Industrial Efficiency*, Houghton Mifflin, Boston 1913.
72. Myers K.K., Sadaghiani K., *Millennials in the workplace: A communication perspective on millennials’ organizational relationships and performance*, „Journal of Business and Psychology” t. 25 nr 2/2010, s. 225-238.
73. Neilson G., Pasternack B.A., *Results. Keep what’s good, fix what’s wrong, and unlock great performance*, Crown Business, New York 2005.
74. O'Reilly Ch., *Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations*, „California Management Review” t. 31 nr 4/1989, s. 9-25.
75. Parkes A., *Lean Management. Genesis*, „Management” t. 19 nr 2/2015, s. 106-121.
76. Pocztowski A., Buchelt B., *Trends and issues in human resource management in Polish companies*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 1(60)/2008, s. 51-66.
77. Raelin J.A., *Creating leaderful organizations: How to bring out leadership in everyone*, Berrett-Koehler Publishers, 2003.
78. Reichheld F.F., *Introduction [w:] The Quest for Loyalty. Creating Value through Partnership*, Harvard Business Review Book, b.m.w. 1996.
79. Robertson B.J., *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*, Henry Holt and Company, 2015.
80. Rokeach M., *The Nature of Human Values*, Free Press, New York – London 1973.
81. Rosiński J., *Creating an Evolutionary Teal Organization on a Step-by-step Basis. A Case Study*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” nr 19(6.1)/2018, s. 243-256.
82. Roy M., Audet M., *La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles: un cadre de référence*, „Gestion” t. 27 nr 4/2002, s. 43-49.
83. Rynes S.L., Trank Ch.Q., *Behavioral science in the business school curriculum: Teaching in a changing institutional environment*, „Academy of Management Review” t. 24 nr 4/1999, s. 808-824.
84. Samul J., *Emotional and spiritual intelligence of future leaders: Challenges for education*, „Education Sciences” 10(7)/2020, s. 178. DOI: 10.3390/educsci10070178.
85. Schein E., *Organisational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1992.
86. Schein E.H., *Organisation Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 2004.
87. Schein E.H., *Organizational culture*, t. 45, American Psychological Association, 1990.
88. Schneider B., *The people make the place*, „Personnel Psychology” t. 40 nr 3/1987, s. 437-453.
89. Schwartz S.H., *An overview of the Schwartz theory of basic values*, „Online Readings in Psychology and Culture” nr 2(1)/2012, DOI: 10.9707/2307-0919.1116.

90. Schwartz S.H., Bilsky W., *Toward a universal psychological structure of human values*, „Journal of Personality and Social Psychology” nr 53(3), 550–562, DOI: <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>.
91. Sen A., *Methodology: Heterogeneity and Relevance*, „Methodus” nr 3(1)/1991, s. 67-80.
92. Smith P.B., Bond M.H., Kağıtçibasi C., *Understanding Social Psychology across Cultures: Living and Working with Others in a Changing World*, Sage Publishers, 2006.
93. Stillman D., Stillman J., *Gen Z@ Work: How the next generation is transforming the workplace*, HarperCollins, New York 2017.
94. Stoner J.A.F., Zigarmi D., *From Vision to Reality*, Escondido The Ken Blanchard Companies, 1993.
95. Trice H.M., Beyer J.M., *The cultures of work organizations*, Prentice-Hall Inc., 1993.
96. Tuulik K. i in., *Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values*, „International Journal of Organizational Leadership” nr 5/2016, s. 151-161.
97. Tzouramani E., Karakas F., *Spirituality in management* [w:] M. de Souza, J. Bone, J. Watson (red.), *Spirituality across Disciplines: Research and Practice*, Springer, s. 273-284, DOI: 10.1007/978-3-319-31380-1_21.
98. Walton S., Huey J., *Sam Walton: Made in America*, Doubleday, New York 1992.
99. Watkins K.E., Marsick V.J., *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*, Jossey-Bass, San Francisco 1993.
100. Webster C., White A., *Exploring the national and organizational culture mix in service firms*, „Journal of the Academy of Marketing Science” t. 38 nr 6/2010, s. 691-703.
101. Williams R., *Culture* [w:] *Keywords: A vocabulary of culture and society*, Oxford University Press, 1976.
102. Williams R.M. Jr., *Values* [w:] E. Sills (red.), *International Encyclopedia of the Social Science*, 1968.
103. Wippermann P., Kruger J., *Werte-Index 2016*, Deutscher Fachverlag, Frankfurt 2016.
104. Wyrzykowska B., *Teal Organizations: Literature Review and Future Research Directions*, „Central European Management Journal” t. 27 nr 4/2019, s. 124-141.
105. Zellner A., *Statistical analysis of econometric models*, „Journal of the American Statistical Association” t. 74 nr 367/1979, s. 628-643.

