t. XXVIII, nr 10/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.10.3

Mgr Izabela Cimoch
Politechnika Warszawska
ORCID: 0000-0002-2559-7902
e-mail: Izabela.cimoch.dokt@pw.edu.pl

Modele zarządzania organizacją według Frederica Laloux. Czy organizacje turkusowe są odpowiedzią na obecną sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19?

Models of organization management according to Frederic Laloux. Are turquoise organizations the answer to the current pandemic crisis situation COVID-19?

Streszczenie

W ostatnim czasie zagadnienia dotyczące pandemii COVID-19 i związane z tym obawy o przetrwanie w warunkach zmieniającego się dynamicznie otoczenia absorbują zarówno przedsiębiorców, jak i pracowników. Gwałtowne zahamowanie sprawnie działającej gospodarki na świecie i w Polsce stało się wydarzeniem nieporównywalnym w swojej skali i formie. Zaistniała sytuacja wprowadziła długotrwałe zmiany na rynku przedsiębiorców i pracowników, ale dostarczyła też wiedzy o tym, jakie procesy czy modele funkcjonujące w przedsiębiorstwach sprawdzają się w sytuacjach kryzysowych. Celem artykułu jest prezentacja modelu organizacji działającej według koncepcji Frederica Laloux oraz ocena skuteczności tego rozwiązania w dobie trwających zmian związanych z pandemią COVID-19. Autorka wskazuje, że zastosowanie koncepcji turkusu może być skutecznym rozwiązaniem dla przedsiębiorstw szukających możliwości przetrwania. Dla innych przedsiębiorców może stanowić szansę na rozwój i dalsze ich doskonalenie w zakresie podejmowania innowacyjnych działań na rynku.

Słowa kluczowe
modele organizacyjne, organizacje turkusowe, pandemia COVID-19

Abstract

Recently, issues related to the COVID-19 pandemic and related concerns about survival in a dynamically changing environment have been absorbing both business and employees. The sudden stoppage of the smoothly functioning economy in Poland and worldwide has become an event incomparable in its scale and form. The situation introduced long-lasting changes in the market of both entrepreneurs and employees, but also provided knowledge about which processes or models functioning in enterprises prove effective in crisis situations. The aim of the article is to present the organization model in accordance with the concept of Frederic Laloux and to assess the effectiveness of this solution in the era of ongoing changes related to the COVID-19 pandemic. The application of Laloux's concept in enterprises may be an effective solution for companies seeking to survive. For other entrepreneurs, it can provide an opportunity to grow and further improve them in taking innovative actions in the market.

Keywords
organizational models, turquoise organizations, pandemic COVID-19

JEL: M2, L1, L25

Wprowadzenie

W obliczu pandemii COVID-19 oraz wynikających z niej obostrzeń gospodarczych i społecznych w wielu przedsiębiorstwach krajowych i zagranicznych pojawiają się pytania o skutki społeczne oraz o kierunki dalszego rozwoju w kontekście funkcjonowania modeli organizacji. Zaakceptowanie faktu, że zakłócenia nie są tymczasowe, ale wpisują się

w sposób ostateczny w nową rzeczywistość rynkową, pozwoli na wykorzystanie destabilizacji systemu jako katalizatora stymulującego rozwój przedsiębiorców i samych pracowników. W badaniu przeprowadzonym przez Human Capital Trends 2021 spośród 3630 przedstawicieli kadry kierowniczej 15% przyznało, że firmy, w których pracują, były dobrze przygotowane do pandemii COVID-19 i już wtedy ukierunkowały swoje działania na dalszy rozwój. Dodatkowo badania wykazały, że przedsiębiorstwa dbające o swoją przyszłość trzykrotnie częściej wskazywały na mocne strony pracowników oraz wykorzystanie ich zdolności adaptacyjnych i mobilności do pokonania przeciwności (Deloitte Insights, 2021). Kryzysy gospodarcze najczęściej stanowią jednak zagrożenie dla działów HR, bowiem stosowaną przez firmy strategią walki z pojawiającym się kryzysem w pierwszej kolejności jest ograniczenie inwestycji w kapitał ludzki (GFMP, 2010). Błędem jest zbyt pochopne ograniczanie zatrudnienia połączone z przekonaniem o łatwości znalezienia ewentualnego zastępstwa dla zwolnionych osób. Zwolnienia powinny być wyłącznie krokiem umożliwiającym dalsze funkcjonowanie firmy na rynku (Smolska, 2009, s. 293).

Nowe podejście do zarządzania współczesnymi organizacjami oraz docenienie kapitału ludzkiego spowodowało, że przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa wynika nie tylko z samych produktów i usług czy funkcjonującego modelu biznesowego, lecz przede wszystkim z kultury organizacyjnej (Gawron i Myjak, 2017, s. 5). Dzięki wzorcom postępowania, współpracy i działaniu zespołowemu organizacje mogą zmieniać swoje modele biznesowe w zależności od potrzeb rynku oraz kreować nastawienie na innowacyjne rozwiązania.

Coraz częściej podkreślana jest zwiększona rola kapitału ludzkiego. Stanowi on jedną z niewielu wartości niematerialnych firmy wpływającą na pozostałe: przywództwo, realizację strategii, komunikację, reputację, sieci i sojusze, technologie i procesy, organizację i kulturę w miejscu pracy, innowacyjność. Obecnie docenianie w firmach zasobów ludzkich i wiedzy staje się coraz wyraźniejsze, co w konsekwencji umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej (Smolska, 2009, s. 291).

W dobie szybko rozwijających się technologii, globalizacji oraz ewoluujących modeli biznesowych większość pracowników zmienia postawy w miejscu pracy. Dzisiejszym trendem jest przekształcanie przedsiębiorstwa w cyfrowy ekosystem — społeczność, który wyłania się na bazie codziennego korzystania z różnorodnych platform informatycznych dla zwiększenia konkurencyjności, ale też zmiany systemów komunikacyjnych wewnątrz organizacji (Vasilieva, 2020).

Fredric Laloux na podstawie koncepcji spirali rozwoju w 2014 roku opublikował książkę pt. *Reinventing organization* (*Pracować inaczej*, 2016), w której przedstawił koncepcję rozwoju organizacji za pomocą pięciu kolorów z punktu widzenia ludzkiej świadomości. Wskazał, że kolejnym a zarazem istotnym etapem rozwoju dla przyszłości współczesnych przedsiębiorstw jest turkusowy model zarządzania. Istotą organizacji wykorzystujących tę koncepcję jest poczucie współodpowiedzialności wszystkich pracowników za podejmowane decyzje, jakość czy wyniki przedsiębiorstwa oraz współuczestnictwo każdego z pracowników w planowanych działaniach i strategiach krótko- czy długoterminowych. Dzięki współpracy, zaufaniu i poczuciu, że wszyscy w organizacji są jednakowo potrzebni i ważni, przedsiębiorstwo osiąga sukcesy jako całość w wyniku osiągnięć pojedynczych jednostek. Praca odbywa się bez udziału dyrektorów i kierowników, a pracownicy ustalają cele i sposoby ich realizacji. Liderzy natomiast czuwają nad przebiegiem procesów i służą jako doradcy (Laloux, 2016, s. 14).

Ewolucyjny koncept rozwoju organizacji wydaje się zbieżny z teorią hierarchii potrzeb opracowaną przez Abrahama Maslowa. Według tego amerykańskiego psychologa istnieje pięć rodzajów potrzeb: 1) fizjologiczne, 2) bezpieczeństwa, 3) przynależności, 4) miłości i uznania oraz 5) samorealizacji (Pasterski, 2016, s. 74–80). Jeśli zostanie utracona niższa potrzeba, nie ma tak silnej koncentracji na zaspokojeniu potrzeb wyższych. Koncepcja ta znajduje swoje zastosowanie w systemach motywacyjnych w przedsiębiorstwach, dlatego zdecydowano się na korzystanie z tego modelu w prowadzonej niżej analizie i rozważaniach. Zagrożenie poczucia bezpieczeństwa pracownika (jednostki) wynikające z pojawiającego się obecnie kryzysu i braku zaspokojenia potrzeb podstawowych (jak np. ochrona zdrowia i życia) może mieć wpływ na skuteczność działania dla koncepcji organizacji turkusowych. Takie wartości jak samozarządzanie czy samorealizacja mogą nie być jednoznacznie dobrym rozwiązaniem w obecnym kryzysie związanym z pandemią COVID-19.

Skutki pandemii COVID-19 w aspekcie gospodarczym

Ogłoszone na początku 2020 roku obostrzenia wywołane szybkim rozprzestrzenianiem się wirusa COVID-19 w większości krajów świata nie miały charakteru typowo ekonomicznego, lecz wiązały się z wyhamowaniem aktywności gospodarczej na skutek zagrożenia epidemicznego (Gurbuz i Ozkan, 2020). W momencie gdy skala pandemii stała się dość widoczna, panika i strach pracowników, ale i przedsiębiorstw, spowodowały gwałtowne załamanie na rynkach finansowych. Jednak zdecydowane interwencje ze strony banków centralnych,

rządów poszczególnych państw i instytucji międzynarodowych stosunkowo szybko przywróciły optymistyczne nastroje na globalnych rynkach kapitałowych.

Należy przypomnieć, że gwałtowne zmiany wywołane załamaniem rynków finansowych rozpoczęte w USA we wrześniu 2008 roku wywołały kryzys ogólnoświatowy. Sytuacja gospodarcza w Polsce na tle innych krajów objętych kryzysem wyglądała wtedy bardzo dobrze, a wolno rosnące wskaźniki koniunktury gospodarczej pozwoliły szybko go zakończyć. Pomimo dość korzystnej sytuacji, w przedsiębiorstwach kryzys przyczynił się do pogorszenia parametrów gospodarczych, które znalazły swoje odzwierciedlenie w pojawieniu się szeregu negatywnych skutków zwłaszcza w grupie przedsiębiorstw sektora MSP (Stabryła, Czekaj, Wawak i Woźniak, 2010).

Wielu ekonomistów twierdzi, że obecna pandemia i wdrażane działania w celu jej stłumienia doprowadzą do załamania światowej gospodarki, które będzie w swych skutkach znacznie poważniejsze niż kryzys z 2008 roku (Wąsikowski i Wnukowski, 2020). We wszystkich państwach niezależnie od stopnia, w jakim zostały one dotknięte pandemią COVID-19, krótkookresowo nastąpi ograniczenie produkcji i konsumpcji, co spowoduje światową recesję. W dłuższej perspektywie obecny kryzys prawdopodobnie wywoła proces m.in. częściowego odwrotu od globalizacji, zwiększenie zadłużenia, które już jest bardzo wysokie, czy zmniejszy różnice w potencjale gospodarczym między UE i USA a Chinami. Zawsze jednak kryzysy stwarzają też możliwości — pozytywnym skutkiem obecnej sytuacji może być przyśpieszenie rozwoju gospodarki cyfrowej (www.pism.pl, 2021).

Działania zaradcze, jakie zostały podjęte, obejmują niespotykaną dotąd skalę. Ciężar przeciwdziałania skutkom pandemii spoczął głównie na państwach, które w ramach doraźnego wsparcia wprowadziły pakiety stymulacyjne (np. USA o wartości aż 2,2 bln dolarów czy Niemcy — 1,1 bln euro) (Wąsikowski i Wnukowski, 2020). Jeśli chodzi o banki centralne, to np. amerykański FED zapowiedział nieograniczony program skupu obligacji, a Europejski Bank Centralny — plan zakupu aktywów o wartości 750 mld euro, z możliwością jego rozszerzenia. UE wspomaga wysiłki państw członkowskich m.in. asygnując środki z unijnego budżetu polityki spójności. MFW i Bank Światowy oferują państwom rozwijającym się łatwiejszy dostęp do finansowania (zapowiedziały wsparcie — odpowiednio 50 mld dolarów i 160 mld dolarów) i wzywają państwa rozwinięte do zawieszenia spłaty długów najbiedniejszych krajów (Wąsikowski i Wnukowski, 2020).

Analizując polską gospodarkę część ekonomistów przewiduje, że w krótkim okresie gospodarka spowolni nie tylko w wyniku spadku krajowej konsumpcji, lecz także zaburzeń w funkcjonowaniu globalnego łańcucha wartości (ang. Global Value Chain — GVC), co obniży popyt na polskie półprodukty (Wąsikowski i Wnukowski, 2020). To oznacza, że w przeciwieństwie do kryzysu finansowego sprzed ponad dekady w Polsce z pewnością dojdzie do recesji. W dłuższej perspektywie reorganizacja GVC może być korzystna dla Polski. Przedsiębiorstwa, które sprzedają towary w UE, sprowadzą do Europy, w tym Polski, jeszcze więcej swoich inwestycji (Wąsikowski i Wnukowski, 2020). Krótka perspektywa sytuacji ekonomicznej przedstawiona przez GVC wyraźnie może wpłynąć na zwiększenie bezrobocia i zmiany na rynku pracowniczym. Dotychczasowy rynek pracownika może przerodzić się w rynek pracodawcy, co z dużym prawdopodobieństwem wpłynie na uwarunkowania społeczne oraz na dotychczasowy rozwój organizacji i ich podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi.

Przyspieszenie automatyzacji i robotyzacji można rozważać z perspektywy społecznego zagrożenia naszych czasów rozpatrywanego w kontekście zmian wobec trwającej pandemii COVID-19. Nowe technologie — AI, drukarki 3D, algorytmy będą zabierały pracę ludziom o wysokich kwalifikacjach. Otwartość i poszukiwanie rozwoju poprzez szkolenia pracowników różnych szczebli może zapobiec rozwojowi takiej przyszłości. Dane zebrane w badaniu firmy ASTOR wśród inżynierów pokazują zainteresowanie nauką oraz świadomość potrzeb. Aż 89% uczestników badania oceniło, że w najbliższym czasie najbardziej będą im potrzebne kompetencje techniczne spoza ich dziedziny, a 61% widzi potrzebę rozwoju w swojej dziedzinie. Blisko połowa ankietowanych (47%) uznała za potrzebne kompetencje miękkie (Moczydłowska, 2021, s. 9).