Netografia

1. 3M, *Who we are*, <https://multimedia.3m.com/mws/media/1393026O/2017-sustainability-report-who-we-are-section.pdf> (dostęp: 17.09.2022).
2. ADP, *People at Work 2021: A Global Workforce View*, <https://www.adp.pl/wszystko-o-kadrach/zaangazowanie-pracownikow-zarzadzanie-talentem/people-at-work-2021-a-global-workforce-view/> (dostęp: 30.06.2022).
3. Almquist E., *The 30 Things Customers Really Value*, <https://hbr.org/2016/08/the-30-things-customers-really-value> (dostęp: 20.12.2022).

4. Barrero J.M., Bloom N., Davis S.J., *Don't Force People to Come Back to the Office Full Time*, „Harvard Business Review” 2021, <https://hbr.org/2021/08/dont-force-people-to-come-back-to-the-office-full-time> (dostęp: 10.07.2022).
5. Boeing, *Our Values*, <https://www.boeing.com/principles/values.page> (dostęp: 17.09.2022).
6. BullDogJob, *Raport z Badania Społeczności IT 2023*, www.bulldogjob.pl (dostęp: 13.02.2024).
7. Ernst & Young, *How empathetic leadership can fix the Great Resignation*, https://www.ey.com/en_us/consulting/how-empathetic-leadership-can-fix-the-great-resignation (dostęp: 09.07.2022).
8. EY-Survey, *Work Reimagined Survey 2021*, Ernst & Young LLP, <https://www.icmif.org/wp-content/uploads/2021/06/ICMIF-EY-Work-Reimagined-Presentation-June-2021.pdf> (dostęp: 25.07.2022).
9. Ford, *Our culture*, <https://corporate.ford.com/about/culture.html> (dostęp: 17.09.2022).
10. GE, *GE Mission Statement & Values*, <https://www.ge.com/about-us> (dostęp: 17.09.2022).
11. Goffee R., Jones G., *What Holds the Modern Company Together?*, „Harvard Business Review” 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-holds-the-modern-company-together?registration=success> (dostęp: 10.07.2022).
12. GUS, *Sytuacja demograficzna osób starszych i konsekwencje starzenia się ludności Polski w świetle prognozy na lata 2014-2050*, https://stat.gov.pl/files/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5468/18/1/1/ludnosc_w_starszym_wieku.pdf (dostęp: 16.07.2022).
13. IBM, *Our Company*, <https://www.ibm.com/ibm/responsibility/report/2009/company.shtml> (dostęp: 17.09.2022).
14. IPSOS, *Praca w czasach pandemii to często lęk, stres i samotność*, https://www.ipsos.com/pl-pl/praca_w_pandemii (dostęp: 25.07.2022).
15. Kwiecińska M., *Spiral Dynamics jako model poziomów egzystencji*, <https://www.mindsonar.pl/index.php/2843-2/> (dostęp: 31.12.2022).
16. Lamb S., Maire Q., Doecke E., *Key skills for the 21st century: An evidence-based review*, 2017, <https://vuir.vu.edu.au/35865/1/Key-Skills-for-the-21st-Century-Analytical-Report.pdf> (dostęp: 15.05.2024).
17. Marriott, *Core Values & Heritage*, <https://www.marriott.com/culture-and-values/core-values.mi> (dostęp: 17.09.2022).
18. McKinsey & Company, *'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The choice is yours*, <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (dostęp: 10.07.2022).
19. Merck, *Our culture and values*, <https://www.merck.com/company-overview/culture-and-values/> (dostęp: 17.09.2022).
20. Mills E., *Meet Google's culture czar*, <https://www.cnet.com/tech/services-and-software/meet-googles-culture-czar/> (dostęp: 16.07.2022).
21. Philip Morris, *Compliance and integrity*, <https://www.pmi.com/our-views-and-standards/standards/compliance-and-integrity> (dostęp: 17.09.2022).

22. Moss J., *The Pandemic Changed Us. Now Companies Have to Change Too*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2022/07/the-pandemic-changed-us-now-companies-have-to-change-too> (dostęp: 9.07.2022).
23. NASK, *Raport z badań nastolatków 2021*, <https://www.nask.pl/pl/raporty/raporty/4295,RAPORT-Z-BADAN-NASTOLATKI-30-2021.html> (dostęp: 6.01.2021).
24. Oracle Study, *Employees Use Tech to Regain Control*, <https://www.oracle.com/human-capital-management/ai-at-work/> (dostęp: 10.07.2022).
25. Panchal N. i in., *The Implications of COVID-19 for Mental Health and Substance Use*, KFF, <https://www.kff.org/coronavirus-covid-19/issue-brief/the-implications-of-covid-19-for-mental-health-and-substance-use/> (dostęp: 9.07.2022).
26. PARP, *Polski rynek pracy – procesy i zasoby*, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Polski-rynek-pracy_procesy-i-zasoby.pdf (dostęp: 7.05.2024).
27. Pavlina S., *List of values*, <https://stevepavlina.com/blog/2004/11/list-of-values/> (dostęp: 4.12.2021).
28. *Randstad Workmonitor 2022. A new area in the how we work revolution*, Randstad, <https://workforceinsights.randstad.com/download-workmonitor-2022> (dostęp: 7.07.2022).
29. *Raport EY. Work Reimagined Employer Survey 2021*, https://www.ey.com/pl_pl/news/2021/09/ey-work-reimagined-employer-survey-2021 (dostęp: 17.09.2022).
30. *Reinventing Organizations Wiki*, <https://reinventingorganizationswiki.com/en/> (dostęp: 14.05.2023).
31. Rigby D., Bilodeau B., *Management Tools & Trends*, Bain, <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/> (dostęp: 20.12.2021).
32. Schmidt E., Varian H., *Google: ten golden rules*. *Newsweek*, 2005, <http://www.msnbc.msn.com/id/10296177/site/newsweek/print/1/displaymode/1098> (dostęp: 16.09.2022).
33. Stewart T.A., O'Brien L., *Transforming an industrial giant*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2005/02/transforming-an-industrial-giant> (dostęp: 31.07.2022).
34. *The Work Trend Index. The Next Great Disruption is Hybrid Work – Are We Ready?*, 2021, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> (dostęp: 9.07.2022).
35. *Work Trend Index. Great Expectations: Making Hybrid Work Work*, 2022, <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work> (dostęp: 9.07.2022).