Powszechna automatyzacja napędzająca rozwój gospodarki zakłada też scenariusz, gdzie pracownicy zastępowani robotami pracują znacznie mniej generując rozwój usług z tym związanych (Borowiak, 2020). Perspektywa rozwoju gospodarki w kierunku zwiększenia wolnego czasu na życie prywatne oraz przyjemności wydaje się być kusząca, jednak w zarysowanym aspekcie obecnego zadłużania gospodarek ekonomia może być hamulcem takiej perspektywy, w szczególności dla krótkiego okresu.

Nowatorski model turkusowej organizacji według Frederica Laloux

Organizacje turkusu stanowią spójny model organizacyjny oraz nowy paradygmat pracy zespołowej. Nie jest to model teoretyczny ani utopijna wi-

zja, ale bardzo konkretny sposób zarządzania organizacjami z poziomu wyższego etapu świadomości (Kozina i Pieczonka, 2018).

Połączenie badań psychologicznych i badań nad modelami zarządzania organizacjami pozwoliło na stworzenie teorii hierarchicznego rozwoju organizacji. Wykorzystując teorię rozwoju ludzkiej świadomości czy też teorię rozwoju człowieka na przełomie życia została opracowana kolorystyczna klasyfikacja organizacji. F. Laloux, twórca tej koncepcji, zakłada, że wraz z postępem technologicznym i kulturowym powstają nowe formy organizacji ludzkiej aktywności. Od momentu pojawienia się człowieka jednostki — ale i społeczeństwa — rozwijały swoją świadomość, zmieniały się więc ich potrzeby i sposoby ich zaspokojenia.

Zdaniem F. Laloux rozwiązaniem problemów, jakie pojawiają się w obszarze zarządzania w XXI wieku, jest organizacja turkusowa. Turkus to tylko jeden z kolorów, jakie badacz zaproponował w typologii paradygmatów organizacyjnych. Charakterystykę poszczególnych kolorów można przedstawić następująco (Skrzypek, 2017, s. 3):

- czerwień — zarządzanie oparte na lęku, gdzie dominuje silna centralna władza, np. mafia,
- bursztyn — wielu szefów, hierarchiczna struktura, np. armia,
- pomarańcz — zarządzanie przez cele, hierarchiczność, np. korporacje,
- zieleń — demokratyczne reguły decyzyjne, kultura oparta o wartości, np. ruchy społeczne,
- turkus — obrazuje najwyższy stopień świadomości zarządzania organizacją.

Wskazane kolory symbolizują pięć modeli zarządzania, uporządkowanych od najbardziej autorytarnych do najbardziej demokratycznych. Ustrój zobrazowany kolorem turkusowym uzyskał nazwę demokracji partnerskiej, co jest centralną cechą organizacji turkusowych. Odrzuca się tu zasadę prowizji, premii, strukturę hierarchiczną, wydawanie poleceń, współzawodnictwo oraz okresowe rozmowy oceniające. Działalność organizacji turkusowej opiera się na wolności, zaufaniu, partnerstwie i współpracy (Skrzypek, 2017, s. 3).

F. Laloux zaprezentował badania, jakie przeprowadził w dwunastu przedsiębiorstwach, które zostały przez niego zakwalifikowane jako turkusowe. Listę przedsiębiorstw poddanych badaniom przedstawiono w tabeli 1. Działają one w oparciu o trzy zasady:

- zasada 1: samozarządzanie i samoorganizacja,
- zasada 2: odniesienie do pełni zmieniającej stosunek do siebie i innych,
- zasada 3: cel ewolucyjny, który wykazuje skuteczność i zasadność ewolucyjnego postępu dla osiągnięcia satysfakcji osobistej pracowników oraz dla uzyskania sukcesu przedsiębiorstwa (Laloux, 2016, s. 276–278).

W kontekście prowadzonych rozważań warto odnieść się do praktyki gospodarczej. Realizowane badania były oparte na analizie publicznie dostępnych materiałów, wewnętrznych materiałów przedsiębiorstw oraz na` wizytach studyjnych autora w przedsiębiorstwach, gdzie prowadząc obserwacje oraz przeprowadzając wywiady z pracownikami dokonano analizy najważniejszych kryteriów modelu zarządzania. Wniosek z przeprowadzonych badań wskazywał, że możliwe jest zarządzanie organizacją z wyższego etapu świadomości człowieka, który obejmuje trzy przełomowe aspekty: samozarządzanie, oparcie na człowieku, szukanie ewolucyjnego celu organizacji, który zastępuje próby kontroli przyszłości (Skrzypek, 2017, s. 7). Sposób zarządzania zgodny z założeniami koncepcji F. Laloux umożliwia takie kształtowanie jednostek organizacyjnych, aby praca stała się bardziej efektywna, satysfakcjonująca i celowa (Skrzypek, 2017, s. 7).

Ewolucyjna koncepcja rozwoju organizacji do momentu osiągnięcia statusu turkusowych jest też zbieżna z teorią hierarchii potrzeb A. Maslowa. W związku z dużym rozpowszechnieniem tej koncepcji i zastosowaniem schematu piramidy oraz wyodrębnionych w jej strukturze potrzeb (w tym w systemach motywacyjnych) warto odnieść się do tej teorii motywacji. Należy podkreślić, że teorii motywacji, które są wykorzystywane w praktyce, jest znacznie więcej, między innymi dwuczynnikowa teoria Herzberga.

Piramida potrzeb A. Maslowa ma idealne przełożenie na system pracy, kiedy to brak zaspokojenia odpowiednich potrzeb pracownika demotywuje go do osiągania coraz to lepszych wyników i większej efektywności. Twierdzenie, że największym źródłem motywacji jest zaspokajanie potrzeb, stwarza możliwość opracowania odpowiedniego systemu motywacji pracowników. Jednak zasadnicze jest poznanie, na którym poziomie piramidy znajdują się pracownicy, bo tylko wtedy można odpowiednio dopasować działanie i motywację do pracy. System motywacyjny jest bardzo indywidualny dla każdej jednostki, czyli każdego pracownika. Nazwana przez A. Maslowa najwyższa potrzeba samorealizacji jest zbieżna z poziomem organizacji turkusowych, gdzie osoby pracujące akceptują fakt ewolucji świadomości i przechodzą do złożonych i udoskonalanych sposobów radzenia sobie ze światem. Jak już wspomniano, według autora tej koncepcji istnieje pięć rodzajów potrzeb: fizjologiczne (potrzeby podstawowe), potrzeba bezpieczeństwa, następnie potrzeba przynależności i miłości oraz potrzeba uznania i najwyższa — potrzeba samorealizacji. Realizacja potrzeby z każdego kolejnego

t. XXVIII, nr 10/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.10.3

Tabela 1. Przedsiębiorstwa poddane badaniom przez F. Laloux

Lp.	Nazwa firmy	Rok założenia	Przedmiot działania	Zatrudnienie	Rodzaj organizacji
1.	AES	1982	sektor energetyczny	40 tys.	komercyjna
2.	BSO/Origin	1973	globalna	10 tys.	non-profit
3.	Buurtzorg	2006	służba zdrowia (Holandia)	7 tys.	non-profit
4.	ESB2	2007	szkoła, klasy 7–12	1,5 tys.	non-profit
5.	FAVI	1957	produkcja metalu (Francja)	500	komercyjna
6.	Heiligenfeld	1990	szpitale psychiatryczne (Niemcy)	600	non-profit
7.	Holacracy		organizacyjny model działania		
8.	Morning Star		przemysł spożywczy (USA)	400–2400	komercyjna
9.	Patagonia	1957	odzież (USA)	1350	komercyjna
10.	RHD	1970	służby społeczne (USA)	4000	non-profit
11.	Sound True	1985	media	90 zatrudnionych i 20 psów	non-profit
12.	Sun Hydraulis	1970	części hydrauliczne, firma globalna	900	komercyjna