SPIS TABEL

Tabela 1.1. Wybrani prekursorzy koncepcji zarządzania.....	30
Tabela 1.2. Style zarządzania	32
Tabela 1.3. Podział pokoleń (generacji) na rynku pracy	34
Tabela 1.4. Podejście do pracy, równowaga pomiędzy pracą a życiem osobistym, cechy przywódcze oraz szczęście w miejscu pracy na przykładzie różnych generacji w świetle badań.....	38
Tabela 1.5. Różnice pomiędzy podejściem tradycyjnym a <i>lean management</i> w zarządzaniu	48
Tabela 2.1. Wybrane określenia kultury organizacyjnej	73
Tabela 2.2. Główne wartości w wybranych największych firmach świata	104
Tabela 2.3. Atrybuty kultury organizacyjnej i jej wartości na przykładzie wybranych wyników badań.....	106
Tabela 2.4. Główne wartości a zarządzanie przedsiębiorstwem	109
Tabela 3.1. Opis zmian społecznych wraz z odniesieniem do zmian w organizacjach według F. Laloux.....	119
Tabela 3.2. Wybrane praktyki w oranżu oraz w turkusie na podstawie badań F. Laloux. 125	
Tabela 3.3. Dążenie do pełni w turkusie (przykładowe obszary).....	128
Tabela 3.4. Praktyki w obszarze ewolucyjnego celu.....	131
Tabela 3.5. Dwa podejścia: korzyści i wartości	135
Tabela 3.6. Kierunek zmian w postawach i zachowaniach w organizacji według Ch. Argyrisa (zmiana ze stanu A do stanu B).....	144
Tabela 4.1. Organizacje w podziale na województwa i płeć.....	160
Tabela 4.2. Średni wiek ankietowanych osób	161
Tabela 4.3. Staż pracy ankietowanych	161
Tabela 4.4. Wykształcenie ankietowanych.....	162
Tabela 4.5. Miejsce zamieszkania ankietowanych.....	162
Tabela 4.6. Czas funkcjonowania danej organizacji jako organizacji turkusowej.....	163
Tabela 4.7. Liczba zatrudnionych pracowników w badanych organizacjach	163
Tabela 4.8. Sposób powstania organizacji turkusowej.....	164
Tabela 4.9. Cechy określające badaną organizację	165
Tabela 4.10. Porównanie zarządzania turkusowego względem tradycyjnych form zarządzania	167

Tabela 4.11. Uzasadnienie wyboru rekomendacji dla innych przedsiębiorców przekształcenia ich organizacji w organizację turkusową (oryginalna pisownia respondentów)	170
Tabela 4.12. Cechy pracownika organizacji turkusowej	176
Tabela 5.1. Deklarowane i wskazane w badaniu wartości organizacji turkusowych.....	181
Tabela 5.2. Największe trudności w zarządzaniu organizacją turkusową wg badanych osób	187
Tabela 5.3. Oczekiwania kontrahentów lub/i interesariuszy organizacji turkusowej wobec pracowników dotyczące ich postawy etycznej, jak i identyfikowania się pracowników z wartościami, jakie reprezentuje sama organizacja	188
Tabela 0.1. Weryfikacja hipotez badawczych	208

SPIS RYSUNKÓW

Rys. 1.1. Piramida A. Maslowa	25
Rys. 1.2. Udział managera w zarządzaniu według H. Mintzberga.....	33
Rys. 1.3. Model zarządzania 3.0.....	50
Rys. 1.4. Schemat układu procesowego w organizacji z wykorzystaniem <i>reengineeringu</i> 52	
Rys. 2.1. Model perspektywy mechanicznej	88
Rys. 2.2. Model perspektywy organicznej	89
Rys. 2.3. Model perspektywy kulturowej.....	90
Rys. 2.4. Spójny model przedsiębiorstwa	91
Rys. 2.5. Koncepcja zarządzania zintegrowanego według K. Bleichera	94
Rys. 2.6. Budowa organizacyjnego kodu DNA.....	96
Rys. 2.7. Model wartości konkurujących	113
Rys. 3.1. Klasyfikacja potrzeb.....	135
Rys. 3.2. Ewolucja zarządzania i organizowania się ludzi.....	137
Rys. 4.1. Model analizy badawczej i poszczególne etapy badań	158
Rys. 4.2. Oczekiwane wartości pracownika organizacji turkusowej w przedsiębiorstwach sektora IT (według kolejności).....	178
Rys. 5.1. Model spójności systemu wartości na podstawie założeń E.H. Scheina	192

SPIS WYKRESÓW

Wykres 4.1. Cechy określające badaną organizację.....	165
Wykres 4.2. Na ile pracownicy organizacji turkusowej polecają innym przedsiębiorcom zarządzanie turkusowe.....	169
Wykres 5.1. Rozmowa rekrutacyjna a pytania o wartości	186
Wykres 5.2. Wpływ stopnia wzrostu spójności systemu wartości organizacji z wartościami jej pracowników na rozwój danej organizacji	190
Wykres 5.3. Wpływ spójności wartości pracowników i zarządu organizacji turkusowej na wzrost potencjału samej organizacji.....	191
Wykres 5.4. Motywy pracy w organizacjach turkusowych	194
Wykres 5.5. Wpływ zmian społecznych na kierunek rozwoju i cel organizacji turkusowych	195
Wykres 5.6. Wpływ zmian społecznych na kierunek rozwoju i cel organizacji turkusowych z podziałem na kobiety i mężczyzn.....	196
Wykres 5.7. Zgodność misji, wizji i celu firmy w badanej organizacji z punktami widzenia jej pracownika.....	201
Wykres 5.8. Znaczenie idei humanizmu w organizacji turkusowej	203
Wykres 5.9. Istotność dopasowania wartości pracownika z wartościami organizacji	204

ANEKS

Treść kwestionariusza ankiety – wysyłanej online poprzez link do badanych organizacji:

Badanie dot. systemu wartości w organizacjach turkusowych

Zapraszam do udziału w badaniu naukowym, którego celem jest analiza znaczenia wartości społecznych w powstaniu i rozwoju organizacji turkusowych.

Całość badania trwa około 10 minut i jest ono anonimowe, a wyniki zostaną wykorzystane jedynie w celach naukowych do przygotowania pracy doktorskiej.

W razie pytań zapraszamy do kontaktu:

Maciej Stopa - Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

mail: maciej.stopa@phd.uek.krakow.pl

DZIĘKUJĘ ZA POŚWIĘCONY CZAS, POMOC I ZAANGAŻOWANIE!

1. Zaznacz cechy określające organizację, w której pracujesz (proszę wybrać nie więcej niż cztery):

- jest organizacją samoorganizującą się
- jej pracownicy mogą mieć poczucie pełni i ciągłości
- w założeniu posiada cel ewolucyjny
- jest tzw. organizacją turkusową
- płaska struktura organizacyjna
- duża decyzyjność "w rękach" pracowników
- istotną cechą jest kompleksowy rozwój pracowników
- swoboda w komunikowaniu się i wyrażaniu opinii
- inne

2. Jak długo organizacja, którą reprezentujesz działa w sektorze IT jako organizacja turkusowa?

- do 1 roku

- 1 - 3 lat
- 3 - 5 lat
- powyżej 5 lat
- moja organizacja nie posiada cech organizacji turkusowej
- nie wiem

3. Proszę wybrać jedną z odpowiedzi:

- moja organizacja od samego początku została zorganizowana na wzór organizacji turkusowej

- moja organizacja już po jakimś czasie funkcjonowania została przeorganizowana na organizację turkusową

- nie wiem
- moja organizacja nie jest turkusowa
- inne:

4. Liczba pracowników w Pani/Pana organizacji (różne formy zatrudnienia)?

- do 10
- 11-49
- 50-250
- więcej niż 250

5. Bardzo proszę o wybranie województwa, w którym znajduje się siedziba Pani/Pana organizacji?

(lista rozwijana z wszystkimi województwami w Polsce)

dolnośląskie

kujawsko-pomorskie

lubelskie

lubuskie

łódzkie

małopolskie

mazowieckie

opolskie

podkarpackie

podlaskie

pomorskie

śląskie
 świętokrzyskie
 warmińsko-mazurskie
 wielkopolskie
 zachodniopomorskie

6. Proszę o wybranie przedziału procentowego dla liczby zatrudnionych osób z wyższym wykształceniem w Pani/Pana organizacji.