Źródło: Skrzypek, 2017: za Laloux, 2014.

poziomu hierarchii jest możliwa dopiero po zaspokojeniu potrzeb z poziomu niższego. Ponadto, jeśli zagrożona jest któraś z silniejszych potrzeb, człowiek będzie starał się walczyć o jej zaspokojenie. Podany we wprowadzeniu przykład pokazuje, że potrzeba niższa, np. głodu, staje się nadrzędna nad innymi potrzebami, które bez jej zaspokojenia stają się dla nas nieistotne. Funkcjonowanie człowieka i jego rozwój są zaspokajaniem kolejnych szczebli piramidy potrzeb.

Można wnioskować, że teoria A. Maslowa pozwala uchwycić potrzeby, które są ważne podczas budowania systemu motywowania pracowników, począwszy od ich identyfikowania, a następnie na szukaniu dróg ich zaspokojenia na gruncie zawodowym. Brak zaspokojenia odpowiednich potrzeb pracownika demotywuje go do osiągania coraz to lepszych wyników i większej efektywności. Należy jednak zauważyć, że nie jest ona uniwersalna dla każdego pracownika i wymaga reinterpretacji, która może wynikać z upływu czasu czy też ze zmian w otaczającej nas rzeczywistości. To pokazuje, jak złożonym zjawiskiem jest obecna sytuacja występowania pandemii COVID-19 w organizacjach, a odnalezienie jednej, skutecznej drogi dla wszystkich branż oraz pracowników jest mało prawdopodobne.

Obserwując rozwój osobisty poszczególnych jednostek i całych społeczeństw można stwierdzić, że kolorystyka organizacji według F. Laloux oraz koncepcja potrzeb A. Maslowa są ze sobą spójne. Wzrost generuje pojawianie się nowych potrzeb, które w ewolucyjnym systemie rozwoju mogłyby być zaspokojone przez rozwój organizacji do poziomu organizacji turkusowej. Sytuacja pandemii wywołała jednak zmianę w myśleniu jednostek, a także w działaniach podejmowanych w ramach organizacji. Otoczenie wymogło szereg działań, których skutków nie jesteśmy w stanie przewidzieć. Duży wpływ na zmianę odczucia jednostek będzie miał wymiar kryzysu ekonomicznego, który każdego z nas ma dotyczyć. Wpłynie on zapewne na poziom zaspokojenia potrzeb podstawowych, co w konsekwencji zmieni zachowania, poziom motywacji pracowników oraz działania organizacji i całych społeczeństw.

Wpływ kapitału ludzkiego na proces rozwoju kolorowych organizacji w warunkach kryzysu COVID-19

Wobec sytuacji kryzysu związanego z pandemią COVID-19 warto przeanalizować, jak radzą sobie przedsiębiorstwa zarządzane według koncepcji turkusu. Przykładem organizacji turkusowych w Polsce może być Unity Group, która — zdaniem Grzegorza Kuczyńskiego, pełniącego funkcję Managing Partner — doskonale sprawdza się w obecnej sytuacji kryzysowej (www.unity.pl, 2021). W praktyce ma na to wpływ właśnie forma organizacji turkusowej. Samoorganizacja pozwala na elastyczne dostosowanie pracy do bieżących potrzeb i wymagań, które w kryzysie mogą szybko ewoluować. Brak

sztywnych podziałów obowiązków powoduje, że każdy może wykorzystywać swoje talenty w różnych obszarach, bez obawy o charakterystyczne w hierarchii silosy. To z kolei przekłada się na większe zaangażowanie i odpowiedzialne przedkładanie interesów organizacji ponad własne. Kluczowym czynnikiem jest transparentność. Ludzie mając pełny dostęp do informacji są w stanie podejmować trafniejsze, szybsze decyzje. Priorytety są wyznaczane przez okoliczności, a nie sztywne ramy celów i planów. W turkusowych organizacjach można dużo łatwiej bezpiecznie i efektywnie zmienić kierunek, co w czasach kryzysu jest cenną kompetencją. Ten kolor to przede wszystkim praca w oparciu o wspólne, rzeczywiste wartości, co daje poczucie bezpieczeństwa, buduje zaufanie, a w efekcie zaangażowanie. Samodzielni, świadomi i mający wpływ pracownicy dużo bardziej wspierają organizację w trudnych czasach. Współtworzą rozwiązania, są gotowi do poświęceń, żyją sytuacją w organizacji. Są odpowiedzialni za nią i za siebie nawzajem (Kaczyński, 2020).

Innym przedsiębiorstwem działającym w tym modelu jest DeSmart Software House. Piotr Duszyński — CEO spółki — w artykule pt. *Pandemia, kryzys czy szansa na rozwinięcie biznesu* podaje przykłady wykorzystania obecnej sytuacji oraz omawia sposoby poszerzania oferty przedsiębiorstwa poprzez tworzenie nowych aplikacji webowych oraz mobilnych (https://biznes.inkubatorstarter.pl, 2021). Jego zdaniem „Na co dzień analizują, badają, tworzą makiety, a następnie wytwarzają spersonalizowane oprogramowania dla klientów. W czasie kryzysu po raz pierwszy stworzyli platformę nie dla klienta, ale dla siebie, starając się wesprzeć innych. Pomysł powstał w momencie ograniczenia dostępu do sklepów spożywczych podczas pandemii koronawirusa. Ponieważ jesteśmy turkusową organizacją, czyli taką, w której struktura jest płaska, a każdy może zgłosić dowolny pomysł i go realizować, zaczęliśmy wspólnie myśleć nad rozwiązaniem. Pomyśleliśmy, że zarówno bezpieczniejszym jak i wygodniejszym rozwiązaniem byłoby, gdyby klienci mogli wybrać sobie produkty na stronie www oraz zamówić ich odbiór w konkretnym sklepie". W ten sposób w ramach DeSmart powstała platforma www.odbierzspozywke.pl, która umożliwia klientom zamawianie artykułów spożywczych pod wskazany adres (https://biznes.inkubatorstarter.pl, 2021).

Współwłaściciel przedsiębiorstwa Brewa s.c., Maciej Borowiak, działającej jako organizacja turkusowa w branży fotowoltaicznej, wskazuje: „Budowaliśmy Brewę w oparciu o silne fundamenty, w tym kulturę organizacyjną. Dzisiaj ludzie nie załamują się, tylko ciężko pracują i dopasowują się do sytuacji. Uczymy się planować z dnia na dzień". Brewa jest też przykładem, który opisuje Andrzej Blikle — jeden z najbardziej znanych w Polsce propagatorów turkusowego zarządzania — w książce *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji* (2017). Na swojej stronie internetowej 22 października 2020 r. pisze: „Uczę tego sposobu od ponad dwudziestu lat. Kiedyś wiązał się on z hasłem motywacji godnościowej, dziś częściej mówimy o turkusowej samoorganizacji, ale przesłanie jest znane od stuleci: »ludzie wolni i szczęśliwi pracują lepiej« albo też »uskrzydleni góry przeniosą« (www.moznainaczej.com.pl, 2021). Utopia? Idealizm? Byłoby tak, gdyby nie rosnąca liczba firm i organizacji — również w Polsce — które potrafiły te maksymy wdrożyć na co dzień. W ciągu ostatnich kilku lat coraz więcej moich słuchaczy i czytelników mówi mi, że już tak organizują swoją pracę i życie" (https://ekonomiaspoleczna.pl, 2021).

Koncepcja turkusowych organizacji cieszy się dużą popularnością tworząc społeczności i grupy przedsiębiorców wdrażających takie rozwiązania. Przykładem w Polsce mogą być organizowane tzw. Turkusowe Śniadania. Podczas spotkań propaguje się koncepcje turkusowych organizacji, sposób ich zarządzania oraz wdrożenia turkusu w przedsiębiorstwach. Obecnie można też znaleźć darmowe seminaria organizowane przez firmy szkoleniowe, rekrutacyjne czy platformy nauczania (www.ecocoach.pl, 2021).

Organizator Turkusowych Śniadań w Trójmieście oraz propagator tej koncepcji, Przemysław Karczewski, przekonuje jednak, że obecny czas kryzysu nie jest odpowiednim momentem na wprowadzanie tego modelu zarządzania: „Nie da się go zadekretować w organizacji, szczególnie w czasach niepewności i zagrożenia, bo wtedy najczęściej ludzie włączają tryb przetrwania. Nie ma w nim miejsca na rozwój" (https://dwanasciepytan.pl/, 2021). Takie określenia doskonale wpisują się w teorię A. Maslowa i zaproponowanej oraz omówionej wyżej hierarchii potrzeb. Potrzeba rozwoju i samorealizacji zostaje zastąpiona niższą w hierarchii i w związku z tym może spowodować, że zasada samozarządzania i samoorganizacji dająca pracownikom prawo do kierowania, ale i odpowiedzialności, nie zadziała. Pojawiający się stres sytuacyjny wywołuje w wielu osobach dezorientację, strach, a co się z tym może wiązać poszukiwanie lidera, który przejmie odpowiedzialność.

Krakowskie przedsiębiorstwo świadczące usługi informacyjne i doradcze z zakresu badań i rozwoju dla sektora MŚP zdecydowało się na wdrażania modelu zarządzania turkusowego w drugiej połowie 2020 roku. Wstępna analiza modelu komunikacji i zarządzania informacją pokazała, że wszyscy współpracownicy włączają się w próbę

t. XXVIII, nr 10/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.10.3

tworzenia dogodnej dla nich organizacji. Są ciekawi przebiegu i efektu końcowego. Chcą się rozwijać, uczyć, dzielić doświadczeniami (Januszko-Szakiel, 2020).

Praktyk Marek Wzorek, pracujący w organizacjach turkusowych, regularnie prowadzi webinaria na temat turkusowych organizacji i transformacji organizacji dzieląc się swoim doświadczeniem i pokazując najlepsze praktyki (www.ecocoach.pl, 2021). Tak duża oferta dostępnych informacji pokazuje szerokie zainteresowanie społeczne, choć nie potwierdza, że jest to najlepsze rozwiązanie na obecną sytuację związaną z pandemią. Może jednak potwierdzać zagubienie i poszukiwanie nowego modelu spełniającego potrzeby obecnej sytuacji, który obniży poziom stresu czy pozwoli doświadczyć dobrostanu. Transformację może przejść każdy, takze firma czy nawet całe społeczeństwo (Wzorek, 2019, s. 266).

Piotr Bucki, CEO firmy technologicznej J-Lab, w wywiadzie prowadzonym przez Justynę Chylę pt. *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności* opowiada o swoich doświadczenia w zarządzaniu organizacją turkusową w obecnym okresie pandemii. Na pytanie: „Rozumiem, że autonomia i współdecydowanie w czasach niepewności nie do końca mogą być dobrym rozwiązaniem?" odpowiada: „Nie wiem, jak to wygląda w firmach stuprocentowo turkusowych, ale ja pamiętam taki okres, że pracownicy wręcz domagali się od zarządu konkretów: zróbcie coś, powiedzcie, co teraz. Nie było miejsca na współdecydowanie. Firma to nie tylko zespoły projektowe, to też dział finansów, HR. Nagle pojawiła się konieczność rekrutacji zdalnej, a przecież nikt nie miał w tym zakresie doświadczenia. Myślę, że wtedy nie było miejsca na turkus. Wydaje mi się, że partycypacja i współdecydowanie sprawdza się na etapie ustalania procesów, ich poprawiania i zbierania feedbacku. Natomiast jeśli dochodzi do sytuacji kryzysowej, to trzeba działać jak straż pożarna. Potrzebny jest wtedy głównodowodzący. Lepszy dowódca, który podejmuje przeciętne decyzje, niż brak dowódcy" (https://turkusowalama.org, 2021).

Podobne opinie możemy znaleźć również w gronie naukowców. Prof. Paweł Korzyński, kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi Akademii Leona Koźmińskiego, przekonuje: „(…) turkusowe organizacje postrzegam jako skrajną koncepcję, która w dłuższej perspektywie nie przynosi pozytywnych efektów dla firmy, wręcz przeciwnie. Rozmycie odpowiedzialności, brak jasnego podziału obowiązków i w rezultacie brak realizacji celów to niektóre z negatywnych skutków turkusowego zarządzania" (https://www.pulshr.pl, 2021). Jak zaznacza, w obecnych czasach nie sprawdzi się również autokratyczny (czerwony) szef: „Teoria normatywnego przywództwa (która bierze pod uwagę autokratyczny, konsultacyjny i partycypacyjny styl przywództwa) mówi, że liderzy powinny dopasować swój styl do czynników zewnętrznych: czasu, jakości decyzji oraz zaangażowania pracowników. W czasie niepewności, kryzysu lub zmiany zaangażowanie pracowników pełni ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Menedżerowie nie mogą więc stawiać na zarządzanie autokratyczne, ponieważ obniżą motywację zespołu. Jeśli lider tylko wydaje rozkazy, wówczas pracownicy nie utożsamiają się z decyzjami, które zostają podjęte. Dużo bardziej efektywna będzie równowaga między skrajnymi podejściami. Trzeba znaleźć »złoty środek«, znajdujący się pomiędzy autokratycznym i demokratycznym zarządzaniem. To najlepsze rozwiązanie" (Koc, 2020).