- do 20%
- 21-40%
- 41-60%
- 61-80%
- 81-100%

7. W porównaniu do zarządzania innymi spółkami/firmami, zarządzanie organizacją turkusową jest:

- łatwiejsze
- takie jak zarządzanie innymi spółkami/firmami
- trudniejsze
- nie wiem
- inne

8. Czy poleciłaby/by Pani/Pan innym przedsiębiorcom przekształcenie swojej firmy na organizację turkusową? Proszę uzasadnić swój wybór.

- tak
- nie
- nie wiem

9. Uzasadnienie wyboru z punktu nr 8:
 (pole do swobodnej wypowiedzi)

10. Co jest największą trudnością w zarządzaniu (prowadzeniu) organizacji turkusowej? (proszę zaznaczyć nie więcej niż 4 odpowiedzi)
 (Wybierz co najwyżej 4 opcje)

- przekazać idee "turkusu" pracownikom
- nauczyć pracowników współzarządzania
- zachęcić pracowników do współodpowiedzialności
- znaleźć odpowiednich pracowników, którzy będą chcieli zrozumieć i pracować we-

dług zasad org. turkusowej

- oddać decyzyjność innym osobom, którzy nie są założycielami firmy
- wdrożyć współzarządzanie
- przekazać zarządzanie współpracownikom
- inne:

11. Jakie cechy powinien mieć dobry pracownik organizacji turkusowej? (proszę wybrać nie więcej niż 6 cech)

- odpowiedzialność
- dobra komunikacja
- empatia
- świadomość swoich wartości
- silna identyfikacja swoich wartości z wartościami organizacji, w której pracuje
- uczciwość
- dokładność
- chęć dzielenia się swoimi umiejętnościami
- otwartość
- chęć do pracy zespołowej
- poczucie celu
- gotowość do wzięcia odpowiedzialności za swoje decyzje
- współpraca
- inne:

12. Czy podczas rekrutacji rozmawia się z nowymi pracownikami o wartościach jakie reprezentuje organizacja turkusowa?

- tak, rozmawiamy
- czasami
- nie, wartości jakie reprezentuje nowy pracownik nie mają dla nas znaczenia

13. Jak istotne jest dopasowanie wartości jakie reprezentuje pracownik z wartościami samej organizacji?

- bardzo istotne
- raczej istotne
- nie mam zdania
- raczej nieistotne
- absolutnie nieistotne

14. Co sprawia, że pracownicy chcą pracować w organizacjach turkusowych? (proszę zaznaczyć nie więcej niż 6 odpowiedzi)

- współodpowiedzialność za wynik
- możliwość wpływania na rozwój firmy
- współzarządzanie
- identyfikacja swoich osobistych wartości z wartościami firmy
- dobra atmosfera w pracy
- pełna przejrzystość warunków pracy
- możliwość "bycia sobą" w organizacji
- możliwości rozwoju osobistego i zawodowego
- liczenie się z moim zdaniem
- nie wiem

15. Czy wg Pani/Pana spójność wartości pracowników i zarządu organizacji turkusowej wpływa na wzrost potencjału samej organizacji?

- tak, w bardzo dużym stopniu
- raczej tak
- w średnim stopniu
- raczej nie
- nie ma to znaczenia
- nie wiem

16. Czy zmiany społeczne, w tym zmiany wartości społecznych, mogą mieć wpływ na kierunek rozwoju i cel Pani/Pana organizacji?