Można przychylić się do opinii Bernarda Ziębickiego, który traktuje organizacje turkusowe jako ewolucyjną formę podejścia do zarządzania (https://turkusowalama.org, 2021). Jak tłumaczy ten autor, turkus „powoduje zmianę duszy organizacji, odejście od myślenia kategorią zysku". Nie wszędzie da się wdrożyć turkus, nie w każdych warunkach jest wskazany ze względu na olbrzymią różnorodność sposobów działania przedsiębiorstw, ich kultury organizacyjnej, a także ze względu na duże zróżnicowanie pracowników. B. Ziębicki opisuje próbę wdrożenia modelu turkusowego w „tradycyjnym" przedsiębiorstwie produkcyjnym: „W takim przedsiębiorstwie nie widziałbym szans na wprowadzenie turkusu. Pracownicy w tym przedsiębiorstwie to osoby bardzo wartościowe, kompetentne, o wysokich umiejętnościach manualnych, ale posiadające z reguły niskie wykształcenie. Pracownicy w tym przedsiębiorstwie, w mojej ocenie, nie potrzebują zmiany w kierunku turkusu. Oczekują oni raczej silnego przywództwa, konkretnych zadań, hierarchii, dystansu do przełożonego. Przedsiębiorstwa oparte na nowych technologiach, firmy informatyczne to jest naturalne środowisko dla turkusu. Firmy te działają w warunkach dużej zmienności warunków otoczenia. Zmiany technologiczne następują niezwykle szybko. Zmieniają się także potrzeby i oczekiwania klientów. W tych warunkach kluczowym czynnikiem sukcesu staje się elastyczność i zaangażowanie pracowników. Osiągnięcie tego wymaga odejścia od tradycyjnych modeli zarządzania, opartych na hierarchii, sztywnych strukturach, sformalizowanych sposobach działania. Dlatego też w tego typu działalności bardzo dobrze sprawdzają się zwinne metodyki zarządzania, zakładające elastyczność działania oraz zmienność ról pracowników. Zmiany w tym względzie można uznać za trend obserwowany w zarządzaniu od dłuższego czasu" (https://turkusowalama.org, 2021).

Rewolucja dotyczy każdego sektora gospodarki i wydaje się, że organizacje zwinne, działające w modelu turkusowym radzą sobie sprawnie w obecnej sytuacji pandemii COVID-19. Wiele jednak przedsiębiorstw działających w organizacjach określonych jako inne kolory, jeżeli szybko dostosują się do otoczenia dzięki właściwym liderom (Błaszczak, 2020), równie dobrze poradzą sobie z obecną sytuacją, jeżeli pracują w branżach nieobjętych restrykcjami i całkowitym zamknięciem. Przedłużające się obostrzenia i brak terminu zakończenia tego typu działań generuje zagrożenie dla wszystkich organizacji.

Badania przeprowadzone przez McKinsey i Harvard Business School pokazują, że te organizacje, które już przed COVID-19 wprowadziły zwinne transformacje, osiągnęły lepsze wyniki niż te, które nie wprowadziły takich zmian. Jako główne punkty nowego modelu operacyjnego podają ludzi i technologie (De Smet, Pacthod, Relyea i Sternfels, 2020).

Przedłużający się kryzys oraz związane z tym zmiany rynkowe i społeczne wpłyną na zmianę świadomości pracowników na wszystkich szczeblach struktur organizacyjnych (Li, Lian, Pan i Harris, 2021). W zależności od czasu i sposobu radzenia sobie z sytuacją, każdy kraj będzie odczuwał mniejsze lub większe negatywne skutki obecnej sytuacji. Pojawiające się przewidywania ekonomiczne krachu gospodarczego i związane z tym zwiększające się bezrobocie mogą w dużej mierze wpłynąć na jednostki i możliwości zaspokojenia potrzeb podstawowych. Brak środków finansowych i drastyczne pogorszenie statusu społecznego mogą wywołać odejście od oczekiwań społecznych sprzed kryzysu wywołanego pandemią i powstanie nowych oczekiwań, którym będą musiały sprostać organizacje.

Czy organizacje turkusowe są odpowiedzią na obecną sytuację kryzysową związaną z pandemią COVID-19?

Przykłady działań i ocen funkcjonowania organizacji turkusowych opisane wyżej w obecnej sytuacji kryzysu związanego z zagrożeniem epidemiologicznym nie dają jednoznacznego rozwiązania, które może być zaaplikowane do każdego przedsiębiorstwa.

Zebrane materiały podsumowano w tabeli 2. Dla uproszczenia prowadzonej analizy wzięto pod uwagę trzy główne koncepcje dla organizacji turkusowych, przewidywania zmian ekonomicznych oraz wpływ na hierarchię potrzeb społecznych. Dla pokazania możliwych zmian w hierarchii potrzeb proponuje się zastosowanie trzystopniowej skali. Pozwoli to na uwidocznienie wyniku, który wyraźniej pokaże możliwości i zagrożenia dla przyszłości organizacji turkusowych. Stopień –1 oznacza duże prawdopodobieństwo pojawienia się w społeczeństwie obniżenia oczekiwań co do hierarchii potrzeb, 0 oznacza, że raczej nie będą odnotowywane większe zmiany oraz 1 oznacza podniesienie oczekiwań społecznych w kontekście potrzeb według piramidy A. Maslowa.

Trzeba zauważyć, że analiza jest dość subiektywna i nie zawiera szerokiego spektrum możliwych do wystąpienia różnic wynikających z osobowości danej jednostki czy gałęzi przemysłu, asortymentu, procesów itp., co wyraźnie pokazuje duże uogólnienie przedstawionego tematu. Zaprezentowany trend może posłużyć jako punkt wyjścia do dalszych analiz i decyzji menedżerów w przedsiębiorstwach dotyczących kierunków kolejnych działań mających na celu zachowanie stabilności przedsiębiorstwa.

Wyniki przeprowadzonej analizy pokazują, że w perspektywie niestabilnej sytuacji rynkowej związanej z pandemią COVID-19 organizacje turkusowe mogą nie być jednoznaczną odpowiedzią na przetrwanie przedsiębiorstwa, a także drogą do jego dalszego rozwoju poprzez wykorzystanie kryzysu jako szansy. Duże znaczenie pracownika i jego chęć oraz poziom rozwoju przekłada się na zespół oraz na całą organizację. Zasadnicze znaczenie dla organizacji turkusowych ma odpowiedź na pytanie: Jak duża liczba pracowników jest na wysokim poziomie rozwoju własnej świadomości i czy ich wartości są spójne z celem organizacji? Wartości w sytuacji zagrożenia kryzysem poszczególnych pracowników mogą drastycznie ulec zmianie. Badania opublikowane w Human Resource Management w 2021 roku przeprowadzone z udziałem 2929 pracowników chińskich przedsiębiorstw oraz 310 pracowników pracujących w Stanach Zjednoczonych pokazały, że narażenie na bodźce COVID-19 jest pozytywnie powiązane z wartościami ochronnymi, podkreślającymi powściągliwość, uległość, ochronę porządku i harmonię w relacjach, co z kolei wpływa na gotowość pracowników do tolerowania złego traktowania przez władze (tj. nadużycie nadzoru, autorytarne przywództwo, wyzysk) (Li, Liao, Pan i Haris, 2021).

Podsumowanie

Obecny kryzys związany z pandemią COVID-19 trwa nadal i trudno jest jednoznacznie przewidzieć, jakie konkretne przyniesie korzyści czy zagrożenia

t. XXVIII, nr 10/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.10.3

Tabela 2. Analiza organizacji turkusowych w sytuacji pandemii z perspektywy jednostki społecznej i zmian w hierarchii potrzeb

Najważniejsze koncepcje organizacji turkusowych	Sytuacja ekonomiczna — otoczenie — 3 aspekty					
	Izolacja społeczna wywołana narzuconymi obostrzeniami sanitarnymi		Potrzeba szybkich reakcji na zmiany otoczenia		Otwarcie jednostek, a co za tym idzie przedsiębiorstw na wykorzystanie pojawiających się szans	
	Skala	Opis	Skala	Opis	Skala	Opis
SAMOZARZĄDZANIE: — brak hierarchii struktury, — samodzielność i odpowiedzialność każdego pracownika	–1	Możliwe pojawienie się zmniejszenia zainteresowania jednostki do brania odpowiedzialności i podejmowania decyzji	–1	Długotrwały stres może powodować spowolnienie reakcji i potrzebę pojawienia się lidera, który podejmie decyzję	–1	Lęk przed zagrożeniem może powodować koncentracje na pandemii i niedostrzeganie szans
SAMOREALIZACJA: — dążenie do pełni, — wykorzystanie potencjału pracowników	–1	Możliwe zwiększenie zainteresowania bezpieczeństwem niż samorealizacją wywołane lękiem o przyszłość	1	Jednostki z wysokim samorozwojem mogą dostrzegać zmiany szybciej i reagować	1	Praca zespołowa i znajomość współpracowników mogą doprowadzić do wzajemnego wsparcia i otwarcia na możliwości
KULTURA ORGANIZACYJNA: — skupienie się na celu a nie na zysku, — zyski napływają niezależnie i często obficie	1	Cel może powodować zaangażowanie jednostki dla przekierowania myśli o zagrożeniu	1	Patrzenie na cel może być pomocne w dostosowaniu się do zmiennego otoczenia przy silnej motywacji wewnętrznej do osiągnięcia celu	–1	Skupienie się na jednym celu długi czas może ograniczyć perspektywę nowego
PODSUMOWANIE	–1		1		–1	

Źródło: opracowanie własne.

dla współczesnych organizacji, przedsiębiorców i pracowników. Warto jednak się zastanowić, w którą stronę przedsiębiorstwa powinny prowadzić swoje działania, aby jak najlepiej poradzić sobie z obecnym wyzwaniem dynamicznie zmieniających się warunków ich funkcjonowania.

Prowadzone rozważania wykazały, że obecny czas pandemii COVID-19 może nie być przełomem dla organizacji w kierunku kreowania organizacji turkusowych, ale z pewnością może pobudzić inne organizacje do stworzenia nowego modelu zarządzania adaptującego się do obecnych warunków otoczenia.

Organizacje działające w sytuacji głębokiej niepewności jeszcze większą uwagę powinny poświęcić pracownikom i kadrze zarządzającej. To od nich zależy, czy przedsiębiorstwa sprostają nadchodzącym wyzwaniom i potrzebom rynkowym. Wydaje się, że w organizacjach turkusowych jednostka oraz jej samorozwój i spójność z celami organizacji mogą się przełożyć na funkcjonowanie i stabilność przedsiębiorstwa. Zwiększenie poczucia lęku i zagrożenia wynikającego z braku stabilności gospodarczej i trudnej do przewidzenia przyszłości może wpłynąć na hierarchię potrzeb i obniżyć motywację pracowników. Ważna jest znajomość swo-

ich pracowników czy współpracowników, ich oczekiwań w czasie pandemii oraz szybkość działania i zapewnienie stałego rozwoju w odpowiedzi na zmiany rynkowe. Obecny kryzys jest swego rodzaju wyzwaniem, umożliwia wykorzystanie nowego, turkusowego modelu organizacji, który dopasuje się do zmieniającej się rzeczywistości, możliwości technologicznych oraz do zmian społecznych i kulturowych.

Bibliografia/References

Blikle, A. (2017). *Doktryna jakości. Wydanie II turkusowe. Rzecz o turkusowej samoorganizacji*. Książka *in statu nascendi* udostępniana w kolejnych edycjach w domenie publicznej. Aktualna wersja do pobrania na www.moznainaczej.com.pl (06.04.2021).

Błaszczak, E. (2020) *Zarządzanie w chaosie, czyli sukces w biznesie zaczyna się na literę Z: zaufanie, zespół, zaangażowanie, zmiana, zwinność*. Onepress.

Borowiak, M. (2020). *Turkusowe organizacje w czasach zarazy. Jakie COVID-19 może przynieść pozytywne zmiany*. https://maciejborowiak.pl/2020/04/06/co-pokazal-nam-covid-19-i-jakie-moze-przyniesc-pozytywne-zmiany/ (06.04.2021).

Chyla, J. (2020a). *Jak zarządzać biznesem w czasach niepewności*. https://turkusowalama.org/jak-zarzadzac-biznesem-w-czasach-niepewnosci/ (06.04.2021).

Chyla, J. (2020b). *Naukowa perspektywa turkusowego zarządzania*. https://turkusowalama.org/naukowa-perspektywa-turkusowego-zarzadzania/ (06.04.2021).

De Smet, A., Pacthod, D., Relyea, C. i Sternfels, B. (2020). *Ready, set, go: Reinventing the organization for speed in the post-COVID-19 era*. McKinsey & Company.

Deloitte Insights (2021). *The worker-employer relationship disrupted. Deloitte Global Human Capital Trends Special Report*. https://www2.deloitte.com/ Raport: Zakłócenie relacji: pracownik-pracodawca Deloitte (06.04.2021).

Gawron, I. i Myjak, T. (2017). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*. Nowy Sącz: WNPWSZ.

Gurbuz, I. B. i Ozzkan, G. (2020). Transform or Perish: Preparing the Business for a Postpandemic Future. *IEEE Englneering Management Review*, *48*, Issue 3. https://doi.org/10.1109/EMR.2020.3014693

https://www.pism.pl/publikacje/Skutki_pandemii_COVID19_dla_gospodarki_swiatowej (06.04.2021).

http://www.zarzyccy.eu/p_piramida-potrzeb-maslowa.html (06.04.2021).

Jankowska, A. (2020). *Turkusowo, bez kija i marchewki*. https://ekonomiaspoleczna.pl/bez-kija-i-marchewki/ (06.04.2021).