- tak, w dużym stopniu
- raczej tak
- trudno powiedzieć
- raczej nie mają
- nie, nie mają wpływu w żadnym stopniu

17. W jakim stopniu wzrost spójności systemu wartości organizacji turkusowej z wartościami jej pracowników wpływa na rozwój danej organizacji?

- w bardzo dużym stopniu
- w dużym stopniu
- trudno powiedzieć/w średnim stopniu
- w małym stopniu
- nie ma wpływu

18. Czy wg Pani/Pana kontrahenci lub/i interesariusze organizacji turkusowej oczekują od jej pracowników wyższej postawy etycznej niż w pozostałych organizacjach jak również identyfikowania się jej pracowników z wartościami jakie reprezentuje organizacja turkusowa?

- tak, w bardzo dużym stopniu
- raczej tak
- trudno powiedzieć/w średnim stopniu
- raczej nie
- nie ma to znaczenia

19. Czy Pani/Pan zgadza się z misją, wizją i celem firmy?

- tak
- nie
- nie znam misji, wizji i celu firmy
- trudno powiedzieć

20.Czy w Pani/Pana firmie idea humanizmu (humanizm - światopogląd oparty na racjonalnym myśleniu, który wyraża się troską o potrzeby, szczęście, godność i swobodny rozwój człowieka w jego środowiskach: społecznym i naturalnym) ma ważne znaczenie?

- tak
- raczej tak
- ani tak, ani nie
- raczej nie
- nie
- nie wiem

21.Na zakończenie proszę podać kilka informacji o sobie

Płeć:

- Mężczyzna
- Kobieta
- Odmowa odpowiedzi

22.Liczba lat pracy zawodowej:

- mniej niż 3
- 3-6
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- więcej niż 20

23.Wiek:

(miejsce do wpisania)

24.Wykształcenie

- podstawowe
- średnie
- wyższe
- inne:

25. Miejsce zamieszkania

- wieś
- miasto do 20 tys. mieszkańców
- miasto do 21 - 50 tys. mieszkańców
- miasto do 51 - 100 tys. mieszkańców
- miasto do 101 - 200 tys. mieszkańców
- miasto do 201 - 500 tys. mieszkańców
- miasto powyżej 500 tys. Mieszkańców

Treść kwestionariusza wywiadu:

1. Czy zarządzanie w turkusie jest łatwiejsze czy trudniejsze w stosunku do tradycyjnie zarządzanych organizacji?

2. Jakimi cechami powinien charakteryzować się odpowiedni pracownik organizacji turkusowej?

3. Czy rekomendowałaby Pan/Pani innym przedsiębiorcom zarządzanie turkusowe i dlaczego?

4. Przed jakimi wyzwaniami musi stanąć właściciel organizacji turkusowej?

5. Jakie wyzwania stoją przed nowym pracownikiem organizacji turkusowej?

6. Jakie wartości powinien posiadać dobry pracownik w organizacji turkusowej?

7. Czy podczas rekrutacji rozmawia się z kandydatem o jego osobistych wartościach?

8. Czy istotne jest wg Pani/Pana dopasowanie wartości organizacji do wartości pracownika?

9. Co może być zachęcające dla kandydata do pracy w organizacjach turkusowych?

10. Czy istotna jest spójność wartości pracowników z wartościami zarządu organizacji turkusowej?

11. Czy wg Pani/Pana zmiany w społeczeństwie – w tym zmiany wartości społecznych – mogą skutkować tym, że w przyszłości będzie więcej organizacji samzarządzających takich jak org. turkusowe?

12. Czy kontrahenci mają inne oczekiwania od pracowników turkusowych niż wobec pracowników tradycyjnie zarządzanych organizacji?

13. Czy wg Pani/Pana w przyszłości będzie coraz więcej zarządzania turkusowego?

14. Czy wszyscy pracownicy znają wartości z jakimi identyfikuje się sama organizacja?