Januszko-Szakiel, A. (2020). *Turkusowy model komunikowania i informowania w organizacji biznesowej. Studium przypadku*. https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/bitstream/handle/item/261434/januszko-szakiel_turkusowy_model_komunikowania_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y (06.04.2021).

Karczewski, P. (2020). https://dwanasciepytan.pl/blog/turkus-nie-jest-lekarstwem-na-kryzys/ (06.04.2021).

Koc, J. (2020). *Przywództwo w dobie koronawirusa. Jaki lider wyciągnie firmę z kryzysu?* https://www.pulshr.pl/zarzadzanie/przywodztwo-w-dobie-koronawirusa-jaki-lider-wyciagnie-firme-z-kryzysu,73149.html (06.04.2021)

Kozina, A. i Pieczonka, A. (2018). Turkusowe podejście do zarządzania konfliktami organizacyjnymi. *Marketing i Zarządzanie*, *51*(1). https://doi.org/10.18276/miz.2018.51-20

Kuczyński, G. (2020). *Turkus na kryzys*. https://www.unity.pl/blog/turkusna-kryzys-mity-vs-praktyka/ (06.04.2021).

Laloux, F. (2016). *Pracować inaczej*. Wydawnictwo Studio EMKA.

Li, N., Liao, H., Pan, J. i Harris, T. B. (2021). *Exploring the pandemic„s potential effects on workers" collectivist values, prosocial behaviors, and attitudes toward mistreatment*. Human Resource Management (10.09.2021) https://doi.org/10.1002/hrm.22078

Moczydłowska, J. M. (2021). Kluczowe kompetencje zmieniających się organizacji — nowe wyzwania na rynku pracy. *Marketing i Rynek*, (1). https://doi.org/10.33226/1231-7853.2021.1.1

Pasterski, M. (2016). *Insight. Droga do mentalnej dojrzałości*. Helion.

Pyrzanowska, A. (2020). *Pandemia — kryzys czy szansa na rozwinięcie biznesu*. https://biznes.inkubatorstarter.pl/artykul/pandemia-kryzys-czy-szansa-na-rozwiniecie-biznesu/ (06.04.2021).

Rutkowska, M. (2020). Współczesne modele (kolory) zarządzania. *European Journal of Management and Social Science*, (1).

Skrzypek, A. (2017). Organizacje turkusowe — szansa na nową jakość zarządzania czy utopia? *Problemy Jakości*, (12). https://doi.org/10.15199/48.2017.12.1

Smolska, M. (2009). Kapitał ludzki w dobie kryzysu. *Ekonomiczne Problemy Usług*, *46*.

Stabryła, A., Czekaj, J., Wawak, S. i Woźniak, K. (2010). *Zarządzanie w kryzysie*. Miles.pl. https://www.ecocoach.pl/zespol (06.04.2021).

Wąsikowski, M. i Wnukowski, D. (2020). Skutki pandemii COVID-19 dla gospodarki światowej. *PISM Biuletyn*, (84).

Wzorek, M. (2019). *Od hierarchii do turkusu, czyli jak zarządzać z XXI wieku*. Onepress.

Vasilieva, E. V. (2020). *Development of leadership institute and personnel landscape in conditions of digital transformation*. 1st International Conference of Information Systems and Design, null, 158125.

Zespół GFMP Management Consultants (2010). *Rola i znaczenie działów HR w czasach kryzysu*. Raport z badania GFMP Management Consultants 01/2010.

t. XXVIII, nr 10/2021 DOI 10.33226/1231-7853.2021.10.3

Mgr Izabela Cimoch

Doktorantka Wydziału Zarządzania Politechniki Warszawskiej. Zatrudniona jako Koordynator Biura Innowacji w PCO S.A. od 2020 r. prowadząca projekty badawczo-rozwojowe dofinansowywane ze środków krajowych i zagranicznych. W latach 1997–2020 zdobywała doświadczenie w firmach polskich i międzynarodowych zarządzając zespołami promocji i sprzedaży. W 2019 roku jako drugi kierunek ukończyła z tytułem magistra SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny na kierunku Psychologia w specjalności Psychologia Kliniczna i Zdrowia. Tego samego roku ukończyła Instytut Studiów Podyplomowych Wyższej Szkoły Nauk Pedagogicznych na kierunku Przygotowanie Pedagogiczne oraz Oligofrenopedagogika. Dodatkowo ukończyła Kurs Terapii EMDR I stopnia i rozpoczęła współpracę z Fundacją OnkoCafe Razem Lepiej wspomagając i prowadząc terapie dla osób zmagających się z chorobą nowotworową. Ukończyła studia w Wyższej Szkole Handlu i Prawa w Warszawie zdobywając w roku 1998 tytuł licencjata na kierunku Ekonomii w zakresie Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych, a w roku 2000 tytuł magistra na kierunku Ekonomii w zakresie Organizacji i Zarządzania.

Mgr Izabela Cimoch

PhD student at the Faculty of Management, Warsaw University of Technology. Employed as a Coordinator of Innovation Office at PCO S.A. since 2020 leading research and development projects co-financed from domestic and foreign funds. From 1997 to 2020 she gained experience in Polish and international companies managing promotion and sales teams. In 2019, as a second major, she graduated with a master's degree from SWPS University of Humanities and Social Sciences in Psychology with a specialization in Clinical and Health Psychology. The same year, she graduated from the Institute of Postgraduate Studies of the School of Pedagogical Sciences with a degree in Pedagogical Preparation and Oligophrenopedagogy. Additionally, she completed the first level EMDR Therapy course and started cooperation with OnkoCafe Foundation "Together Better", supporting and conducting therapies for people struggling with cancer. She graduated from Warsaw School of Economics and Law with a Bachelor's Degree in Economics (International Economic Relations) in 1998 and a Master's Degree in Economics (Organization and Management) in 2000.

Zapowiedź



Przeglądasz oferty pracy i wszędzie wymagana jest bardzo dobra znajomość programu MS Excel w szczególności w zakresie tworzenia raportów statystycznych? A może w pracy wykorzystujesz Excela i wiele czasu zajmuje Ci wykonywanie standardowych, codziennie powtarzanych czynności, zaś efekty Twoich analiz nie są zadowalające? Chciał(a)byś się nauczyć sprawnie i efektywnie posługiwać Excelem, wykorzystując jego wszechstronne możliwości? Chciał(a)byś poznać i zrozumieć zastosowanie narzędzi statystycznych, a przede wszystkim nauczyć się w praktyce przeprowadzać analizy statystyczne, m.in. używać statystyk opisowych, stawiać i weryfikować hipotezy statystyczne, budować modele ekonometryczne, analizować szeregi czasowe, przeprowadzać optymalizację, czy tworzyć modele symulacyjne? A może potrafisz już to wszystko robić, ale szukasz inspiracji do tworzenia interaktywnych raportów statystycznych w Excelu i przedstawiania wyników w formie profesjonalnych kokpitów menedżerskich (ang. dashboards)? Jeśli choć na jedno z pytań odpowiedź jest twierdząca, oznacza to, że ta książka została napisana właśnie dla Ciebie!

Po więcej informacji zapraszamy na stronę PWE: www.pwe.com.pl